

Capítulo 4

Administración de personal

En este capítulo se integran aspectos de la Administración de personal, se hace énfasis en la necesidad de crear una cultura organizacional en el centro de cómputo, se abordan temas de integración como selección, capacitación y desarrollo, además de estrategias de motivación y las relaciones jefe – subordinado.

Introducción

En los centros de cómputo como en cualquier organización, el elemento más importante es el recurso humano, el personal representa el activo más importante, pero también puede representar el pasivo.

Los recursos financieros, tecnológicos, datos y de marcas o franquicias pasan a segundo término cuando se comparan con los recursos humanos. Si tenemos un buen personal orientado hacia el logro de los objetivos de nuestro centro de cómputo, tenemos un activo importante para nuestra organización (que no se refleja en los estados financieros), pero si no contamos con ese personal en vez de ser activo se convierte en pasivo, mismo que nos puede llevar al fracaso en nuestra área y la quiebra de nuestra organización.

Por lo anterior primeramente revisaremos la cultura organizacional³⁵, que es lo que distingue a los grupos de trabajo, se describirá el proceso de selección, capacitación y desarrollo como parte de la integración del personal a la organización, aspectos motivacionales como estrategia para crear y mantener un ambiente adecuado en el grupo, la relación jefe-subordinado y el procedimiento de retención de personal calificado y la terminación de la relación laboral.

II.4 Administración de personal

Fuente: Fundación Arturo Rosenblueth, “Cultura organizacional y desarrollo, conferencias”, México, 1993.

1. Cultura organizacional
2. Selección, capacitación y desarrollo
3. Estrategias de motivación

³⁵ Entenderemos por cultura organizacional la “fama” que generalmente tienen los grupos, muchas veces se les reconoce por entusiastas, flojos, trabajadores, etc.

II.4.1 Cultura organizacional

En los centros de cómputo se requiere de personas que trabajen coordinadamente, estas personas conforman el grupo social de nuestra área, todos los grupos sociales cuentan con una cultura propia, que de hecho sería la "cultura organizacional".

Es muy importante conocer la "cultura organizacional de nuestro grupo" pues de ésta va a depender el éxito o el fracaso de nuestros objetivos, algunos de los tipos frecuentes de "cultura organizacional" pueden ser:

La negativa En este tipo de "cultura organizacional" también existen sub grupos en donde la inmensa mayoría de estos no comparten los objetivos de la empresa, en algunos casos ni la conocen, asisten a sus labores únicamente por el salario que se les paga, el cuál siempre les parece poco, están a disgusto con lo que hacen, este tipo de cultura revela un problema importante en el centro de cómputo.

El personal acepta como algo natural que existan "sub grupos" y por lo tanto cada miembro debe afiliarse a alguno de éstos, cada "sub grupo" debe luchar por el poder para desplazar a los rivales, en esta "cultura organizacional" los objetivos pasan a segundo término y son incluso supeditados a los objetivos específicos del sub grupo en el poder, existe carencia de liderazgo general y los esquemas de planeación y organización se distorsionan, este tipo de cultura no es el adecuado para el logro de los resultados.

La del poder

La de "zonas de confort": Este tipo de "cultura organizacional" contempla una gran camaradería entre los empleados, en donde no hay conflictos de poder, parecen estar muy a gusto con su trabajo, aparentemente cumplen con sus funciones, el objetivo se cumple parcialmente, este clima se puede dar cuando no existe un liderazgo efectivo, el personal no acepta presiones, solo le interesa un lugar agradable donde socializar.

El personal se siente a gusto en sus funciones a pesar de tener problemas externos (familia, económicos, etc), existe un ambiente de camaradería y optimismo, el grupo se ve a sí mismo como un equipo, sugieren constantemente mejoras a los métodos de trabajo, existe una socialización formal e informal en el grupo.

La orientada a resultados

Este tipo de cultura organizacional es el más adecuado para el logro de los objetivos, todos ganan en la organización.

La causa o el porqué de una inadecuada "cultura organizacional" pueden ser muy variada, a continuación algunos ejemplos.

- El estilo de liderazgo es la causa más frecuente del deterioro organizacional, cuando el líder rompe los principios fundamentales de la organización.
- Cuando el personal no tiene claro y perfectamente definido lo que tiene que hacer, los tiempos en que tiene que hacerlo, las sanciones si falla, la confusión y la incertidumbre genera conflictos, apatía, desánimo generalizado.

Podemos definir a la administración de personal como *la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y con el esfuerzo humano coordinado.*

Para lograr sus objetivos, un centro de cómputo requiere de una serie de recursos o elementos que pueden ser de tres tipos:

1. *Recursos materiales.*- Cómo son el dinero, las instalaciones, equipos, insumos.
2. *Recursos técnicos.*- Entre los que se encuentran los sistemas, procedimientos, manuales.
3. *Recursos humanos.*- Que comprende el esfuerzo o la necesidad humana a si como otros factores derivados como conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, habilidades, etc.

Derivado de lo anterior podemos agregar que la administración del recurso humano *es el proceso administrativo aplicado al incremento y conservación del esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos, habilidades, etc. de los miembros del centro de cómputo, en beneficio del individuo y de la propia organización.*

En opinión de algunos autores la administración de personal debe iniciarse con el análisis de los puestos que conforman la estructura y que es el punto de partida para que se realice un buen reclutamiento y una buena selección de personal.

