

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA**

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**



ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL  
EN RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACION.  
PRESENTA LA ALUMNA:

SOLIS ROBLES VIRGINIA

ASESOR: EPIFANIO GARCIA MATA

MÉXICO, D.F.

2003.

# ÍNDICE

|   | Página |
|---|--------|
| 1. <i>INTRODUCCIÓN</i> _____  | 3      |
| 1.1 Problema a investigar _____   | 4      |
| 1.2 Definición de términos _____  | 4      |
| 1.2.1 Motivación _____  | 4      |
| 1.2.2 Clima organizacional _____  | 4      |
| 1.2.3 Clima de la organización y el trabajo _____                                       | 6      |
| 1.2.4 La dirección de los grupos del trabajo _____                                      | 8      |
| 1.3 Importancia del estudio. _____  | 10     |
| 1.4 Problemas y limitaciones _____  | 11     |
| 2. <i>ANTECEDENTES DE EDOARDOS UNA EMPRESA DE ROPA</i> _____                            | 12     |
| 2.1 ¿Quién es Edoardos ? _____  | 13     |
| 2.2 información general _____   | 13     |
| 2.3 Consejo de Administración _____   | 15     |
| 2.4 Mecanismo para mejorar las ventas en EDOARDOS _____                                 | 16     |
| 3. <i>MARCO TEÓRICO</i> _____   | 18     |
| 3.1 Definición de algunos conceptos básicos de motivación a través de la historia _____ | 19     |
| 3.1.1 Motivación externa _____  | 19     |
| 3.1.2 William James _____   | 20     |
| 3.1.3 Behaviorismo _____  | 21     |
| 3.1.4 Fode y Rosenthal _____  | 21     |
| 3.2 Conceptos básicos relacionados con la motivación. _____                             | 21     |
| 3.2.1 Autoestima _____  | 21     |
| 3.2.2 Influencia del medio _____  | 22     |
| 3.2.3 Elementos que integran el medio laboral _____                                     | 23     |
| 3.3 La motivación en su entorno _____   | 28     |
| 3.4 Necesidades motivacionales _____  | 30     |
| 3.5 Teorías de la motivación _____  | 33     |
| 3.5.1 Abraham Maslow _____  | 33     |
| 3.5.2 Herzberg _____  | 38     |
| 3.5.3 Douglas Mc Gregor _____   | 42     |
| 3.5.4 David Mc Clelland _____   | 46     |
| 3.6 El clima organizacional en su entorno _____   | 49     |
| 3.7 Teorías de clima organizacional y encuestas del mismo _____                         | 60     |
| 3.7.1 Litwin y Stringer _____   | 61     |
| 3.7.2 Atkinson _____  | 68     |
| 3.7.3 Victor Vroom _____  | 70     |
| 3.7.4 Chris Argyris _____   | 75     |

|   |      |
|---|------|
| 3.7.5 Likert Rensis   | 80   |
| 3.8 Estilos de dirección en general   | 87   |
| 3.9 Nuevo mundo de la dirección y el estilo propio de la dirección en México. | 92   |
| <b>4.MÉTODO</b>   | 96   |
| 4.1 Planteamiento del problema  | 97   |
| 4.2 Hipótesis   | 97   |
| 4.3 Instrumento de medición   | 98   |
| 4.4 Procedimientos  | 99   |
| 4.4.1 Selección de la muestra   | 101  |
| 4.4.2 Recolección de los datos  | 102  |
| 4.4.3 Análisis de los datos.  | 103  |
| <b>5.RESULTADOS</b>   | 106  |
| 5.1 Totales   | 107  |
| 5.2 Tiempo para comer de los empleados  | 107  |
| 5.3 Seguridad en la vida que proporciona el empleo                            | 107  |
| 5.4 Condiciones Ambientales   | 107  |
| 5.5 Salario y conocimientos   | 108  |
| 5.5 Estabilidad en el empleo  | 108. |
| 5.6 Prestaciones  | 108. |
| 5.7 Comunicación  | 108  |
| 5.8 Prestaciones  | 108  |
| 5.9 Desarrollo y logro en el empleo   | 108  |
| 5.10 Reconocimiento y felicitaciones  | 108  |
| 5.11 Relaciones con compañeros de trabajo                                     | 109  |
| 5.12 Flexibilidad por parte de la dirección                                   | 109  |
| 5.13 Satisfacción en el trabajo   | 109  |
| 5.14 La motivación en la empresa  | 109  |
| <b>6. CONCLUSIONES</b>  | 111  |
| 6.1 Resumen   | 112  |
| 6.2 Conclusiones y Discusión  | 113  |
| 6.3 Recomendaciones   | 118  |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   | 124. |
| <b>APÉNDICE</b> .Cuestionario aplicado y gráficas                             | 127  |

