

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program
Bachelor in Business Administration in Management



INFORME N° 3

“INTEGRACIÓN DE PERSONAL Y DIRECCIÓN”

Joaquín Bellido Fonseca

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”

Las Rozas de Madrid, España, 11 de marzo de 2008

Índice

Introducción.	4
Capítulo 1. La Motivación	7
1.1. El proceso de la Motivación	7
1.2. Las teorías de contenido	7
1.2.1. Teorías de contenido sobre la motivación	7
1.2.2. Teorías de los dos factores de Herzberg	9
1.3. La teoría del proceso	10
1.3.1. La teoría de la expectativa de Vroom	10
1.3.2. La teoría del refuerzo	10
1.4. Un modelo sobre motivación	11
1.5. Las estrategias para aumentar la motivación	11
Capítulo 2. Liderazgo	13
2.1. El estatus dentro del grupo	14
2.2. Qué es el liderazgo	15
2.3. Teoría sobre los rasgos del liderazgo	16
2.4. Teoría de contexto sobre el liderazgo	19
2.5. El líder transformador	22
2.6. Factores que influyen en la eficacia del liderazgo	23
2.7. Comités, equipos y toma de decisiones en grupo	24

Capítulo 3. La comunicación	26
3.1. La importancia de la comunicación	26
3.2. La comunicación en las organizaciones	27
3.3. Las comunicaciones interpersonales	28
3.4. Por qué se interrumpe la comunicación	29
Capítulo 4. La Dirección de Recursos Humanos	32
4.1. La función de la dirección de RR. HH.	33
4.2. El reclutamiento	34
4.3. Capacitación y desarrollo	34
4.4. Administración de sueldos y salarios	35
4.5. Relaciones laborales	36
Conclusiones	37
Bibliografía	40
Índice de gráficos	42

Introducción.

La génesis de los estudios sobre la dirección de empresas y la integración del personal se basaba en la perspectiva de que si se planifican, organizan y controlan los trabajos y las organizaciones de manera apropiada, aumenta la productividad. También destacaban los aspectos técnicos del trabajo a expensas de sus aspectos personales, por lo que hoy día hay autores que lo ponen en duda. Los fundamentos se bifurcaron en seguida en dos ramas: una que se identifica con las relaciones humanas, la cual fue popular en los años cuarenta y cincuenta; otra que lo hace con las ciencias de la conducta, muy generalizado a finales de los cincuenta y en boga aún hoy en día.

Los objetivos del presente informe son dejar constancia de las herramientas que un gerente en ejercicio de sus funciones, debe manejar en cuanto al contenido de los capítulos incluidos. Es decir, primeramente describe el proceso de motivación, las teorías que lo sustentan y las estrategias para aumentar la motivación. A continuación se explica el proceso de liderazgo, con las teorías sobre los rasgos y el contexto de liderazgo. Este tema es de la máxima importancia para el gerente, dado que su función es liderar a un equipo humano. Aquí se mencionan las claves de esta actitud. Por fin describe la importancia de la comunicación en las organizaciones, con los factores que le agregan importancia y los que la dificultan. Esta parte del trabajo es esencial, dado que en un gran porcentaje de las empresas fallidas, lo que falta es una adecuada, precisa y completa comunicación. El último capítulo explica las funciones de la dirección de recursos humanos y su proceso: reclutamiento, sueldos y salarios, capacitación y desarrollo y relaciones laborales.

El enfoque de las relaciones humanas.

Se supone la necesidad de los gerentes a utilizar las capacidades de su personal. Además, para tener éxito, un gerente debe saber comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos, destacando las necesidades de liderazgo. Debe ser capaz de adaptarse a

los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado si deben funcionar una gerencia y un liderazgo decisivos, oportunos y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante. Hace pocos años el tema sobre la dirección de personal era nuevo en los programas de capacitación y en las aulas. Hoy día en todas las universidades y cursos de capacitación se propicia que los empleados tengan más que meras capacidades técnicas y analíticas. Los gerentes necesitan prepararse, desarrollarse y estudiar el campo de la dirección de personal para el presente siglo.

Los fundamentos de la dirección de personal en las organizaciones de ninguna manera deben considerarse en forma separada de los fundamentos de la administración del trabajo y de las organizaciones. Los expertos reconocen que la dirección es un proceso que consiste en las funciones de planificación, organización, control y dirección y han aportado puntos de vista en cuanto a la naturaleza y las demandas de estas tareas.

El enfoque de las ciencias de conducta.

La motivación tiene que ver con el porqué de la conducta humana. Es importante para la gerencia porque los empleados deben estar motivados en sus trabajos para que tengan un nivel aceptable de rendimiento; los gerentes deben estar motivados para formar parte de la organización.

La motivación se define como todas aquellas modificaciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, etc. Es un estado interno que activa o induce a algo. Desde la perspectiva de un directivo, una persona que está motivada trabaja duro, mantiene un ritmo de trabajo intenso, y tiene una conducta autodirigida hacia metas importantes. Debido a esto en la motivación participan el esfuerzo, la perseverancia y los objetivos y, además, incluye el deseo que tiene una persona para lograr el éxito. El rendimiento verdadero es aquello que los gerentes pueden evaluar para determinar de manera directa el anhelo de la persona.

Cuando el rendimiento de la persona no es satisfactorio, con frecuencia se considera que el problema es una pobre motivación y eso es cierto en muchos

casos; sin embargo un pobre rendimiento no siempre es causado por una baja motivación. La falta de recursos o de habilidades puede ser también su causa, por lo que es importante no culpar siempre a la motivación.

La suma e interrelación de todos estos conceptos se aplicarán de modo más práctico al trabajo de Tesis que se llevará a cabo después de la aceptación de los trabajos previos a la misma. Es de interés del autor señalar la utilidad de dichos parámetros en la aplicación práctica de la gestión de una empresa de distribución automotriz. Todos los aspectos de este trabajo y los anteriores se plasman en la realidad de una empresa tipo perfecta.

Capítulo 1. La Motivación.

1.1. El proceso de la motivación

Una necesidad no satisfecha es el punto inicial en el proceso de la motivación [1]. La deficiencia de algo dentro del individuo es el primer eslabón en la cadena de sucesos que dirigen la conducta [2]; la necesidad insatisfecha produce tensión dentro del individuo, que le lleva a adoptar algún tipo de conducta para satisfacer esa necesidad y, por consiguiente, disminuir la tensión.

1.2. Las teorías de contenido.

Existen muchas teorías sobre la motivación, pero los dos grupos de teorías que han recibido mayor aceptación son las de proceso y las de contenido [3]. Las de contenido dedican sus propósitos a identificar lo que hay dentro de un individuo o el ambiente de trabajo que estimula y mantiene un comportamiento en particular, es decir, qué cosas específicas motivan a las personas[4].

Por otro lado, las teorías de proceso tratan de explicar y definir cómo se genera, dirige, mantiene y finalmente se detiene la energía que provoca un comportamiento determinado y, en primer lugar, intentan definir las principales variables necesarias para explicar una opción, el esfuerzo y la perseverancia [5].

1.2.1. Teoría de contenido sobre la motivación.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow destaca dos premisas fundamentales [6]:

1. El hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya tenemos.
2. Nuestras necesidades se distribuyen en una jerarquía de importancia y, una vez que se satisface una necesidad, otra surge y demanda ser satisfecha.

Esta teoría establece cinco categorías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, colocándolas en un marco de referencia conocido como la jerarquía de las necesidades debido a sus diferentes categorías de importancia.

Maslow establece que, si todas las necesidades de una persona están insatisfechas en cierto momento, la satisfacción de las necesidades predominantes ejerce una mayor presión que la satisfacción de las otras. Las necesidades que ocupan los primeros lugares en la jerarquía deben satisfacerse antes de que se presente una necesidad de una categoría más elevada. Examinémoslas:

1. Fisiológicas. Son las necesidades primarias del cuerpo humano.
2. De seguridad. Comprenden la protección contra daño físico, enfermedades, desastre económico y sucesos inesperados.
3. Sociales. Están ligadas a la naturaleza social de las personas y su necesidad de compañía. Su jerarquía frente a las anteriores viene dada por las necesidades físicas de las dos anteriores.
4. De estima. Comprende la necesidad de saber que uno es importante para los demás y la estima de los demás hacia uno mismo, debiendo sentirse esta última como merecida.
5. De autorrealización. Son el deseo de convertirse cada vez más en lo que uno es, de convertirse en lo que uno es capaz de llegar a ser [7].