Otras estrategias de la administración de personal que utilizan el análisis de puestos son la valoración de méritos, la capacitación y desarrollo, por ello es importante examinar las características de cada puesto.

Contenido básico de una descripción de puestos:

Identificación del puesto	Nombre del puesto: Reporta a: supervisa a:
Función general	Es de hecho la definición del mismo, se mencionan los objetivos generales, los fines y la acción del puesto.
Actividades específicas	Una descripción de las funciones principales, sus responsabilidades y deberes.
Requisitos	Aquí se describen las características de escolaridad, experiencia, habilidades, etc. necesarias para ocupar el puesto.

La ley federal del trabajo³⁶, establece que deberá constar por escrito "*el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible*".

La descripción de un puesto incluye: El lugar que ocupa dentro de la estructura del centro de cómputo, el nombre del puesto, las relaciones respectivas, es decir, "de quién depende" y a "quién supervisa", los requisitos para la ocupación del puesto tales como escolaridad, nivel de experiencia, habilidades y conocimientos, debe incluir todas y cada una de las actividades que se deben realizar en forma detallada, así como sueldos, salarios y prestaciones.

II.4.2 Selección, Capacitación y Desarrollo.

Fuente: Echenique, José Antonio, "Auditoría en Informática", McGraw-Hill, México, 1990.

La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre idóneo para el puesto adecuado, a un costo también adecuado. La selección cuenta con tres principios fundamentales;

- **Colocación.**- Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente el puesto en particular, pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. (conocimientos adicionales)

³⁶ La ley federal del trabajo, en su artículo 25, fracción III

- **Orientación.**- En caso de no ser posible aceptar un candidato, es importante orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, hacia el incremento de sus conocimientos o hacia la regularización de su salud, dependiendo de lo que haya sido la causa de su no-aceptación.
- **Ética profesional.**- El proceso de selección implica una serie de decisiones, éstas pueden afectar la vida futura del candidato si es que este no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades o posee más capacidad de la necesaria.

Estas son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por lo tanto puede minar su salud mental, la de su familia y la de la organización.

Elementos de la selección de personal.

Es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas y siguiendo un procedimiento científico, las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir los instrumentos científicos para que la selección cumpla con sus responsabilidad humana y profesional.

1. *Vacantes.*- El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, antes de proceder a cubrirla deberán estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo con objeto de que las tareas respectivas sean realizadas entre el personal existente y solo en caso de no ser posible, se solicitará que esta se cubra.
2. *Requisición.*- El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican mediante una solicitud al área de selección de personal la encargada de estas funciones, haciendo notar los motivos, fecha en que deberá cubrirse el puesto, tiempo por el cual se va a contratar, departamento, categoría, turno, horario sueldo, etc.
3. *Análisis y valuación de puestos.*- Una vez recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos con objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer el candidato para ocupar el puesto eficientemente así como su salario.
4. *Inventario de recursos humanos.*- Consiste en la localización de las personas en el inventario de recursos humanos, que presten su servicio en la organización y reúnan los requisitos establecidos, esto permitirá proporcionar elementos que conozcan la organización, y de los cuales se sabe su actuación durante el tiempo que tienen de prestar servicios. esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a

mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

5. *Fuentes de reclutamiento.*- De no existir en el inventario el personal adecuado, se recurrirán a fuentes de reclutamiento, entendiéndose por tales, los medios de que se vale una organización para atraer personal idóneo, existen fuentes internas: amistades, parientes, familiares de los trabajadores y fuentes externas: agencias de empleo, medios publicitarios, bolsas de trabajo.
6. *Solicitud de empleo.*- Se debe requisar una solicitud de empleo que abarcara básicamente: datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional, escolaridad, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. (curriculum vite)
7. *Entrevista inicial o preliminar.*- Esta entrevista pretende detectar a grosso modo y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo, apariencia física, facilidad de expresión, habilidad para relacionarse. etc.
8. *Examen psicométrico.*- Esta evaluación consiste en aplicar un test que determine la personalidad del aspirante con el fin de determinar si reúne las características que el perfil del puesto define.
9. *Pruebas de trabajo.*- La realización de tales pruebas la lleva a cabo habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos para los cuales se ha reclutado.
10. *Examen médico de admisión.*- Reviste una gran importancia para las empresas ya que el estado de salud puede llegar a influir en elementos tales como la cantidad y calidad de la producción, el índice de ausentismo, la puntualidad.
11. *Estudio socioeconómico.*- Se debe realizar una investigación que incluya el conocer las actividades socio-familiar, para detectar posibles situaciones conflictivas, actitud, responsabilidad y eficacia en otras actividades desarrolladas, comprobar la honestidad y veracidad de la información proporcionada por el candidato.
12. *Decisión final.*- Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se evalúan comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, se presenta al jefe inmediato para su consideración y decisión final.

Capacitación y Desarrollo.

La capacitación es una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio de los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Dentro de las organizaciones se presentan una serie de problemas humanos y técnicos que no se resuelven con la oportunidad y eficacia necesaria, algunas veces los problemas se desconocen, se ignoran o bien no están claramente definidos y por lo tanto su planteamiento y solución son inadecuados.

Otros problemas se conocen claramente, pero algunas actitudes y ambiente de trabajo no permiten que estos se resuelvan, se eluden los conflictos.