**1**

# **INTRODUCCIÓN**

## **1.1 El problema**

A investigar es ¿cómo puede influir el clima organizacional en la motivación del trabajador?

## **1.2 Definición de Términos**

**1.2.1 Motivación** se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La motivación juega un papel importante, ya que es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. (Motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico).

El concepto de motivación conduce al clima organizacional, los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional.

**1.2.2 El clima organizacional** se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros; cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc., cuando la

motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos, para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. Hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc. originando conflictos entre la empresa y el empleado.

La motivación es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la evaluación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. Por lo tanto el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

Como vemos la motivación juega un papel importante dentro de las organizaciones; las empresas y compañías, pues en estas se da la relación de trabajador y patrón. Donde también se recibe un tipo de motivación por parte del patrón para el trabajador para así poder tener mejores resultados en tal empresa.

La presente investigación se realiza en una empresa de ropa y se hace a través de cuestionarios aplicados a los empleados. Así como recopilación de información bibliográfica y hemerográfica.

**1.2.3 El clima de la organización y el trabajo** La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado a la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en las conductas de sus miembros. La gerencia, por lo tanto debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal. Para alcanzar este objetivo se requiere que la alta gerencia se dedique en continuo en lo que por lo común se denomina desarrollo organizacional. Tal desarrollo requiere algo más que sólo construir organigramas y detallar responsabilidades de los puestos, requiere que se tome en consideración la dimensión humana total del trabajo. El desarrollo organizacional esta basado sobre el supuesto de que los recursos humanos demandan igual atención o mayor que los recursos físicos, si es que la organización ha de funcionar con efectividad. Los criterios para la efectividad organizacional variaran de un tipo a otro de organización. Sin embargo por lo general estos criterios pueden influir factores tales como la productividad; eficiencia de las operaciones; satisfacción de las necesidades y deseos individuales; salud, seguridad y ajuste emocional del empleado; y el desarrollo de relaciones de grupo favorables.

Existen muchas características que distinguen a su organización de otra y que le dan una personalidad particular. Una de ellas es sus objetivos. El hecho de que las organizaciones gubernamentales, caritativas, educativas y lucrativas difieran en sus objetivos, forma los distintos climas de las organizaciones. La estructura de una

organización, como por ejemplo, si es alta o plana, o si es de línea o de línea y staff, también influye en el clima organizacional. Los intangibles tales como los métodos de los gerentes y los supervisores usan para dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, la naturaleza de las relaciones entre los individuos y los grupos, y la interacción entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son algunos otros de los principales determinantes del clima organizacional. Por otro lado tenemos; el tamaño de la organización y la calidad del ambiente físico sobre el clima de la organización.

Un ambiente organizacional es caracterizado por percepciones de los empleados de lo siguiente: una cantidad razonable de estructura, considerable libertad para manejar el propio trabajo, recompensas y reconocimiento para el buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, calor, apoyo, estándares de desempeño, y la aceptabilidad de sacar a la superficie problemas y opiniones diferentes.