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow es ampliamente aceptada y utilizada como referencia por un gran número de gerentes. De hecho gran cantidad de grandes empresas han tenido un éxito destacable en satisfacer las necesidades de las categorías inferiores; por medio de sueldos, las personas pueden satisfacer sus necesidades fisiológicas y las de sus familias. Las empresas también ayudan a satisfacer la mayoría de las necesidades de seguridad por medio

del sueldo y de las prestaciones y, finalmente, ayudan a satisfacer necesidades sociales permitiendo la interacción y asociación con los demás en el trabajo.

1.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.

Otra teoría expuesta en 1959, se basó en un estudio sobre la satisfacción de las necesidades y los efectos registrados que ésta tuvo en la motivación en un gran número de profesionales.

En el estudio se pidió a los encuestados que recordaran los momentos en que se habían sentido particularmente bien o particularmente mal en su trabajo, y que describieran las condiciones que los llevaron a tener esos sentimientos determinados. Los empleados mencionaron diferentes clases de condiciones como causas de cada uno de los sentimientos; si el reconocimiento los llevó a sentirse bien en el trabajo, la falta de este reconocimiento casi nunca se mencionó como causa de sentimientos negativos. Se concluyó lo siguiente:

1. Los factores de mantenimiento son los necesarios para mantener niveles de satisfacción razonables, que además pueden motivar a los subordinados, pero que tienen mayor potencia para causar insatisfacción cuando están ausentes.
2. Factores de motivación son los que dan niveles altos de motivación y satisfacción, pero si no están presentes, no causan gran insatisfacción.

En suma, los factores de mantenimiento causan mucha insatisfacción cuando están ausentes, pero no motivan fuertemente cuando están presentes; Por otro lado, los factores del segundo grupo conducen a satisfacción y motivación importantes cuando están presentes y no causan insatisfacción cuando están ausentes. Este estudio demostró que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción [8].

Los factores de motivación están directamente relacionados con el trabajo mismo, el rendimiento individual, las responsabilidades, así como en el crecimiento y el reconocimiento que de él se obtienen. Los factores de mantenimiento son más bien periféricos al trabajo, y están más relacionados con el ambiente externo del mismo. Otro descubrimiento es que cuando los empleados

tienen niveles altos de motivación, presentan una mayor tolerancia a la insatisfacción que surge de los factores de mantenimiento; sin embargo no ocurre lo mismo a la inversa [9]. Figura 1 y 1 bis.

Actualmente existe un creciente interés por el enriquecimiento del trabajo, un esfuerzo para reestructurar las tareas y aumentar la satisfacción de los empleados [10]. Los factores indicados por los ejecutivos como extremadamente importantes para motivar a los empleados fueron la responsabilidad y la autonomía, el respeto y el reconocimiento de sus superiores, un sentido de bienestar en el trabajo y la oportunidad de que sus ideas sean adoptadas por la empresa. Éstos constituyen factores de motivación. Esto es particularmente visible en la industria automotriz, tanto a nivel fabril como a nivel de distribución.

1.3. Las teorías de proceso.

Estas teorías están en contraposición a las de contenido, ya que se concentran en cómo ocurre la motivación.

1.3.1. La teoría de las expectativas de Vroom

Esta teoría considera la motivación como un proceso que determina las opciones. La lógica de la motivación por expectativas es que los individuos realizan un esfuerzo en el trabajo para lograr un rendimiento que dé como resultado las recompensas deseadas.

Las tres variables principales en esta teoría son:

La opción, que designa la libertad del individuo para elegir entre varias opciones.

La expectativa, que es la creencia de que una conducta en particular tendrá éxito o no.

Las preferencias, que son los valores que una persona atribuye a diferentes resultados.

1.3.2. La teoría del refuerzo

Considera el uso de refuerzos positivos o negativos para crear un ambiente de motivación y no se ocupa de las necesidades o del porqué las personas eligen una opción, sino que incide en el ambiente y sus consecuencias para la persona.

1.4. Un modelo sobre la motivación.

Todas estas teorías se basan en que la motivación está dirigida a una meta. Pero Porter y Lawryer ofrecen un modelo que integra las ideas, variables y relaciones descritas en otras teorías.

Señala la relación entre el rendimiento, la satisfacción y las recompensas, sin olvidar la importancia de tener individuos que lleven a cabo trabajos para los que posean las destrezas adecuadas. Además trata de la medición del rendimiento, para que la recompensa pueda ser distribuida equitativamente.

1.5. Las estrategias para aumentar la motivación.

Las dos estrategias que mayor beneficio han reportado a la dirección son el enriquecimiento del trabajo y la relación entre la paga y el rendimiento en el trabajo.

El enriquecimiento del trabajo.

La idea de calidad de vida en el trabajo ha recibido mucha atención de los gerentes, administradores públicos y líderes sindicales, ya que parece que la frustración e insatisfacción de muchos trabajadores aumenta debido a las tareas mecánicas y rutinarias; reaccionan negativamente mediante restricción de los resultados, trabajo de poca calidad, ausentismo, gran rotación de puestos, y presión por mayores sueldos, mejores prestaciones, así como una participación más amplia en las decisiones que afectan directamente a su puesto.

Las dimensiones centrales de un trabajo.

Richard Hackman y otros, basados en el trabajo de Herzberg, han identificado cinco dimensiones centrales que, si se encuentran presentes, mejoran las condiciones de un trabajo. Hackman, después de llevar a cabo una investigación sobre diferentes ocupaciones, concluye que estas dimensiones centrales no siempre se encuentran en trabajos de fábrica y de gerencia, y también indica que hay grandes diferencias en el modo de reaccionar de los empleados ante estas dimensiones, pues no todos quieren o pueden beneficiarse del enriquecimiento del trabajo.

Variedad. Ésta permite que los empleados lleven a cabo diferentes operaciones, utilizando procedimientos variados y, tal vez, distintos equipos.

Identidad de la tarea. Permite que los empleados lleven a cabo una parte completa del trabajo. Los trabajos muy especializados tienden a crear deberes rutinarios que dan como resultado la producción de solamente una parte del trabajo completo, por lo que existe una sensación de pérdida o de logro incompleto; por lo tanto, ampliar una tarea para proporcionarle al trabajador la sensación de hacer un trabajo completo aumenta la identidad de la tarea.

Significado de la tarea. El impacto que un trabajo llevado a cabo tiene en otras personas constituye el significado de la tarea. El impacto puede darse dentro de la organización o en el exterior en la comunidad y la sensación de hacer algo valioso es importante para mucha gente.

Autonomía. La cuarta dimensión central es la autonomía y se refiere a la idea de que los empleados tengan control sobre sus deberes y área de trabajo.

Retroalimentación. La retroalimentación, quinta dimensión central, se refiere a la información que los trabajadores reciben sobre la calidad de su rendimiento.

Capítulo 2. Liderazgo.

Los líderes en las organizaciones formales son seguidos y obedecidos porque los empleados perciben que poseen poder e influencia para recompensarlos o sancionarlos si no cumplen con las exigencias. Los líderes formales poseen el poder de regular las recompensas formales de los integrantes de un grupo de trabajo y, por otro lado, los líderes de grupos informales no poseen este poder. Llamamos grupos informales a aquéllos en que los integrantes individuales de un grupo, después de conocerse entre sí, aceptan la división de los distintos papeles, siendo uno de ellos el de líder del grupo, que surge y es aceptado por este grupo informal [11].

El líder informal comúnmente realiza varias funciones facilitadoras. En primer lugar, cualquier grupo de individuos que no tiene un plan o alguna coordinación se convierte en un equipo ineficaz, pues los individuos no están orientados hacia el logro de objetivos y esto anula la eficacia del grupo. El líder funciona iniciando la acción y proporcionando dirección y, si existen diferencias de opinión con respecto a un asunto relacionado con el grupo, el líder intenta resolver las diferencias y dirigir el grupo hacia el logro de sus objetivos. En segundo lugar, algunos individuos deben comunicar a los integrantes de otros grupos las opiniones del grupo sobre las políticas, el trabajo, la organización, la supervisión y demás asuntos relacionados; de hecho, el líder del grupo comunica los valores del grupo.

Varios estudios de investigación identificaron las características personales de los líderes de grupos, que pueden resumirse de la manera siguiente:

1. El papel de liderazgo es representado por un individuo que posee atributos que los integrantes perciben como importantes para satisfacer sus necesidades.
2. El líder asume los valores del grupo y es capaz de percibirlos y organizarlos dentro de una filosofía inteligible, expresándolos verbalmente a quienes no son integrantes del grupo.

3. El líder es capaz de recibir y descifrar las comunicaciones convenientes para el grupo, así como comunicar la información importante a sus miembros.