La experiencia ha demostrado que los cursos de capacitación, por su sentido humano y técnico, por el ambiente que promueven contribuyen en gran medida a disipar la problemática, ya que actúan como válvulas de escape para los diferentes problemas.

Es necesario mantener vivos los valores de una organización, si estos no existen, se deben crear, es posible cambiar simultáneamente el ambiente organizacional, y aumentar la productividad y satisfacción.

Las personas deben ser consideradas como seres humanos y ha de darse especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo, todas las personas tienen algo con que contribuir y deben ser escuchadas. Se puede confiar en la gente, es más seguro que hagan las cosas bien.

Si la gente ayuda a tomar decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidad de éxito, la comunicación efectiva y oportuna con los colaboradores, los involucra y compromete más en la organización.

Debemos preocuparnos por relacionar más la productividad y la satisfacción humana, las personas aumentan su productividad si se les toma en cuenta, es muy importante ser flexible y lograr un ambiente en que pueda haber satisfacción en el trabajo y en donde se generen medios para la auto motivación y se planten retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.

Se debe ver a la organización en su relación con el medio que la rodea, la organización debe aceptar influencias de todas direcciones, debe ampliar sus horizontes, tomar en cuenta a los empleados y a los cambios que estamos viviendo.

II.4.3 Estrategias de motivación

Fuente: IMSS, “Estrategias de motivación”, Ed. IMSS, México, 1989.

En el proceso administrativo, la fase que corresponde a la dirección, integra como medio de ésta a la delegación, a la supervisión y a la motivación.

La dirección es el aspecto ínter personal de la administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos organizacionales, esta función es difícil, porque el administrador tiene que tratar con fuerzas de las que no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.

Su misión es coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo, por ello, un aspecto fundamental para el personal directivo, es el conocimiento de los procesos psicosociales que se dan en el ambiente laboral y sus repercusiones motivacionales en el individuo y el grupo de trabajo.

El administrador y la motivación.

Cuando un administrador acepta fungir como supervisor, está de acuerdo en luchar por lograr las metas trabajando en ínter relación sus superiores, subalternos y compañeros de trabajo, una parte fundamental de su responsabilidad es estimular a los subalternos para que cumplan con sus deberes y responsabilidades en forma útil y constructiva, la función de estimular a otros para que se desempeñen de manera óptima y productiva se llama "proceso de motivación".



Pirámide de necesidades de Maslow ³⁷

³⁷ Abraham Maslow, Psicólogo humanista que tenía confianza profunda en la capacidad humana para hacer un mundo mejor, publicó en New York en 1954 su obra *Motivation and Personality*.

- **Necesidades fisiológicas.-** Las necesidades que usualmente se toman como punto de partida para la teoría de la motivación son los llamados impulsos fisiológicos, son aquellas que todos los seres humanos requieren para existir, como el comer, dormir, etc.
- **Necesidades de seguridad.-** Si las necesidades fisiológicas son resueltas, entonces emergen nuevas necesidades, las cuales se pueden jerarquizar, a grosso modo, como necesidades de seguridad, protección, estabilidad, dependencia, organización, orden, leyes, límites, poder del protector, liberación del temor de la ansiedad y el caos.
- **Necesidades de pertenencia y amor.-** Si tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad se encuentran cabalmente gratificadas, entonces emergen las necesidades de amor, afecto y pertenencia. Ahora la persona sentirá agudamente, como nunca antes, la ausencia de los amigos, de la novia, de la esposa o de los hijos. Anhelará las relaciones afectivas con la gente en general.
- **Necesidades de estima.-** Todos los individuos, con algunas excepciones patológicas, necesitan o desean tener una estable, bien fundada y usualmente alta evaluación de ellos mismos para estructurar su auto respeto, auto estima y lograr la estima de otros, estas necesidades, por lo tanto, puede ser clasificadas en dos grupos subsidiarios:
 1. Deseo de poder, logro, idoneidad, maestría, confianza en sí mismo, independencia y libertad.
 2. Deseo de renombre y prestigio, posición, fama, gloria, dominio, importancia, dignidad o aprecio definiéndose estos atributos como el respeto y reconocimiento provenientes de otras personas.

La satisfacción de la necesidad de auto estima conduce a un sentimiento de confianza en uno mismo, de valía, poder, capacidad y maestría, de ser útil y necesario en el mundo, pero reprimir esta necesidad produce sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo, estos sentimientos, a su vez originan desánimo básico o tendencias compensatorias y neuróticas.

- **Necesidades de auto realización.-** Lo que el hombre puede ser, debe serlo: debe de ser leal con su propia naturaleza, esta necesidad puede llamarse auto realización. Se refiere al deseo del hombre de desarrollarse a sí mismo, es decir, a la tendencia de actualizar sus potencialidades, este impulso puede también expresarse como el deseo de convertirse más y más en lo que idiosincrásicamente es, convertirse en todo lo que puede convertirse.³⁸

³⁸ Maslow considera un sexto nivel, la necesidad de trascendencia, relacionado con la comunidad y en beneficios para la humanidad, personalmente no lo considero como una “necesidad” humana.

II.4.4 Relaciones jefe-subordinado

Fuente: IMSS, “Administración de personal”, Ed. IMSS, México, 1989.