Es importante considerar la conformidad y la innovación dentro de las organizaciones ya que en cada una de ellas se presenta esta situación. Pues bien existe una lucha constante en tales organizaciones entre la presión para obtener conformidad y para lograr innovación. Si va a sobrevivir, es necesario que la organización requiera cierto grado de conformidad apegándose a ciertos procedimientos y políticas establecidas. Sin embargo también es esencial que una organización fomente la innovación si es que desea progresar y sobrevivir dentro del mercado que está inmerso en un mundo de continuo cambio. El desarrollo y los medios para llevar a cabo nuevas y mejores soluciones a los problemas deben ser fomentados por la presencia de un clima organizacional y por un proceso

positivo que maximice la creación de nuevas ideas. Sin embargo tienen que reconocerse que tanto la innovación como la conformidad también se encuentran bajo el control de los grupos informales en una organización. Estos grupos típicamente tienen sus propias convicciones y actitudes hacia el trabajo. La supervisión y otros tópicos importantes que esperan que sus miembros sustenten. Tal actitud de conformidad puede servir a los intereses de la gerencia. Sin embargo las existencias del grupo respecto a la actitud de conformidad en ocasiones pueden ser contrarias a los intereses de la gerencia. Aún cuando el grupo puede influir en sus miembros para restringir la producción, también puede influir sobre sus miembros para aumentarla. Esto último requiere entendimiento y ala cooperación entre la gerencia y sus empleados, lo cual se logra en forma más efectiva mediante la participación del grupo de trabajo.

El clima de la organización está determinado en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre los empleados y los grupos. Sin embargo existen factores que contribuyen, sea directa o indirectamente, al clima mediante su influencia sobre la conducta humana. Deben tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo, el tamaño de la organización y las condiciones que afectan la salud y la seguridad.

**1.2.4 La dirección de los grupos de trabajo.** Las estructuras organizacionales proporcionan muchos puestos directrices, desde el ejecutivo principal, hacia abajo, hasta los supervisores de primera línea. Cada uno de los puestos requiere de la persona que lo ocupa, que ejerza responsabilidades directrices para actividades tales como una toma de

decisiones, conducción juntas, comunicación de órdenes y resolución de problemas de quejas y disciplinarios. La naturaleza exacta de las responsabilidades directrices variarán de acuerdo con su nivel en la organización y tendrán distintos requisitos. Sin embargo un estudio de los grupos de trabajo revela que las funciones directrices dentro del grupo no están limitadas a los supervisores. Entre sus subordinados en el grupo, es probable que haya individuos que carezcan de autoridad formal, pero que actúan con un papel de liderazgo informal. Los papeles que tanto los jefes formales y los informales desempeñan en un grupo determinarán, en parte, la manera en que el grupo va a funcionar. Por un lado tenemos a la **dirección formal**. Donde el supervisor está reconocido como el jefe formal del grupo por virtud de su autoridad de posición. Sin embargo, su éxito depende de algo más que del origen de su autoridad. Los estudios de la Universidad de Michigan revelan que entre mayor sea la habilidad del supervisor para usar los métodos de supervisión del grupo, es probable que sea mayor la productividad y la satisfacción del grupo de trabajo. En los grupos de alta productividad, se encontró que los empleados cooperan más y se ayudan más uno a otro para hacer el trabajo por propia iniciativa. La voluntad de ayudarse mutuamente parecer proceder de un mejor espíritu de grupo y de mejores relaciones interpersonales que el supervisor ha desarrollado en el grupo. Por otro lado tenemos la **dirección informal**. Aún cuando el supervisor está reconocido como el jefe formal del grupo por virtud de la autoridad de su posición puede haber uno o más líderes informales, a los cuales los miembros del grupo también dan su aprobación. Esta aprobación hacia uno o más compañeros, puede resultar del reconocimiento de los empleados de la habilidad o conocimiento técnico del líder no oficial, su antigüedad, el tipo de trabajo que efectúa, o más

frecuentemente su habilidad para comunicarse con otros y para satisfacer sus necesidades personales.

Si el supervisor está en posibilidad de reconocer a los líderes informales, puede a menudo, desarrollar relaciones efectivas con ellos que le permitan utilizar más efectivamente los talentos y las energías del grupo.