2.1. El estatus dentro del grupo.

A los gerentes en una organización se les confiere un estatus según su posición en la jerarquía, es decir, el grupo de alta gerencia de la empresa tiene más prestigio o estatus que los gerentes de nivel medio en la organización, mientras que éstos tienen más prestigio o estatus que los gerentes de nivel inferior. El fundamento del estatus en la organización formal es un proceso comparativo, en el que los puestos de alto nivel poseen más autoridad, responsabilidad, poder e influencia y se les otorga un estatus mayor; de hecho, una jerarquía de estatus surge con los puestos de alto nivel en primer lugar y los puestos de menor nivel en último lugar.

En un grupo informal, se desarrolla un sistema de estatus similar por muchas razones; por ejemplo, los individuos que desempeñan papeles de liderazgo poseen el prestigio que les confiere el papel y, en consecuencia, son jerarquizados por los integrantes del grupo en un nivel particular de estatus en la jerarquía del grupo. La antigüedad de un integrante es un factor que muchos grupos consideran importante, ya que el trabajador que tiene más antigüedad es considerado inteligente para organizar, lo cual significa que conoce cómo pactar con las exigencias de los supervisores, los subordinados o los compañeros, y esta habilidad para negociar es un factor de estatus importante para los integrantes del grupo.

Las habilidades de un individuo para realizar un trabajo son otro factor relacionado con el estatus; si un individuo es un experto en los aspectos técnicos del trabajo, tanto dentro de la gerencia como fuera de ella, se le otorga un rango alto de estatus en algunos grupos. Este tipo de estatus no significa que el individuo utiliza su habilidad para tener un desempeño más eficiente, sino que los integrantes del grupo perciben esta habilidad en el individuo.

2.2. ¿Qué es el liderazgo?

Quienes piensen que liderazgo es sinónimo de dirección, no están muy acertados, pues los líderes se encuentran no sólo en la jerarquía sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido de la manera siguiente:

El liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y lo motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. Figura 2.

Una característica importante de la definición precedente del liderazgo es que es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros. Para esclarecer y determinar las bases sobre las cuales un superior influiría en un subordinado o grupo de subordinados, se han dividido en:

1. Poder coercitivo. El poder que se basa en el temor.
2. El poder basado en las recompensas. El opuesto al anterior. La recompensa puede ser monetaria o de otra índole.
3. El poder legítimo. Tiene que ver con la posición de un superior en la jerarquía de la organización.
4. El poder del experto. El que proviene de la pericia, destreza particular o conocimiento que un individuo posee.
5. El poder referente. Se basa en la identificación del seguidor con el líder.

El trabajo del liderazgo.

Sin lugar a dudas, el gerente tiene el poder legítimo concedido por la organización para influir en las decisiones, aunque la influencia deba entenderse como un ejercicio mutuo, pues para influir uno debe a su vez ser influido en cierta medida; es decir, el líder debe estar influido por sus seguidores.

Un líder que trata de influir mediante la coacción o el miedo se va a enfrentar con el tiempo a problemas; esto sugiere que los empleados deben considerar al líder como accesible, equitativo y considerado. El líder puede ejercer mayor influencia si sus seguidores consideran que pueden influir en él en algunas ocasiones.

Este punto de vista del liderazgo tiene un mensaje importante: la influencia puede dividirse o compartirse y ambas partes pueden ganar. Un líder que comparte la influencia con sus seguidores se puede beneficiar a establecer una mejor interacción y obtener más respeto. Sus seguidores se pueden beneficiar aprendiendo más del líder. Los gerentes y empleados de organizaciones eficaces se perciben a sí mismos como personas que tienen mucha influencia y, cuanto mayor sea la influencia que los líderes y sus seguidores tengan en una organización, mejor parece ser el rendimiento del sistema en conjunto.

2.3. Teorías sobre los rasgos del liderazgo

A pesar de la falta de concordancia entre los estudios, ambientes e industrias, persiste la investigación sobre los rasgos que pueden ser característicos de los líderes. Warren Bennis realizó un estudio de 90 líderes prominentes y sus subordinados e identificó cuatro características y habilidades comunes que deben poseer y desarrollar los líderes en los tiempos actuales:

Manejo de la atención: habilidad de comunicar un sentido de logro, objetivo o dirección que atraiga a los seguidores.

Manejo del significado: habilidad de crear y comunicar el significado con claridad y comprensión.

Manejo de la confianza: habilidad de ser confiables y consecuentes de manera que las personas puedan contar con ellos.

Manejo de sí mismos: habilidad para conocerse y utilizar sus destrezas dentro de los límites de fortaleza y debilidad.

Los hallazgos de investigación de Bennis sugieren que los líderes transfieren poder a sus organizaciones para crear un ambiente de trabajo positivo y, cuando los seguidores se sienten bien en su trabajo, confían en el líder y entienden qué se espera de ellos, se vuelven dedicados y se comprometen a tener

un buen rendimiento. Esto es lo que hace un líder para ayudar a crear un ambiente de trabajo dinámico y estimulante.

Teorías sobre las cualidades personales o estándares de comportamiento.

Debido a que el enfoque sobre los rasgos no pudo ser sustentado, surgieron otros investigadores ofreciendo varias interpretaciones sobre el liderazgo. Las teorías del comportamiento personal sostienen que los líderes pueden clasificarse mejor por medio de sus cualidades personales o sus estándares de comportamiento. Las teorías sobre las cualidades personales o estándares de comportamiento del liderazgo se enfocan en lo que hacen los líderes para llevar a cabo el trabajo de dirigir y de esas teorías no existe ningún estilo específico aceptado universalmente.

Los estudios de Michigan: líderes centrados en el trabajo y centrados en sus empleados

Desde 1947, Rensis Likert y otros investigadores clasificaron a los líderes estudiados como centrados en el trabajo o centrados en los empleados. El líder centrado en el trabajo estructura las labores de los subordinados, los supervisa estrechamente para vigilar que las tareas designadas se lleven a cabo, utiliza incentivos para estimular la producción basadas en procedimientos como los estudios temporales. El líder centrado en los empleados enfoca su atención hacia los aspectos humanos de los problemas de sus subordinados y en la formación de grupos de trabajo eficaces que tengan metas de alto rendimiento. Un líder de este tipo especifica los objetivos, los comunica a sus subordinados y les concede mucha libertad para realizar su trabajo.

Se demostró que la mayoría de los grupos con alta producción eran dirigidos por supervisores que mostraban un estilo centrado en los empleados. Los datos de la productividad indicaron claramente que el estilo de supervisión general era más eficaz que el de la supervisión estricta. A partir de esto su recomendación fue que se formaran gerentes centrados en los empleados siempre que fuera posible.

Los estudios de Ohio State: la teoría bidimensional

En 1945, un grupo de investigadores de la universidad de Ohio State realizó extensas investigaciones del liderazgo, centrándose en el estudio de la conducta del líder. Sus intentos descubrieron muchos conceptos provocativos y modificaron los fundamentos de la investigación sobre el liderazgo de un enfoque basado en los rasgos a un enfoque basado en la conducta.

Se identificaron dos dimensiones de la conducta del liderazgo, identificadas como la “consideración” y la “estructura inicial”. Estas dos dimensiones describieron la conducta del liderazgo en el ambiente de las organizaciones. Se parametrizaron estas consideraciones y los líderes que tuvieron calificaciones altas en la dimensión de la consideración reflejaron un ambiente de trabajo de confianza mutua, respeto por las ideas de los subordinados y consideración de los sentimientos de éstos. Una calificación baja en la dimensión de la consideración indicó que los líderes eran más impersonales en sus tratos con los subordinados.

Una calificación alta en la dimensión de la estructura inicial indicó que los líderes estructuraban sus papeles y los de sus subordinados hacia el logro de las metas, participaban en forma activa en la planificación de las actividades de trabajo, comunicando la información pertinente y programando el trabajo.

Sinopsis del enfoque sobre las cualidades personales o estándares del comportamiento.

1. La teoría del continuo se basa principalmente en opiniones personales y, aunque éstas son respetables, deben apoyarse con pruebas de investigación antes de confiar en esta teoría en particular.
2. La teoría de apoyo de Likert da a entender que el estilo de liderazgo con mayor éxito es el que se centra en los empleados, lo que sugiere que no es necesario buscar otro enfoque; sin embargo, la pregunta es si el estilo centrado en los empleados funciona en todas las situaciones.
3. Los investigadores de Ohio State encontraron que, desde el punto de vista de la producción, el líder que tenía una calificación alta en la

dimensión de la estructura inicial era preferido por los ejecutivos de la compañía; por lo tanto, la conclusión de Likert o cualquier otra que destaque el descubrimiento de que existe un mejor estilo de liderazgo, es un tema de debate.