Factores de desarrollo o motivacionales



Extrínsecos a la tarea

- la política de la empresa,
- la supervisión, la seguridad,
- las relaciones interpersonales,
- las condiciones de trabajo,
- la remuneración, la posición...

Intrínsecos a la tarea

- oportunidad de realizar algo,
- reconocimiento por lo realizado,
- el trabajo en si,
- responsabilidad, capacitación, desarrollo,
- los factores para evitar la insatisfacción...

Teorías para incrementar la eficiencia

1. Administración (LAE)
2. Ingeniería Industrial (ING)
3. Ciencias de la conducta (PSIC)
4. Otras

Los teóricos de la administración (LAE)

Creían que las necesidades humanas son tan irracionales, tan flexibles y ajustables a las distintas situaciones, que la principal función del administrador de personal es la de ser tan pragmático como la ocasión lo requiera, si el trabajo está organizado de modo apropiado, el resultado será la estructura más eficiente posible y ello producirá, de hecho, las más favorables actitudes hacia la labor de cada cual.

Su principal contribución consiste en la aplicación del proceso administrativo en las funciones, el incluir la:

- Planeación como punto de partida para que el personal conozca el objetivo, metas, programas presupuestos, normas políticas, estándares y procedimientos que regularan su comportamiento, esto a través de documentos debidamente implementados.
- Organización, el aplicar los principios básicos de división del trabajo, unidad de mando y dirección, remuneración, esto a través de la definición de estructuras y puestos.

- Integración, los procedimientos para hacernos de los recursos necesarios como la selección de personal, los estudios de factibilidad, etc.
- Dirección, como la aplicación del estilo de dirección mas adecuado para la cultura organizacional del grupo.
- Control, como la evaluación de los resultados obtenidos y su comparación con lo planeado.

La Ingeniería Industrial (ING)

Da por sentado que el ser humano tiene una naturaleza mecánica y económicamente motivada y que, por lo tanto, sus necesidades se satisfacen mejor cuando más eficientemente organizado se halla el proceso de trabajo, por lo que el objetivo de la administración de personal debería ser, pues, el de implantar el mejor sistema de incentivos y el de estructurar las condiciones de trabajo de modo que permitan hacer más eficiente el uso de la máquina humana, organizando el trabajo de modo que permita el óptimo rendimiento.

Su principal contribución consiste en la aplicación de:

- Estudio de tiempos, que consiste en dividir la tarea en elementos básicos y determinar el tiempo que se lleva cada una.
- Estudio de movimientos, para determinar los tiempos precisos mediante el análisis cuidadoso de los movimientos inherentes.
- Sistema de incentivos, consiste en inducir al trabajador a realizar la tarea o el cargo oficial, a través de multas o premios según el grado de cumplimiento.
- Valoración de tareas, determinar el nivel de productividad que debe cumplir cada tarea y diferenciar a los trabajadores según su actuación.
- Adiestramiento de los trabajadores, para aprovechar los estudios de tiempos y movimientos y aumentar la eficiencia de los trabajadores.

Sostenían que, estableciendo perfectamente las tareas, midiéndolas, dándoles un valor, seleccionando al personal idóneo, entrenándolo y colocándolo en un sistema que le indujera a trabajar más mediante salarios e incentivos, se cumpliría el objetivo principal, la eficiencia.

Desgraciadamente su método, de tipo mecánico, en lugar de ser la panacea que se pensaba, creó serios problemas, no obstante produjo valiosos frutos combinándolo con las aportaciones de otras disciplinas.

Los teóricos de las ciencias de la conducta (PSIC)

Se concentran en los sentimientos de grupo, en las actitudes individuales, en el clima social y psicológico imperante en la organización, de acuerdo con sus convicciones, ponen énfasis en una o más de las diversas necesidades higiénicas o generalmente alguna variante de formación en las relaciones humanas.

Lo anterior con la esperanza de estimular actitudes sanas en el personal y un clima organizacional que aquellos consideran grato al ser humano, confían en que actitudes apropiadas produzcan trabajo eficiente y eficaz .

En la actualidad la contribución de la Psicología en el área de administración de personal es sumamente valiosa, entre otros campos se pueden citar:

- Selección de personal, encontrar a la persona idónea para el puesto adecuado.
- Entrenamiento y capacitación, como parte del desarrollo integral del trabajador.
- Orientación profesional, para evitar posibles frustraciones al desconocer sus aptitudes.
- Pruebas psicológicas, conocer la personalidad del individuo.
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación, reducción de conflictos.

Las organizaciones hoy en día no satisfacen las necesidades psicológicas de la gente, por eso la Psicología trata de adaptar e integrar al individuo dentro de la organización y viceversa y una de sus máximas contribuciones ha sido la de señalar la complejidad de las necesidades emocionales de una persona.

Existen otras disciplinas como:

- La sociología que estudia las relaciones recíprocas de grupos e individuos, y ha aportado las técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo de acuerdo a las preferencias de la gente.
- La antropología, principalmente en cuanto a los conceptos de cultura y sub cultura que permiten entender mejor algunas formas de comportamiento, es el estudio del hombre, de sus costumbre, ritos, tecnología, es decir, de la cultura imperante en diversos grupos sociales.