Sin embargo, el estudio de una organización revela que tienen su propia y única personalidad o “ clima ” que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales del personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, la gerencia debe poder cuidadosa atención a esta cualidad. Para mantener y mejorar la calidad del clima organizacional, las fuerzas que interactúan para determinarlo deben ser aisladas y estudiadas. Se observa que contribuyen varias fuerzas a su personalidad. El principal propósito de la existencia de la organización, su tamaño y su estructura, desempeñan papeles importantes para determinar su singularidad. Sin embargo tienen una influencia aún mayor algunos factores intangibles.

### **1.3 Importancia del estudio**

Las actitudes que los gerentes y supervisores tienen hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima de la parte de la organización de la cual son responsables. Si bien aún es sostenido el punto de vista tradicional del comportamiento humano por muchos empleadores, las teorías modernas que se han originado por las actividades de la investigación de los científicos de la conducta han tenido un impacto

significativo sobre las actividades de un importante número de empleadores. Estas teorías enfatizan la importancia de entender la personalidad humana para que las necesidades de los empleados y de la organización puedan armonizarse en el logro de objetivos que sean mutuamente satisfactorios. Las relaciones dentro y entre grupos que comprende una organización también contribuyen a su clima. Mediante el reconocimiento de las características comunes a los grupos, los supervisores deben estar en mejor posición para comprender las fuerzas que ayudan a crear el tipo de clima a su nivel en la organización. También deberán ser capaces de desarrollar relaciones más armoniosas y efectivas entre los grupos de empleados. Otros factores de naturaleza física contribuyen al clima, ya sea directa o indirectamente, mediante su influencia sobre la conducta humana.

#### **1.4 Los problemas y las limitaciones**

Para llevar a cabo el estudio fueron entre otras; que la actitud de las personas encargadas de los empleados están muy cerradas a brindar información acerca de su empresa y se tuvo que emplear mucha labor de convencimiento para que dejaran que se aplicaran los cuestionarios. Además de que se tuvo que adaptar las preguntas del cuestionario de acuerdo al criterio del responsable de la empresa, para que así de alguna manera se realizara la investigación sin ocasionar problema alguno y también poder lograr el objetivo de la misma.

**2**

**ANTECEDENTES DE EDOARDOS**

**EMPRESA DE ROPA**

## **2.1 ¿Quién es Edoardos?**

Es una empresa clasificada dentro del sector; textil y confección, así mismo pertenece al subsector; Moda y complementos.

Su actividad económica- Ropa Informal clasificado dentro del genero unisex y Accesorios para toda la familia, el nombre del negocio es conocido como EDOARDOS que pertenece a la compañía franquiciante conocida como Confecciones Martín, S.A. De C.V.

Su Dirección. Se encuentra en Boulevard Manuel Avila Camacho #76 pisos 8 y 9, Lomas de Chapultepec, 11000, México, D.F., localizada en la Ciudad de México

Teléfono:5.557.7811-5.557.2598-5.580.1550

Persona de Contacto o E-mail: Licenciada Yadira Pérez Delgadillo

Cuenta con 217 establecimientos, en México.

Edoardos forma parte de Grupo Martín surge a mediados del siglo XIX en Lyon, Francia, como manufacturero de textiles, en 1948 llega a México. como un filial al grupo francés y en 1978 adquiere Edoardos, una empresa dedicada a la confección de Ropa para toda la familia. de aquí en adelante se mantiene en lucha constante para mantenerse en el mercado hasta nuestros días.

## **2.2 Información general**

La empresa Edoardos ingresa a la Bolsa Mexicana de Valores el 26 de noviembre de 1980 con series conocidas como capitales y se mantiene en esta. Actualmente es líder en la comercialización de prendas de vestir a través de la cadena de boutiques más grandes en

México (217 tiendas en México y Centroamérica a marzo de 1999). La marca es comercializada en las principales tiendas departamentales de la República Mexicana (SEARS, LIVERPOOL Y Palacio de Hierro.