2.4. Teorías de contexto sobre el liderazgo.

Después de muchos años de estudio y análisis, la mayoría de los gerentes de hoy día cuestionan la premisa de que un estilo particular de liderazgo es eficaz en todas las situaciones, ya que consideran que un gerente que se comporta como un líder considerado, por ejemplo, no puede estar seguro de tener resultados fehacientes en todos los caso. Los investigadores de la universidad de Ohio State encontraron que los supervisores que tuvieron altas calificaciones en la estructura inicial eran relativamente más eficientes cuando dirigían a los trabajadores de producción que a los de otras divisiones.

Analizaremos cuatro teorías que toman en cuenta lo anterior: la teoría de la contingencia, la teoría de las rutas y las metas, la teoría del estilo de liderazgo y la teoría tridimensional.

La teoría de la contingencia.

Fred Fiedler desarrolló una teoría de contexto o de contingencia sobre el liderazgo. Hay tres dimensiones de contexto importantes que se supone influyen en la eficacia del líder:

1. *Las relaciones entre el líder y los subordinados:* el grado de confianza que los subordinados tienen en el líder y también influye la lealtad que éste muestra, así como la atracción que ejerce.
2. *La estructura de las tareas:* el grado en que los trabajos de los subordinados son rutinarios comparados con los que no lo son.
3. *Las posiciones de poder:* el poder inherente a la posición del liderazgo que incluye los premios y castigos por lo general asociados con la posición, la autoridad formal del líder y el

apoyo que recibe de sus superiores y de la organización en general.

Al desarrollar su teoría, Fiedler utiliza el término contextos propicios, definido como el grado en que una situación permite al líder ejercer influencia sobre el grupo.

Según Fiedler no debemos hablar simplemente de líderes buenos o malos, dando a entender que no existe una sola forma de dirigir que sea considerada como la mejor, ya que un líder que logra ser eficaz en una situación puede no serlo en otra. La lógica es que los gerentes deben pensar en qué situación un líder en particular funciona bien o mal..

La teoría de las rutas y las metas.

Esta teoría propone que el líder es un individuo clave para fomentar la mejora de la motivación, satisfacción y rendimiento de los subordinados. Esta teoría sugiere que existen y pueden utilizarse cuatro estilos de liderazgo:

1. *Directivo*: el líder dirige y no hay participación de los subordinados en la toma de decisiones.
2. *De apoyo*: el líder es amistoso y está interesado en los subordinados como personas.
3. *De participación*: el líder solicita, recibe y utiliza las sugerencias de sus subordinados para tomar decisiones.
4. *Orientado hacia el logro de los objetivos*: el líder establece objetivos desafiantes para los subordinados y confía en que pueden lograrlos.

La teoría de las rutas y las metas, a diferencia de la teoría de Fiedler, sugiere que estos cuatro estilos son utilizados por el mismo líder en diferentes situaciones.

El aspecto importante de esta teoría es la manera en que un líder influye en las vías entre el comportamiento de los subordinados y las metas, pues en cierto sentido el líder es el que establece la dirección realista para el equipo, modificando las vías de las siguientes formas:

1. Reconociendo y estimulando las necesidades de recompensa de los empleados sobre las que el líder tiene algún control.

2. Otorgando premios por el logro de objetivos.
3. Apoyando el esfuerzo de los subordinados por lograr las metas.
4. Ayudando a disminuir las barreras que evitan el logro de objetivos.
5. Aumentando las oportunidades de satisfacción personal para los subordinados.

Básicamente, el líder intenta ayudar a que el subordinado encuentre la mejor vía, así como establecer objetivos desafiantes y eliminar las barreras de tensión que se presentan a lo largo del camino.

La teoría del estilo de liderazgo.

La teoría de contexto que presentan Victor Vroom y Phillip Yetton intenta identificar el estilo de liderazgo apropiado para una serie de circunstancias o situaciones específicas. La teoría Vroom-Yetton sugiere que existen cinco estilos de liderazgo:

A-I: el líder resuelve el problema o toma una decisión utilizando la información disponible.

A-II: el líder obtiene la información de sus seguidores y después decide resolver el problema, pudiendo informarles o no acerca de cuál es el problema. El papel de los seguidores es proporcionar información.

C-I: el líder comparte el problema con sus subordinados individualmente, obteniendo ideas y sugerencias de ellos, pero si que participen como grupo. El líder toma la decisión, la cual puede o no reflejar la influencia de sus seguidores.

C-II: el líder comparte los problemas con sus subordinados en grupo, captando sus ideas y sugerencias y entonces toma una decisión que puede o no reflejar la influencia de sus seguidores.

G-II: el líder comparte un problema con sus seguidores en grupo y juntos generan y evalúan alternativas intentando llegar a un consenso sobre una solución. El líder actúa como un director y la solución que tiene el apoyo de todo el grupo es aceptada y puesta en práctica.

Las letras del código identifican la práctica del liderazgo: A corresponde a autocrático, C corresponde a consultivo y G corresponde a grupo.

La teoría tridimensional sobre la eficacia del líder

Hersey y Blanchard identificaron dos comportamientos del liderazgo similares a los encontrados por los investigadores de Ohio State: la tarea y la relación [13]. El comportamiento de tarea se define como el grado al que los líderes pueden organizar y definir los papeles de sus seguidores, explicar lo que debe hacerse y dirigir el flujo del trabajo; el comportamiento de relación se define como el grado al que los líderes pueden mantener relaciones personales con los integrantes de su grupo apoyándolos, teniendo sensibilidad y facilitándole las cosas.

Debido a que la eficiencia de los líderes depende de cómo su estilo de liderazgo se interrelaciona con la situación, se agrega una dimensión de eficiencia a los fundamentos de la tarea y la relación. Esto da como resultado la integración del estilo de liderazgo con las exigencias de la situación; cuando el estilo de un líder es adecuado a una situación dada, es eficaz, pero si no lo es, entonces es ineficaz.

2.5. El líder transformador.

El sociólogo alemán Max Weber introdujo el concepto de carisma en los análisis sobre el liderazgo, considerando el carisma como una adaptación del concepto teológico que entraña la posesión de una gracia divina. Su punto de vista destacó el comportamiento magnético de una persona para lograr que se termine una tarea. En lugar de tratar el concepto místico del carisma, Burns analizó al héroe. El liderazgo heroico fue llevado a cabo por los líderes que estimularon y transformaron a sus seguidores. Bernard Bass amplió el punto de vista de Burns indicando que el líder transformador es una persona que realiza o crea un liderazgo carismático, inspiración, estímulo intelectual y la sensación de que cada seguidor individual es tenido en cuenta. Los conceptos de Burns y Bass sugieren que los líderes deben ser capaces de estimular, cambiar y usar los valores,

creencias y necesidades de sus seguidores para que se realicen las tareas. Los líderes que logran esto en una situación rápidamente cambiante o en crisis son líderes transformadores. Las otras interpretaciones del liderazgo como son los enfoques de contexto y de las cualidades personales o patrones de comportamiento se centran comúnmente en el liderazgo de transacción o en un tipo de liderazgo en el que existe una relación de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los líderes que son considerados por sus seguidores como transformadores son descritos como más carismáticos y más estimulantes intelectualmente que los líderes descritos como de transacción.

2.6. Factores que influyen en la eficacia del liderazgo.

Hemos definido el liderazgo como la habilidad de persuadir a otros para lograr de manera entusiasta los objetivos establecidos y, además, hemos identificado cuatro enfoques para su estudio: las teorías sobre los rasgos, sobre las cualidades personales o estándares de comportamiento, de contexto y de transformación. Los dos primeros enfoques indican que el liderazgo eficaz depende de diferentes variables como la inteligencia, la determinación y el estilo. Los enfoques de transformación destacan el concepto místico del carisma y la influencia que ejerce en los seguidores. A pesar de la considerable ignorancia sobre el liderazgo como un papel y un proceso, podemos sugerir algunas ideas con respecto a los factores que parecen influir en la eficiencia del liderazgo.

Exactitud en la percepción

Mc Gregor indicó la forma en que la percepción desempeña un papel en el liderazgo. Los gerentes que no perciben adecuadamente a sus empleados pueden perder la oportunidad de lograr resultados óptimos pues, si consideran que alguien es perezoso, tienden a tratarlo como a una persona perezosa; por lo tanto la exactitud en la percepción de la gerencia es extremadamente importante en cada uno de los modelos de contexto.

Las expectativas y estilo de los dirigentes.

Los dirigentes se sienten a gusto y prefieren un estilo de liderazgo en particular. Un dirigente que prefiere un enfoque autocrático y centrado en el trabajo anima a sus seguidores a que adopten un enfoque similar. La imitación del ejemplo del superior es una fuerza poderosa para definir los estilos de liderazgo. Debido a que los dirigentes poseen varios principios de poder, sus expectativas son importantes.

La comprensión de tareas.