- El derecho, básicamente se ha plasmado en el ordenamiento de los principios que deben regir en las relaciones obrero - patronales, en la ley federal del trabajo, en los contratos colectivos de trabajo, reglamentos internos...
- La economía, que puede ser definida como la ciencia de la escasez y determina los bienes y servicios que son necesarios, como se producen y distribuyen y como pueden aprovecharse mejor, juegan un importante papel los estudios sobre oferta y demanda de mano de obra, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, los costos, la inflación, el impacto de la educación en la economía...
- Las matemáticas, cuyos modelos de estadística inferencial han significado una gran aportación a la toma de decisiones sobre los recursos humanos, los modelos de regresión a las curvas de salario y a la valuación de puestos...

Principios de enriquecimiento de tareas

- Eliminar controles, conservando los que permitan dar crédito al personal por sus méritos.
- Aumentar la oportunidad de obtener crédito por su trabajo.
- Asignar a cada individuo una unidad natural completa de trabajo. (módulo, división, área)
- Elevar la autoridad de los empleados otorgándoles mayor libertad de trabajo.
- Hacer llegar los informes periódicos directamente al empleado, en vez de hacerlo en forma exclusiva al supervisor.
- Asignar a un empleado tareas especializadas para que pueda llegar a ser más experto en ellas.

Factores motivantes

La organización formal ha venido estableciendo una serie de estímulos, a fuerza de energías motivacionales, tales como:

- Incentivos en dinero,
- Beneficios sociales,
- Sistemas promocionales,
- Tabulación equitativa de salario y otros;

También otros factores motivantes de más alto nivel, como:

- conocimiento organizacional,
- seguridad en el empleo,
- reconocimiento por lo realizado,
- satisfacción en el trabajo,
- respeto a la dignidad,
- desarrollo cultural,
- superación personal,
- delegación de autoridad,
- auto realización.

Todos estos factores motivantes han funcionado con efectividad en mayor o menor grado, aunque no en la misma forma para todos los trabajadores, ni en todo tiempo o en las mismas circunstancias. La eficacia de los factores se encuentra supeditada a una serie de aspectos:

- las aspiraciones del trabajador,
- su escala de valores,
- la capacidad,
- la situación económico - social,
- el grado de satisfacción de sus necesidades, etc.

El hombre, por la satisfacción precaria y dependiente en que nace, ha de satisfacer sus necesidades para subsistir física y espiritualmente.

Las necesidades biológicas son las más presionantes pero, una vez que se obtiene un nivel razonable de satisfacción de las mismas, el individuo se muestra relativamente más interesado en otras necesidades, buscará satisfacer las necesidades de seguridad, y posteriormente, se preocupará por satisfacer las de pertenencia y amor, posición y así sucesivamente.

La mayoría de los trabajadores no se encuentra estacionada en el mismo nivel de carencias, solo cuando la mayoría de estas necesidades han sido satisfechas, los trabajadores volverán su interés a la última forma de satisfacción: **la autorrealización**

Siempre que esta se encuentre incluida en sus anhelos, Maslow describe la auto realización como *"el deseo de convertirse más y más en lo que uno es"*, es decir, hacer todo lo que uno es capaz de hacer.

Liderazgo

Fuente: IMSS, "Liderazgo", Ed. IMSS, México, 1989.

El liderazgo se relaciona con la capacidad de influir sobre otros para la consecución de finalidades comunes o sea que es la capacidad de guiar y dirigir a otros con efectividad. De lo anterior se deduce que *"liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente en el logro de metas comunes."*

Factores que pueden confundir un buen liderazgo:

1. Dirección
2. Autoridad
3. Poder

La dirección es la acción y efecto de dirigir, es el conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad, un establecimiento o una dirección.

La autoridad es la facultad que tiene un individuo o grupo sobre otros que le están subordinados, esta puede ser delegada o adquirida.

- *Autoridad delegada.*- Cuando le son transmitidas facultades por las que otras personas dependen de ellos y a estas facultades van unidos ciertos medios para el ejercicio del poder, como la orden, la fuerza, el castigo a través de los cuales puede asegurarse obediencia. Este poder solo dura en tanto le ha sido delegado y apoyado por parte o autoridad superior.
- *Autoridad adquirida.*- Se basa en la confianza y esta no se delega, sino que se conquista, para poder conquistar la confianza de los demás se requieren ciertas características en quien la ejerce: justicia, rectitud, veracidad, comprensión humana, respeto, seguridad interior, constancia, sociabilidad, conocimiento y habilidades reconocidas, discreción, lealtad.

El poder es un factor inherente a la relación de dos o más personas y esta siempre implícito cuando los individuos interactúan.

- *Recursos.*- Es algo que se tiene, el poder se relaciona con los recursos al aceptar su propiedad, pueden ser tangibles como el dinero, la fuerza física, el discurso y tan intangibles como el conocimiento, ética, contactos con gente importante o encanto.
- *Dependencia.*- Para que pueda darse el poder, si alguien tiene un recurso, yo debo depender de él y necesitarlo, es decir, el poder existe nada más cuando alguien necesita el recurso respectivo.
- *Alternativas.*- El número de lugares a donde alguien puede dirigirse para obtener un recurso reduce el poder de quién lo posee en forma igual o similar, en otras palabras, tal vez yo quiera su recurso y dependa de él, pero si se retarda demasiado o no se da posiblemente se busque otra alternativa, si no existen alternativas, la dependencia de un recurso confiere gran poder a quién lo posee.