Los Principales funcionarios:

Director General: Xavier Antoni Martin

Director de Finanzas: Patricia Sánchez Benitez

En el tercer trimestre del año 2002 presenta la siguiente información:

La empresa Edoardos con más de cincuenta años en el mercado, Presenta solicitudes ante la propia BMV y la comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para realizar una oferta pública de compra condicionada hasta 100% de las acciones representativas del capital social pagado de Ferrioni (Ferioni) empresa que también se dedica a la fabricación y distribución de ropa, a un precio 4.20 por acción. Cuando esta estaba a un precio en el mercado de 2.02 pesos, el cual se duplicaría si los accionistas aceptan la oferta de Edoardos, compañía de origen francés que llega a México en 1948. El presidente de Edoardos Martín, dijo que su propuesta está condicionada a obtener cuando menos 51% del capital de Ferrioni; sin embargo de adquirir el 100% de las acciones, la transacción se situaría casi en los 70 millones de pesos. sólo falta esperar la respuesta de al autoridad financiera, la cual se podría en no más de 15 días o tres semanas, de ser positiva, de inmediato, se haría la oferta pública y en mes y medio o dos meses se concluiría la adquisición, que permitiría lograr eficiencias en rubros de administración, producción, compras y publicidad. esta oferta pública constituye una acción estratégica de Edoardos para consolidar su posición de liderazgo en el mercado latinoamericano de ropa casual. Xavier Antoni, presidente de Edoardos, aseveró que la transacción sumaría aproximadamente 69 millones de pesos. la

mayor parte de los recursos, dijo que provendrían de un crédito que se negocia con diversas instituciones bancarias. después de completar la adquisición, según los directivos de la empresa, se evaluara un a estrategia de segmentación para evitar una competencia entre ambas marcas, las dos compañías operan en países de América Latina e incluso Estados Unidos.

### **2.3 Consejo de Administración de Edoardos**

| <b>NOMBRE</b>                        | <b>PUESTO</b>                            |
|--------------------------------------|--|
| SR. XAVIER ANTONI MARTIN             | PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION |
| C.P. JUAN RAMOS MERCADO              | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| LIC. LOIC DE KERTANGDY .             | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| PATRICIA SANCHEZ BENITEZ             | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| ING. GERARDO ORTIZ PERALTA           | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| ING. GILLES VIGNAL SEELBACH          | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| LIC. TIMOTHY HEYMAN MARCUSE          | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| LIC. GILBERT SONNERY GARREAU         | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| LIC. CARLOS DE LABORDE YTURBE        | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| LIC GUILLERMO CHÁVEZ ECKSTEIN        | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| LIC. FERNANDO CARLOS DIEZ CANO       | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| LIC. FERNANDO YLLANES MARTINEZ       | CONSEJERO PROPIETARIO                    |
| LIC. JUAN MAURICIO GRAS GRAS         | COMISARIO PROPIETARIO                    |
| LIC. JORGE PERALTA ALVAREZ           | COMISARIO SUPLENTE                       |
| C.P. FLAVIO AUGUSTO FRANYUTI BARREDA | COMISARIO SUPLENTE                       |
| LIC. ALBERTO SEPULVEDA DE LA FUENTE  | SECRETARIO PROPIETARIO                   |

## **2.4 Mecanismo para mejorar las ventas en Edoardos**

**Automatización de Ventas de Edoardos.** Esta situación se menciona para destacar como es que Edoardos se esmera en obtener ideas estratégicas para mejorar la atención al cliente para así poder perseverar y trascender como empresa dentro del gran monstruo cambiante que es el mercado.

El concepto de automatización aplicado a una tienda que por lo general es frecuentada por una gran cantidad de clientes (sean mayoristas o no), es reducir considerablemente los tiempos en que las operaciones se efectúan. esto es, minimizar esfuerzos por parte de los vendedores y automatiza la emisión de las facturas correspondientes al momento mismo de la venta.

Confecciones Martín, conocido por la marca de ropa EDOARDOS, esta empresa ha logrado reducir el tiempo de espera de sus clientes, así como aumentar la eficiencia de cada una de sus tiendas.

Esquema de ventas sin automatizar:

El proceso de ventas de cada tienda seguía el siguiente patrón:

- El cliente elige su ropa.
- El vendedor anota en una hoja cada una de las piezas que el cliente elige. Esto es; clave del producto, descripción, cantidad y precio.
- Una vez que la información era anotada, el cliente pasa a caja a realizar el pago correspondiente, con la forma que previamente el vendedor ha llenado.
- El cajero recibe la forma y captura manualmente cada pieza en la computadora para finalmente emitir la factura.