La tarea de un grupo o de un individuo se refiere a lo que se realizará en el trabajo. Las tareas son impuestas por la gerencia o son determinadas por los empleados y tienen propiedades físicas y características de comportamiento. Las propiedades físicas son los estímulos que rodean al trabajo, los cuales pueden ser una serie de instrucciones de la gerencia o la manera en que el empleado interpreta el trabajo. Las propiedades de comportamiento son los requisitos o los tipos de respuestas esperadas de la persona que realiza el trabajo.

La tarea puede ser estructurada como las obligaciones de las labores de un trabajador en una línea de montaje, a quien la gerencia da instrucciones sobre lo que tiene que hacer con los productos que se procesan. El objetivo o el requisito de este tipo de trabajo es producir tantas unidades de buena calidad como sea posible.

Otras tareas, como las de un ingeniero en investigación y desarrollo o un experto en planificación, pueden ser poco estructuradas. En estos trabajos, las metas no son fáciles de definir y, por lo tanto, el líder debe trabajar duro para establecer vías y metas para los empleados.

2.7. Comités, equipos y toma de decisiones en grupo.

Una vez que un grupo establece objetivos específicos para sus labores, comienza a surgir un patrón de conducta que se convierte en una característica común de la dinámica del grupo y que se denomina norma; ésta es una actitud, opinión, sentimiento o acción compartida por dos o más personas y que dirige la

conducta. Cuanto más está de acuerdo un individuo con sus normas, tanto más esa persona acepta los estándares de conducta del grupo. Los grupos de trabajo utilizan normas para lograr que el rendimiento en el trabajo sea aceptable para el grupo.

Tres procesos sociales específicos se hallan sujetos a las normas del grupo: la presión del grupo, la evaluación del grupo y la aplicación de normas, y las normas personalizadas. La paciencia es esencial para lograr que los líderes sean capaces de analizarse a sí mismos y a su ambiente de liderazgo y que además sean lo suficientemente flexibles para adaptar los estilos de liderazgo a las circunstancias que se presentan. La organización puede desear planificar e implantar programas de desarrollo que toman mucho tiempo.

Capítulo 3. La Comunicación.

Dirigir con eficacia a las personas requiere la comprensión de diversos factores de comportamiento, y la comunicación es, con seguridad, uno de ellos. Los estudios muestran claramente que la comunicación es una de las principales habilidades que necesita un gerente, ya que ellos raramente trabajan con cosas, sino con información sobre esas cosas; por lo tanto, la comunicación se infiltra llenando las funciones de planificación, organización y control. Pero, ¿qué es la comunicación? ¿Cómo nos comunicamos con los demás? y ¿cómo sabemos cuándo nos hemos comunicado? "Hablar no es enseñar, y escuchar no es aprender" dice un viejo adagio que utilizaban los instructores para expresar con pocas palabras la esencia de la comunicación deficiente e ineficaz. Hay muchas razones para una comunicación deficiente y la que se cita con más frecuencia consiste en la tendencia que tenemos a pensar en términos demasiado simples acerca de este proceso que es bastante complicado; en la comunicación participan las características emocionales, psicológicas y mentales de los individuos, así como los aspectos técnicos del medio que se utilizan para comunicar. Lo que una persona intenta transmitir al hablar puede ser muy distinto de lo comprendido por quien escucha.

3.1. La importancia de la comunicación.

Las siguientes declaraciones o algunas muy similares se oyen con frecuencia en la mayoría de las organizaciones; "Su orden no ha sido procesada debido a que cuando la mandó no nos hizo saber que era urgente", "realmente nunca pensé que decía en serio lo de su renuncia", "cuando el director dice que se haga algo lo más pronto posible quiere decir que se haga en ese instante" y, en estas situaciones y otras similares frecuentemente oímos lo siguiente: "Lo que aquí tenemos es un fallo de comunicación". Estas frases adquieren significado debido a que todos nosotros hemos enfrentado situaciones en las que el problema consistía en una comunicación deficiente. Ya se trate de una relación de persona a

persona, nación a nación, dentro de una gran organización o en pequeños grupos, los fallos de la comunicación parecen invadirlo todo.

La comunicación oral precede a la escrita. En la antigua Grecia y en Roma era necesario comunicarse bien en los tribunales y en las asambleas gubernamentales; Sócrates, Platón y Aristóteles forman parte de la misma historia de comunicación que continúa siendo importante hoy día para la existencia de las organizaciones y el progreso de las carreras de los individuos [12].

La comunicación necesita un comunicador y un receptor. Los análisis previos sobre las dificultades de la descodificación subrayan la importancia de tomar en cuenta al receptor cuando un comunicador intenta transmitir información. "Hablar no es enseñar" cuando el profesor utiliza un lenguaje que el estudiante no puede entender (no puede descodificar). El ingeniero no puede esperar comunicarse con quien no es ingeniero si los símbolos que aquél utiliza se encuentran más allá de la capacitación y de la habilidad de comprensión del receptor. La comunicación eficaz requiere que el comunicador prevea la habilidad del receptor para descodificar; saber de dónde procede ese receptor. La comunicación eficaz está orientada al receptor y no a los medios de comunicación.

La retroalimentación.

Un proceso de comunicación de una sola dirección no permite la retroalimentación entre el receptor y el comunicador, mientras que los procesos de comunicación en dos direcciones sí la proporcionan; es deseable procurar que exista una retroalimentación en el proceso de comunicación, ya que disminuye la distorsión potencial entre el mensaje enviado y el recibido. La retroalimentación proporciona un canal para la respuesta del receptor que permite determinar al comunicador si se recibió el mensaje y si se produjo la respuesta deseada.

3.2. La comunicación en las organizaciones.

El diseño de una organización debe procurar la comunicación en cuatro direcciones distintas: hacia abajo, hacia arriba, horizontal y diagonal. Estas cuatro direcciones establecen el marco dentro del cual se lleva a cabo la comunicación en

una organización y el estudio de cada una de ellas permite al gerente apreciar mejor las barreras para la comunicación eficaz en la organización y los medios para superarlas. Figura 3.

Comunicación hacia abajo.

La comunicación hacia abajo fluye de los individuos de los niveles más altos de la jerarquía a los que se encuentran en niveles inferiores. Las comunicaciones hacia abajo más frecuentes son las instrucciones de trabajo, los memorándums oficiales, las declaraciones de la política, los manuales de procedimientos y las publicaciones de la compañía. Las más comunes en las organizaciones son las instrucciones y las descripciones del trabajo; las políticas, los procedimientos y las prácticas de la organización; las retroalimentaciones sobre el rendimiento de los empleados y la inculcación de las metas de la compañía.

3.3. Las comunicaciones interpersonales.

La comunicación fluye de individuo a individuo en las relaciones de persona a persona y de grupo. Estos flujos, denominados comunicaciones interpersonales, varían desde órdenes directas hasta expresiones casuales. La forma principal por medio de la cual los gerentes se relacionan y aprenden de las personas en su ambiente es a través de las comunicaciones interpersonales, es decir, la información que los gerentes reciben y transmiten; la manera en que los gerentes realizan esto depende en parte de cómo se relacionan con dos transmisores muy importantes de la información, ellos mismos y los demás.

Regiones de información.

La información puede tenerla una persona y las demás, pero nadie tiene o conoce por completo esa información. Se identifican cuatro regiones de información:

1. *La arena.* La región que más contribuye con la comunicación interpersonal eficaz se llama arena; en esta región, toda la información necesaria para

lograr una comunicación eficaz es conocida tanto por el comunicador como por el receptor y, para que una comunicación se encuentre en la región de la arena, las partes que intervienen deben compartir sensaciones, datos, supuestos y destrezas. La arena es el área de comprensión mutua.

2. *El punto ciego.* Cuando la información pertinente es conocida por los demás, pero no por uno mismo, se produce un punto ciego. En este contexto, uno se encuentra en desventaja cuando se comunica con los demás, debido a que no puede conocer sus sensaciones, sentimientos y percepciones; en consecuencia, las comunicaciones interpersonales se deterioran. El punto ciego constituye un obstáculo interpersonal para la persona, puesto que difícilmente puede uno comprender los comportamientos, las decisiones o el potencial de los demás si no cuenta con los datos sobre los que éstos se basan. Los demás tienen la ventaja de conocer sus propios sentimientos, mientras que la persona no tiene conciencia de ellos.
3. *La fachada.* Cuando la información es conocida por la persona, pero es desconocida por los demás, la persona puede recurrir a comunicaciones superficiales, es decir, presentar un frente falso o fachada. Esta situación es particularmente dañina cuando un subordinado conoce la información y el supervisor inmediato no la conoce. La fachada, al igual que un punto ciego, disminuye la arena y la posibilidad de una comunicación eficaz.
4. *Área desconocida.* Esta región constituye la parte donde la información pertinente no es conocida por la persona ni por los demás dentro de la relación: "no los entiendo y ellos no me entienden". Es fácil darse cuenta de que en estas circunstancias la comunicación interpersonal será pobre.