El líder tiene como función *inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a contribuir en el logro de las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima*, debe tener capacidad para comprender las diferentes fuerzas motivadoras de los seres humanos, habilidad para inspirarlos, fuerza para actuar de forma tal que se establezca un clima adecuado para responder y despertar motivaciones.

Teoría e investigación del liderazgo.

1 Inicia con la teoría del "gran hombre" según la cual los líderes nacen y no se hacen, creencia que se remonta a los antiguos griegos y romanos.

2 Para 1949 diferentes autores identificaban algunas características relacionadas con el liderazgo:

- 5 Rasgos físicos (apariencia, estatura, fuerza, etc.)
- 4 Rasgos de inteligencia y habilidad (sabiduría, manejo de armas),
- 16 Rasgos de personalidad (energía, adaptabilidad, agresividad, entusiasmo)
- 6 Factores relacionados con las tareas (persistencia, iniciativa, etc.)
- 9 Características sociales (cooperación, relaciones sociales, etc.).

Sin embargo, no todos los líderes poseen todos los rasgos y muchos individuos que no son líderes pueden tener la mayoría de todos ellos.

3 Después de la gran decepción por estas teorías la atención se dirigió al estudio de las situaciones y hacia la creencia de que los líderes son producto de una situación específica.

La teoría del enfoque situacional reconoce que la interacción del grupo y del líder, el ser humano tiende a seguir a quién considera (en forma exacta e inexacta) como un medio para lograr sus propios deseos. El líder, por lo tanto, es la persona que reconoce estos deseos y desarrolla acciones o emprende programas cuyo fin es satisfacerlos.

Instrumento para describir la personalidad del Líder

La ventana de Johari³⁹ la utilizan para describir la personalidad del líder, de acuerdo con esta estructura, existen algunas actitudes o comportamientos que los líderes conocen, esta serie de conocimientos sobre sí mismos incluye la forma en que se proyectan, es decir, el impacto que están teniendo sobre los individuos en quienes tratan de influir, pero, al mismo tiempo, el líder desconoce el impacto que tiene sobre los demás, es posible que sus seguidores no se lo hayan dicho, que no haya sabido captar la comunicación verbal en su entorno.

En el marco de organización de un líder, también se puede ver que la personalidad de liderazgo comprende comportamientos y actitudes que otros conocen, así como también factores que desconocen, en términos de lo que una persona conoce y desconoce.

³⁹ Joe Luft y Harry Ingham, presentan un esquema que trata de ilustrar las relaciones entre el YO y los demás en términos de conciencia, al que denominaron "Ventana de Johari"

	Conocida por sí mismo	desconocida por sí mismo
conocidas por otros	Pública	ciega
desconocidas por otros	Privada	desconocida

El área pública

Las áreas que tanto el líder como otros conocen en cualquier marco específico de la organización, se denomina "*área pública*" todos los de la organización las conocen, es decir, sus superiores, subordinados y compañeros

El área ciega

Es la que el líder desconoce pero que otros la conocen. El seguidor ha estado renuente a compartirla con él o a comunicar como esta funcionando, también es posible que los datos estén ahí en términos de conducta verbal o no verbal, pero que el líder no es capaz de verlo.

El área privada

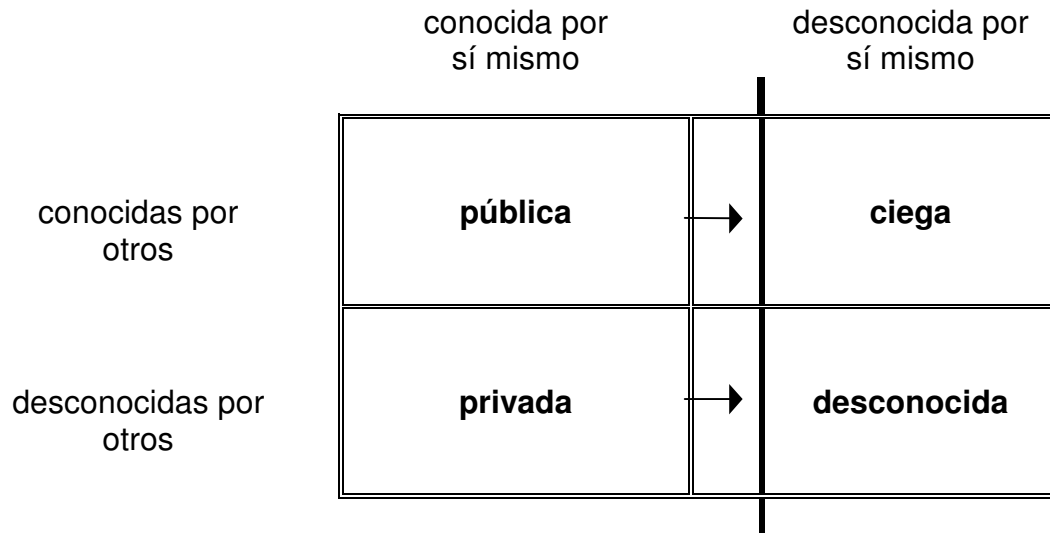
Los factores que el líder conoce pero que otros desconocen pertenecen al "*área privada*", y puede ser así debido a que el líder no ha deseado compartir o revelar información a otros miembros de la organización o por que ellos no están captando las respuestas verbales y no verbales que el emite.