Solución Propuesta:

Adventech, pensando en las necesidades específicas del cliente diseña una aplicación que involucre los factores antes mencionados de manera que el cliente EDOARDOS minimice sus tiempos de operación y como consecuencia aumente sus probabilidades de venta en cada tienda.

Con base a los requerimientos se diseña la solución bajo el concepto de Radiofrecuencia (RF), la cual brinda las siguientes ventajas:

- La aplicación permite que con cada lectura de un código de barras en las prendas despliegue en cada terminal portátil las características de la misma, como son precio, modelo, descuento, etc. Evitando posibilidades de error de captura.
- De la misma forma tiene la capacidad de capturar la venta, devolución, existencia de inventarios, etc. Permitiendo enviar la información en tiempo real al servidor y emitiendo la factura de manera inmediata.
- Es amigable con el usuario final permitiendo que el tiempo que ellos requieren para su capacitación sea mínimo.
- Tiene la capacidad de considerar a los “Clientes Mayoristas” asociados previamente en una base de datos para así aplicarles los descuentos correspondientes y manejar de la misma forma variables como cantidades en créditos, saldos etc.

Resultados de la implementación: Actualmente cada tienda EDOARDOS en el Distrito Federal ha disminuido sus tiempos de venta y ha logrado automatizar la emisión de sus facturas permitiendo así atender a mayor cantidad de clientes en menor tiempo y con mayor eficiencia.

3

## **MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Definición de algunos conceptos de motivación a través de la historia**

**3.1.1 Motivación** se definirá como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Los tres elementos clave de la definición son esfuerzo, metas de la organización y necesidades.

Motivación también se puede definir de la siguiente manera: “La motivación se entiende como la influencia que proporciona incentivos al comportamiento”.

Un incentivo es todo aquello que al otorgarlo o suprimirlo puede provocar una respuesta, y el comportamiento es toda acción o respuesta observable en los individuos.

También se pueden distinguir que existen factores internos y externos que determinan esta conducta; éstos pueden ser diferenciados como:

- **Motivación externa:** Influencias externas, como premios y castigos, que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas. Es la forma más conocida y ampliamente utilizada para incentivar a las personas pero no la más efectiva.
- **Motivación interna:** Se conforma por diferentes ideas, necesidades y sentimientos que determinan el comportamiento de las personas. Este es un concepto manejado ampliamente desde hace bastante tiempo por la humanidad mediante una idea simple pero errónea; el de que las personas sólo tienen dos razones básicas para hacer las cosas: la

búsqueda de placer y de sufrimiento: Esta antigua afirmación explicaba la existencia del hombre como un animal racional con suficiente potencial como para definir y escoger aquellas actividades que le proporcionaban placer y evitar las que le hacían sufrir. Tal motivación se presenta, cuando se realiza una tarea en ausencia de esfuerzo externo. Los que resaltan en este caso son los factores personales, intereses, metas, objetivos.

A continuación se citan algunos autores. ( Esto es únicamente con la intención de mostrar que realmente existe la motivación interna, así como externa), y que estos de alguna manera coinciden en sus estudios que consisten en que el comportamiento humano es regido, o bien determinado por la influencia de la motivación de tipo interna o externa.

**3.1.2 William James.** Elaboró la teoría de la motivación relacionada con el concepto de los instintos, señalando que las fuentes del comportamiento eran inconscientes y, desde este punto de vista, se explicó que el hombre tenía pocas posibilidades para elegir su forma de actuar, siendo determinado por motivos internos, había pocas posibilidades de elegir la satisfacción de sus instintos, dado que eran las fuerzas de la naturaleza las que lo impulsaban a comportarse en una forma determinada.

**3.1.3 Behaviorismo** Corriente que nació de diversas investigaciones donde se demostró que en el comportamiento influyen las consecuencias, con lo cual se demostró que las

consecuencias positivas de un comportamiento hacen que el individuo continúe presentando éste como resultado del reforzamiento de su propia conducta. Posteriormente se buscó integrar en una teoría el concepto de que el hombre está determinado por una mezcla de motivos internos y externos del medio, en donde es capaz de integrarlos y vivir en forma consciente la influencia que éstos tienen en su comportamiento.