3.4. Por qué se interrumpe la comunicación

Hemos identificado los elementos de la comunicación que son el comunicador, la percepción y la interpretación, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor, la retroalimentación y el ruido. Si este

último existe en cualquier otro de los elementos, se alteran la claridad del significado y la comprensión. La mayor responsabilidad de un gerente es desarrollar comunicaciones eficaces y a continuación mencionamos algunas de las barreras que impiden lograrlo: diferentes marcos de referencia, percepción selectiva, juicios de valor, credibilidad de las fuentes, problemas semánticos, filtros, presiones de tiempo y sobrecarga en la comunicación. Estas fuentes de ruido pueden existir tanto en las comunicaciones de las organizaciones como en las interpersonales.

Diferentes marcos de referencia

Los individuos pueden interpretar la misma comunicación de manera diferente, dependiendo de su experiencia previa, siendo el resultado las variaciones entre los procesos de codificación y decodificación. Cuando ambos procesos son similares, la comunicación es más eficaz y, cuando son diferentes, la comunicación tiende a interrumpirse. En la comunicación interpersonal, la arena es relativamente pequeña cuando se compara con los puntos ciegos, las fachadas y las áreas desconocidas. Según el grado en que los individuos tengan diferentes marcos de referencia, la comunicación eficaz entre esos individuos será difícil de lograr.

La sobrecarga en la comunicación

Una de las funciones más importantes que lleva a cabo un gerente es la toma de decisiones y uno de los ingredientes necesarios para tomar decisiones con eficacia es la información. Los gerentes se sienten con frecuencia abrumados por la cantidad de información y datos que reciben y, por lo tanto, no pueden asimilar o responder adecuadamente a todos estos mensajes. Los gerentes seleccionan la mayor parte de la información, lo cual significa que estos mensajes nunca son descodificados y, por consiguiente, el área de la comunicación en una organización es una en que más no es siempre mejor.

La mejora de la comunicación en las organizaciones

Los gerentes que desean convertirse en mejores comunicadores tienen que realizar dos tareas diferentes. En primer lugar, deben mejorar sus mensajes, es

decir, la información que desean transmitir; en segundo lugar, deben tratar de comprender mejor lo que las demás personas están tratando de comunicarles; deben convertirse en mejores codificadores y decodificadores y deben tratar no sólo de ser comprendidos, sino también de comprender. Las técnicas para mejorar la comunicación son el seguimiento, la regulación del flujo de la información, la utilización de la retroalimentación, la empatía, la simplificación del lenguaje, escuchar con atención y la utilización de los sistemas informales de comunicación.

El seguimiento

El seguimiento consiste en que, cuando la persona supone que su mensaje no fue entendido, siempre que sea posible, intentará determinar si el mensaje que envió fue recibido.

Esta lista de pautas a seguir puede ser útil para los gerentes; sin embargo, la decisión de escuchar es más importante que esta lista, pues las pautas anteriores son inútiles a menos que el gerente tome la decisión consciente de escuchar; es mucho más importante darse cuenta de que la comunicación eficaz incluye ser comprendido y comprender a los demás, ya que entonces y sólo entonces esas pautas pueden ser útiles.

La utilización de los sistemas informales de comunicación

El rumor, también llamado "*radio macuto*", es un importante canal de comunicación informal que existe en todas las organizaciones; funciona como un mecanismo de desviación y con frecuencia es más rápido que el sistema formal que esquivamos. En la mayoría de los casos, los gerentes pueden contar con el hecho de que el rumor es rápido, eficiente, exacto y satisface la necesidad de comunicación de las personas y, debido a que es flexible e implica comunicación de persona a persona, el rumor o "chisme" es capaz de transmitir información rápidamente. Para la gerencia, el rumor puede ser a menudo un medio de comunicación eficaz y parece ejercer un mayor impacto en los receptores debido a que se realiza directamente de persona a persona y permite la retroalimentación.

Capítulo 4. La Dirección de Recursos Humanos.

Para vencer los retos que se presentan en la gerencia, los gerentes deben entender el potencial de los recursos humanos (RR.HH.) y asegurarlos, conservarlos y desarrollarlos.

En la dirección de cualquier unidad o departamento de una organización interviene el logro de objetivos por medio del uso de destrezas y el talento de las personas; por consiguiente, la Dirección de RR. HH. (DRH) se considera tanto una responsabilidad de la gerencia de línea como una función del staff.

En las organizaciones de cualquier tamaño, los RR.HH. deben ser reclutados, recompensados, desarrollados y motivados. Las organizaciones pequeñas comúnmente no cuentan con los medios para tener un departamento de RR.HH. independiente que vigile continuamente el progreso de los individuos y el logro de las metas; en vez de este departamento, cada gerente es responsable de utilizar las habilidades y el talento de los empleados. Las empresas grandes generalmente tienen un departamento de DRH que puede ser útil para los gerentes de línea. En ambos casos, la mayor parte del trabajo para reclutar, recompensar y evaluar el rendimiento debe llevarse a cabo por la gerencia.

Tradicionalmente, los departamentos de DRH desempeñaban un papel relativamente pequeño en los planes y la misión de toda la organización, pues desarrollaban planes para la provisión de personal, atendían las quejas, administraban los programas de compensación y de prestaciones y realizaban programas para la evaluación del rendimiento. Estas actividades eran y aún continúan siendo muy importantes para la dirección de una organización; sin embargo, en la actualidad los departamentos de DRH están desempeñando papeles más estratégicos para trazar la dirección de sus empresas. Los cambios en el entorno crearon la necesidad estratégica de contar con experiencia en la DRH; estos cambios incluyen:

- Incremento en los costos.
- Provisión de mano de obra limitada y con cambios demográficos.
- Relaciones legislativas y con los sindicatos más complejas.
- Cambios tecnológicos rápidos y la necesidad de nuevas destrezas.

- Aumento de la competencia internacional y de las relaciones multinacionales.

Estos cambios dieron lugar al reconocimiento de que los recursos humanos necesitan una cuidadosa atención y que son esenciales para el éxito de la empresa.

4.1. La función de la dirección de recursos humanos

La importancia de la DRH en la planificación de la dirección estratégica en una organización es extremadamente importante para ayudar a las empresas a encontrar formas para competir con eficacia en sus países y en el ámbito internacional. La importancia estratégica de la dirección eficaz de los recursos humanos debe recibir mayor reconocimiento, pues el mejoramiento de la posición competitiva de la empresa puede ocurrir solamente si la DRH es reconocida y continúa siendo un área importante en la planificación estratégica y la ejecución de planes. El experto en DRH se ha convertido en un integrante del equipo para ayudar a definir la estrategia e implantar planes.

Los programas de DRH exitosos también necesitan la cooperación de los gerentes debido a que éstos deben interpretar e implantar políticas y procedimientos. Los gerentes de línea deben convertir en acciones lo que proporciona un departamento de DRH pues, sin el apoyo de la gerencia en los niveles alto, medio e inferior, los programas de DRH no pueden tener éxito; por lo tanto, los gerentes deben conocer con claridad la forma de acoplar sus responsabilidades con las del departamento de DRH.

La dirección de recursos humanos puede definirse como el proceso para lograr los objetivos de la organización, por medio de la adquisición, conservación, despido, desarrollo y uso adecuado de los recursos humanos en una organización. El logro de objetivos es una parte muy importante de cualquier forma de gerencia, ya que, a menos que los objetivos se cumplan en forma regular, la organización deja de existir.

4.2. El reclutamiento

El principal objetivo del reclutamiento, un paso esencial para el nombramiento de personal en una organización, es atraer a los solicitantes mejor calificados para ocupar los puestos vacantes; sin embargo, antes de contar con solicitantes, es necesario entender claramente los requisitos del trabajo que necesitan cumplirse. El conjunto de métodos y procedimientos utilizados para adquirir un entendimiento de los trabajos se llama análisis de puestos, a través del cual los gerentes deciden qué tipo de personas contratarán. Figura 4.

El análisis de puestos es el proceso de determinar las tareas que componen un trabajo y las destrezas, habilidades y responsabilidades que debe tener un empleado para realizar ese trabajo. Se utilizan muchos métodos para recabar y clasificar la información para el análisis de puestos. Las entrevistas, estudios, currículums y escalas de promedios realizadas por observadores expertos son algunos de los procedimientos más comunes para la recolección de datos para el análisis de puestos. Las características de un puesto se encuentran en la descripción de puestos y en la especificación de puestos.