El área desconocida

La última área que desconocen tanto el líder como los demás, se denomina subconsciente o inconsciente, buena de esa parte de la personalidad del líder que llamamos desconocida puede estar teniendo un impacto relevante en términos de los tipos de comportamiento que emplea cuando trata de influir en la conducta de otros.

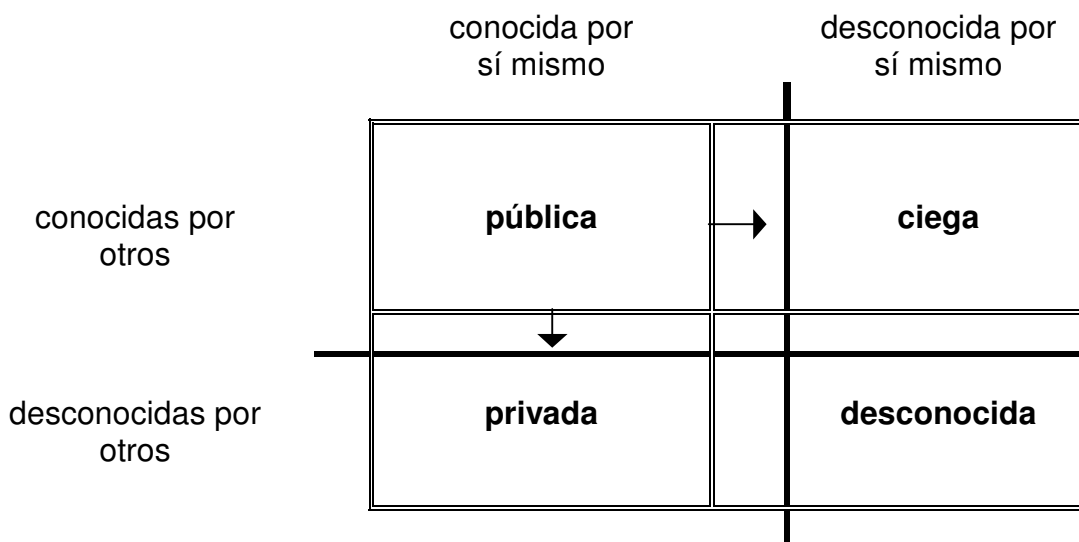
Efecto de la retroalimentación.

Significa el grado en que otras personas dentro del marco de la organización están dispuestas a compartir con el líder la información sobre su comportamiento; es asimismo el grado en que el líder esta tratando de percibir la retroalimentación verbal y no verbal que existe en el sistema.



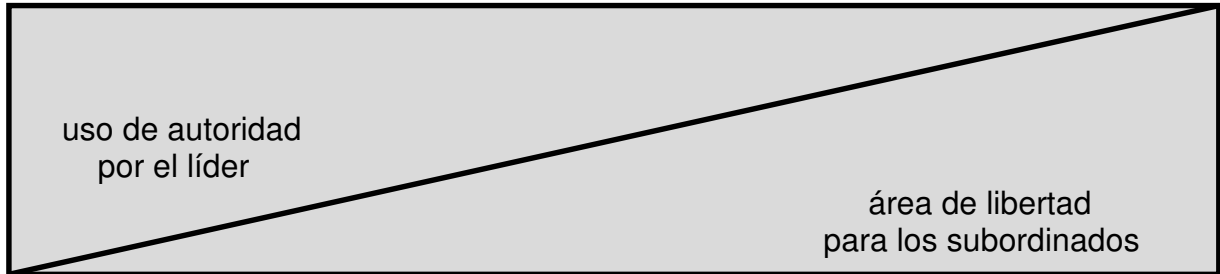
Efecto de la revelación

El grado en que los líderes están dispuestos a compartir datos sobre ellos mismos con otras personas de la organización. el líder, o el administrador, debe ser lo más sincero posible y que la organización debe procesar esos datos, la revelación es importante y útil siempre y cuando sea pertinente para su función.



Estilos de liderazgo

Liderazgo cuyo centro de atracción es el jefe (unidimensional)



- | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|
| 1
El líder toma la decisión y la anuncia | 2
El líder vende la decisión | 3
El líder presenta ideas y solicita sugerencias | 4
El líder presenta una decisión tentativa sujeta a cambio | 5
El líder presenta un problema se le hacen sugerencias y toma la decisión | 6
El líder establece límites y pide al grupo que tome la decisión | 7
El líder permite que los subordinados actúen dentro de los límites establecidos por el superior |
|--|--|--|--|--|---|---|

- | | | | |
|---|--|---|--|
| 1
El líder determina todas las políticas de trabajo, así mismo determina las técnicas y pasos para alcanzar una meta establecida en un alto grado | 2
El líder generalmente señala las tareas a los compañeros de trabajo, es "personal" en la alabanza y en la crítica sin dar razones objetivas, permanece apartado de la participación activa del grupo excepto cuando hace una demostración. | 3
Las políticas de trabajo se dan por decisión grupal, explicación del proceso completo en la primera reunión. Cuando se necesita una orientación técnica se sugieren varias alternativas de las cuales se puede seleccionar alguna | 4
Es "objetivo y tiene una mentalidad basada en los hechos" para sus recompensas y críticas, trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu sin intervenir mucho en el trabajo real |
|---|--|---|--|

Modelo bidimensional

La matriz tiene dos dimensiones:

- La preocupación por la producción se concibe como las actitudes de un supervisor respecto a una amplia variedad de factores; la calidad de las decisiones, las políticas, los procedimientos, la productividad la calidad de los servicios.
- la preocupación por la gente se interpreta en una forma amplia, incluye elementos como el nivel de compromiso personal en el logro de las metas, el mantenimiento de la auto estimación de los trabajadores, basar la responsabilidad en la confianza más que en la obediencia, buenas relaciones de trabajo y buenas relaciones interpersonales.

alto **preocupación por la gente**

club de la administración se tiene muy poco o ningún interés por la producción, se preocupan tan solo por las gentes promueven un ambiente en el que todo mundo se relaja, es amistoso y feliz.

administración de equipo muestran en sus acciones mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción, capaces de interrelacionar las necesidades de producción con la de los individuos.

administración equilibrada, tienen una preocupación mediana por la gente y por la producción, así logran moral y trabajo adecuados pero no sobresalientes, no fijan metas demasiado exigentes.

administración empobrecida, se preocupan muy poco tanto por la gente como por la producción tienen una relación mínima con su trabajo; tan solo marcan tiempos y actúan como mensajeros entre jefes

autócratas del trabajo, se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poco o ningún interés por los individuos y son totalmente autócratas en su estilo de liderazgo

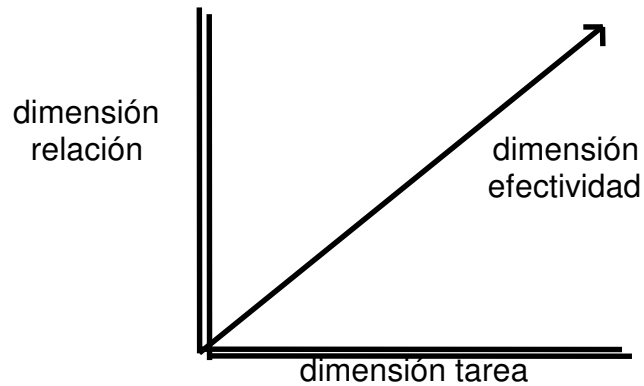
bajo

preocupación por la producción

alto

Dimensión de efectividad

Si se reconoce que la efectividad de los líderes depende de la forma como se interrelaciona su estilo de liderazgo con la situación en que opera, deberá agregarse una dimensión de efectividad al modelo bidimensional como se ilustra:



Se pretende integrar los conceptos de estilo de líder con los requisitos de la situación existente en un ambiente específico. Cuando el estilo de un líder es apropiado para una determinada situación se le llama efectivo, cuando el estilo es inapropiado es inefectivo.

El Liderazgo situacional, se basa en una interrelación de:

- La medida de la dirección y guía (comportamiento hacia la tarea) que proporciona el líder.
- El grado de apoyo socioemocional (comportamiento de relación).
- El nivel de voluntad (madurez) que muestran los seguidores para realizar la tarea, función u objetivo específico.

La madurez de los seguidores o del grupo se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

De acuerdo con la teoría del liderazgo situacional, no existe la "mejor manera" de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas en que pretende influir.

En resumen los estilos básicos incluyendo el nivel de madurez quedan:

alta relación baja tarea (participar)	alta relación alta tarea (persuadir)
baja relación baja tarea (delegar)	baja relación alta tarea (ordenar)

La "**orden**" corresponde a un nivel bajo de madurez, las personas que **no pueden y no quieren** hacerse responsables de realizar un trabajo determinado, no son competentes o seguras de sí mismas, se le denomina ordenar porque el líder determina su papel y "ordena" lo que las personas deben hacer, como hacerlo, cuando y donde realizarlo.

El estilo de "**persuadir**" corresponde a un nivel de madurez entre bajo y moderado, las personas **quieren pero no pueden** hacerse responsables de su trabajo, tienen confianza en sí mismos pero carecen de habilidad o los conocimientos necesarios. la mayor parte de las órdenes las sigue proporcionando el líder que tratará de convencer psicológicamente a sus seguidores de que actúen de cierta manera.

La "**participación**" corresponde a un nivel de madurez entre moderado y alto, las personas que se encuentran en este nivel de madurez **pueden pero no quieren**, son capaces pero no desean hacer lo que el líder les pide, frecuentemente la falta de voluntad de estos individuos se debe a la falta de seguridad en sí mismos o a la falta de motivación, si son competentes pero no desean realizar las tareas.

Cuando el estilo es "**delegar**" el nivel de madurez es alto, las personas que están en este nivel de madurez **quieren y pueden**, son capaces, desean tomar responsabilidades y tienen confianza en sí mismas. Es el estilo que tiene mayor posibilidad de éxito, se les permite que desarrollen el proyecto y decidan como cuando y donde hacerlo, no necesitan un apoyo mayor a lo normal.

Bibliografía de este capítulo:

1. Fundación Arturo Rosenblueth, "Cultura organizacional y desarrollo, conferencias", México, 1993.
2. Echenique, José Antonio, "Auditoría en Informática", McGraw-Hill, México, 1990.
3. IMSS, "Estrategias de motivación", Ed. IMSS, México, 1989.
4. IMSS, "Administración de personal", Ed. IMSS, México, 1989.
5. IMSS, "Liderazgo", Ed. IMSS, México, 1989.