4.3. Capacitación y desarrollo.

Los programas de capacitación y desarrollo incluyen numerosas actividades que informan a los empleados de las políticas y procedimientos, los educan en las destrezas necesarias para el trabajo y los desarrollan para promociones futuras; su importancia en la organización no debe subestimarse. A través del reclutamiento y la asignación de puestos pueden captarse buenos empleados para la empresa; sin embargo, necesitan orientación, educación continua y desarrollo para cubrir sus necesidades y lograr los objetivos de la organización simultáneamente.

La capacitación es un proceso continuo que auxilia a los empleados a lograr niveles altos en su rendimiento desde el primer día que comienzan a trabajar; la capacitación está diseñada para mejorar las destrezas que una persona tiene para llevar a cabo su trabajo actual. Tanto si la capacitación se lleva a cabo en el lugar de trabajo como si se hace en instalaciones especiales, siempre debe ser supervisada por expertos en el proceso educativo.

Para ser eficaz, un programa de capacitación debe cumplir con varias metas: primero, debe basarse en las necesidades individuales y de la organización, pues no debe capacitarse a nadie por la capacitación misma; segundo, los objetivos de la capacitación deben especificar los problemas que han de resolverse; tercero, toda capacitación deberá basarse en teorías del aprendizaje adecuadas y ésta es la principal razón por la que la capacitación y el desarrollo de las habilidades para la gerencia no son una tarea para aficionados; finalmente, la capacitación debe evaluarse para determinar si el programa está funcionando.

La capacitación generalmente está asociada con los empleados operativos, mientras que el desarrollo lo está al personal de la gerencia; el desarrollo de la gerencia se refiere al proceso de instruir y desarrollar al personal selecto de manera que pueda tener el conocimiento y las destrezas necesarios para dirigir puestos futuros; el proceso comienza con la selección de un individuo calificado y continúa durante toda la carrera del mismo.

Los objetivos del desarrollo de la gerencia aseguran el éxito a largo plazo de la organización y presentan reemplazos competentes para crear un equipo eficiente que trabaje bien y que permita a cada gerente utilizar todo su potencial; también puede ser necesario debido al alto índice de deserción de ejecutivos, la

escasez de personal para la gerencia y la importancia que nuestra sociedad da a la educación y el desarrollo a lo largo de toda la vida de un individuo.

4.4. Administración de sueldos y salarios

El dinero tiene importancia económica, pero también psicológica; sin él, no podríamos obtener los bienes y servicios que nos hacen agradable la vida también, por otra parte, equivale a estatus y reconocimiento. Muchos empleados son muy sensibles a la cantidad de dinero que reciben y cómo se compara a lo que otros en la empresa y en la sociedad ganan; podemos ver, entonces, que el dinero o las compensaciones pueden afectar enormemente la motivación de los empleados.

Las prestaciones y los servicios son formas de compensación complementarias y representan pagos monetarios o no monetarios sobre las tasas de sueldos y salarios. Las prestaciones son de naturaleza financiera, mientras que los servicios son programas llevados a cabo por la empresa, instalaciones o actividades (parques, gimnasios, habitación o transporte) considerados como útiles para los empleados.

4.5. Relaciones laborales

Muchos gerentes deben tratar con empleados que optaron por pertenecer a un sindicato. Según las leyes laborales, los empleados tienen el derecho de formar sindicatos con el propósito de mejorar los salarios, el horario de trabajo, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las prácticas de la gerencia relacionadas con el trato a los trabajadores. Cuando los sindicatos no existían, los empresarios establecían todas las condiciones de trabajo, la evaluación del rendimiento y las recompensas.

Conclusiones.

El liderazgo y la dirección no son sinónimos, pues el liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que persigan el logro de objetivos definido de manera entusiasta. Éste es un aspecto importante que debemos definir. Los líderes poseen cinco principios potenciales de poder para influir en sus seguidores: coercitivo, basado en la recompensa, legítimo, del experto y referente. Los tres enfoques más importantes para entender el liderazgo son el enfoque sobre los rasgos, el de las cualidades personales o patrones de comportamiento y el de contexto.

Las teorías sobre los rasgos intentan descubrir varios rasgos que describan o pronostiquen el éxito del liderazgo. Algunos de los rasgos más importantes son la inteligencia, la autoconfianza y la determinación. Las teorías sobre las cualidades personales o patrones de comportamiento consideran que los líderes deben clasificarse por sus cualidades personales o patrones de comportamiento.

Los investigadores utilizan un continuo de liderazgo, los modelos bidimensionales y las gráficas de la gerencia para explicar el liderazgo en función de las cualidades personales o estándares de comportamiento. Los factores de contexto que influyen en el liderazgo se destacan en la teoría de contingencia de Fiedler, la teoría de las rutas y las metas de House, la teoría de Vroom y Yetton y

la teoría tridimensional de Hersey y Blanchard. Una interpretación más reciente del liderazgo se conoce como el enfoque de transformación. El liderazgo se practica de diferentes maneras en todo el mundo y algunos rasgos comunes entre líderes internacionales parecen ser la confianza, la visión y la determinación.

La DRH es el proceso de lograr los objetivos de la organización mediante la adquisición, conservación, despido, desarrollo y uso apropiado de los recursos humanos en una organización. Se ha convertido en un asunto estratégico y de interés para las organizaciones. El incremento en los costos, la competencia internacional, los cambios demográficos y las legislaciones más complejas son algunas de las razones principales por las que la dirección de recursos humanos ha recibido un estatus de importancia. La planificación de los recursos humanos es una actividad importante que consiste en determinar el tamaño y la configuración de la fuerza de trabajo futura.

El análisis de los trabajos es un proceso utilizado en la DRH para determinar tanto las tareas que conforman un puesto, como las destrezas, conocimiento y responsabilidades que un empleado necesita para realizar su trabajo con éxito.

Los elementos de la comunicación son el comunicador, la percepción y la interpretación, la codificación, el mensaje, el canal, la descodificación, el receptor, la retroalimentación y el ruido; todos estos elementos deben estar en armonía si se desea que la comunicación logre el entendimiento y el efecto. Aunque la comunicación no verbal no utiliza palabras, las señales no verbales pueden ser malinterpretadas con la misma facilidad. Un factor esencial para determinar la eficacia de la comunicación en las organizaciones es la manera en que las organizaciones están estructuradas. Los flujos de comunicación hacia arriba, hacia abajo, diagonales y horizontales se presentan más frecuentemente en organizaciones con estructuras neoclásicas que en las organizaciones con estructuras clásicas.

El grado en que los individuos adquieren comprensión depende del uso que hacen de las estrategias de retroalimentación y de exposición. Las personas difieren con respecto a esto, pues algunas prefieren la retroalimentación y otras la exposición; el enfoque más eficaz es el uso equilibrado de ambas estrategias.

Existen numerosas barreras que producen interrupciones en la comunicación, por lo que los gerentes deben estar conscientes de las barreras correspondientes que alteran sus comunicaciones; las principales barreras son los marcos de referencia distintos, percepción selectiva, habilidades deficientes para escuchar, juicios de valor, credibilidad de la fuente, problemas semánticos, filtros, presiones de tiempo y la sobrecarga en la comunicación.

La mejora de la comunicación en las organizaciones incluye el seguimiento, la regulación del flujo de información, la utilización de la retroalimentación, la empatía, la simplificación del lenguaje, escuchar con eficacia y la utilización de los sistemas informales de comunicación (el rumor o *radio macuto*).

Bibliografía

Referencias bibliográficas.

1. Berelson, Bernard y Steiner, Gary A., Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings, Nueva York, Harcourt Bracejovanovich, 1964, pág. 239.
2. Petri, Herbert L., Motivation: Theory and Research, Belmont, Calif., Wadsworth Publishing, 1981, pág. 4.
3. Calvin, Geoffrey, "The Year's 25 Most Fascinating Business People", Fortune, 2 de enero de 1989, págs. 32-59.
4. Wiesendanger, Betsy, "Take Me to the River" Marketing Management, octubre de 1990, págs. 62-67.
5. Newberger, Dorothy, "Corporate Specialties from Within", Imprint, otoño de 1990, págs. 35-36 y 92.
6. Maslow, Abraham H., Motivation and Personality, Nueva York, Harper & Row, 1970, pág. 81.
7. Barrett, William P., "I Get a Kick Out of Seeing Something Being Made", Forbes, 5 de febrero de 1990, págs. 96-98.
8. Herzberg, Frederick; Mausner, B. y Snyderman, B., The Motivation to Work, Nueva York, John Wiley & Sons, 1959.
9. Vroom, Víctor H., Work and Motivation, Nueva York, John Wiley & Sons, 1964, págs. 128-29.
10. House, R. J. Y Wigdor, L. A., "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism", Personnel Psychology, invierno de 1967, págs. 369-89.
11. Bennis, Warren G. y Shepard, Herbert A., "A Theory of Group Development", Human Relations, verano de 1963, págs. 415-57.
12. Henderson, Pauline E., "Communication without Words", Personnel Journal, enero de 1989, págs. 22-29.
13. Hersey, Paul y Blanchard, Kennet H. "Management of Organizational Behaviour", Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1988, págs. 116-22.

Referencias adicionales.

Bass, Bernard, *Organizational Psychology*, Boston, Allyn & Bacon, 1965, págs. 197-98.

Gastón, R. J. y Braitto, R., "A Specification Issue in job Satisfaction Research", *Sociological Perspectives*, abril de 1985, págs. 175-177.

Hammarstrom, Olle, "Joint Worker-Management Consultation: The Case of LKAB Sweden" en *The Quality of Working Life: Cases and Commentary*, Louis E. Davis y Albert B. Cherns, editores, Nueva York, Free Press, 1985, págs. 66-79.

Heiner, J. Stephen y Jacobson, Eugene, "A Model of Task Group Development in Complex Organizations and a Strategy of Implementation", *Academy of Management Review*, octubre de 1976, págs. 98-111.

Heslin, Richard y Dunphy, Dexter, "Three Dimension» of Member Satisfaction in Small Groups", *Human Relations*, mayo de 1964, págs. 99-112.

Huber, G. P., "A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making", *Academy of Management Review*, 1990, págs. 47-71.

Ivancevich, John M., "Different Goal Setting Treatments and Their Effects on Performance and Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, septiembre de 1977, págs. 406-19.

Kimberly, J. R. y Quinn, R. E., *Managing Organizational Transitions*, Homewood, 111., Richard D. Irwin, 1984. London, M., Change Agents, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

Lewis, P. H., *Organizational Communications: The Essence of Effective Management*, Columbus, Ohio, Grid, 1975, pág. 95.

Likert y Likert, *New Ways*. Blake, Robert R. y Mouton, Jane S., *Solving Costly Organizational Conflicts*, San Francisco, Jossey-Bass, 1984, págs. 7-10.

Morgan, G., *Reading the Waves of Change*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

Rothenback, William F., "Career Development: Ask Your Employees for Their Opinions", *Personnel Administrator*, noviembre de 1982, págs. 43-51.

Wanous, John P.; Reichers, Arnon E. y Malik, S. D., "Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective", *Academy of Management Review*, octubre de 1984, págs. 670-83.

Waterman, Robert, *The Renewal Factor*, Nueva York, Bantam Books, 1987, págs. 81-83.

Wofford, Jerry C., *Organizational Behavior*, Boston, Kent Publishing, 1982, pág. 311.

Gráficos.

Figura 1.

Fuente: elaboración propia (J. Bellido), Madrid 2008.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

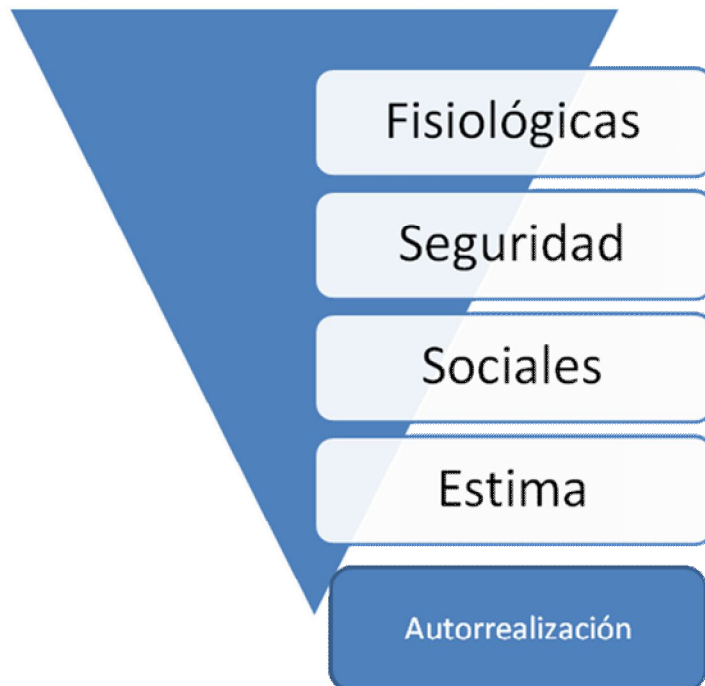


Figura 1 bis.

Fuente: elaboración propia (J. Bellido), Madrid 2008.

Modelo de los dos factores de Herzberg.

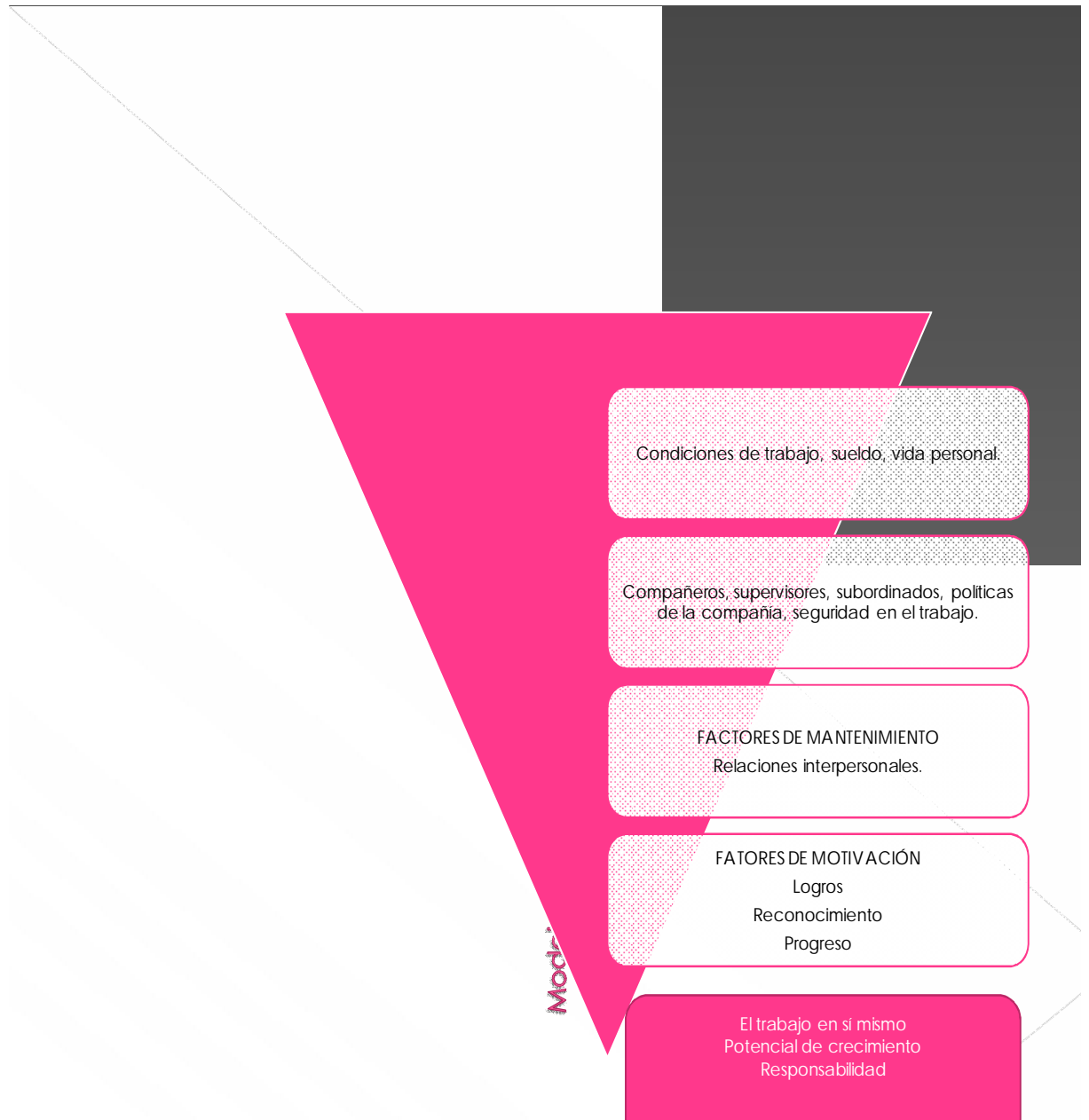


Figura 2.

Fuente: Elaboración propia (J. Bellido), Madrid 2008.



Figura 4.

Fuente: Elaboración propia (J. Bellido). Madrid, 2008.

Etapas en el proceso de selección