**3.1.4 Fode y Rosenthal** Estos investigadores realizaron diversos estudios sobre la motivación y la influencia externa en el comportamiento de las personas, determinando que los resultados de éstas en el trabajo está influido por lo que los superiores esperan de ellas, es decir, si un supervisor actúa y se dirige a sus subordinados con la idea de que son flojos e ineptos, esto seguramente influirá directamente en los resultados provocando una respuesta acorde a lo que esperaban.

## **3.2 Conceptos básicos relacionados con la motivación**

**3.2.1 Autoestima** En lo más profundo de nuestro ser existe una imagen que nosotros hemos creado, aunque no estemos plenamente conscientes de ello, que refleja la idea que nosotros nos hemos forjado de quienes somos como persona, y cuan valiosos somos con respecto a otros.

Existe una tendencia natural en las personas a desarrollar esa imagen de sí mismas y a proteger, mantener y defender de cualquier cambio tal imagen.

El deseo de preservar la autoimagen es una de las bases de la motivación humana, y para un gerente o supervisor el respetar y estimular la autoestima que una persona tiene es fundamental para generar un medio adecuado a las necesidades de los trabajadores, aunque es imposible generar un medio adecuado a las necesidades de nuestros empleadores si es factible esforzarnos por identificar cuáles son las condiciones y las respuestas que debemos estimular para no influir negativamente en su autoestima; así será más fácil acercarse y tratar de influir positivamente en ellos.

Es el núcleo principal alrededor del cual orbita cada aspecto de nuestras vidas. El nivel de bienestar que somos capaces de experimentar, cuan funcionales son nuestras relaciones, la creatividad que nos permitimos expresar, los logros que somos capaces de actualizar, y tantos otros aspectos de nuestra vida personal, están intrínsecamente ligados a nuestra autoestima.

### **3.2.2 Influencia del medio**

El medio que nos rodea influye en nosotros, y a la vez nuestra respuesta y conducta actúan sobre él modificándolo. Cuando modificamos el medio que nos rodea, creamos el potencial para el cambio del comportamiento individual. De todas las normas motivacionales la modificación del medio constituye la de mayor utilidad para los ejecutivos o gerentes de las empresas, ya que al aplicarla pueden influir directa y positivamente sobre los resultados deseados. El gerente puede cambiar los elementos del medio. Estos cambios no siempre son

fáciles de hacer y de predecir el impacto que tendrán sobre la motivación, pero proporcionan la forma más efectiva y rápida de implementar estrategias motivacionales que incidan directamente en el comportamiento de las personas.

### **3.2.3 Elementos que integran el medio laboral**

- **La tarea.** Se refiere a las responsabilidades y actividades específicas que una persona tiene encomendadas; también se refiere a objetivos específicos de trabajo y los mecanismos necesarios para lograrlos y comparar resultados contra las metas planteadas.
- **El supervisor.** Se refiere a la acción del líder sobre su ambiente y la medida en que es capaz de administrar, delegar, ejercer su autonomía, definir las metas, repartir equitativamente el trabajo y motivar y reforzar el comportamiento deseado.
- **Los compañeros de trabajo.** Se refiere a la relación existente entre las personas que pertenecen a un mismo grupo de trabajo, con su superior inmediato y con sus compañeros. Abarca el grado de aceptación que una persona obtiene dentro del grupo, el espíritu de cooperación, la identidad con el grupo y hasta qué punto el grupo demuestra su solidaridad.
- **Clima organizacional.** Está compuesto por una mezcla de factores, entre los que destacan:

- ✓ **Las normas tradicionales de la organización.** Son las reglas explícitas por medio de las cuales la organización regula sus relaciones.
  
- ✓ **Comunicación.** Se refiere a la cantidad y calidad de la comunicación, la disponibilidad que tiene un empleado de obtener la información importante de la organización, el clima de confianza que ésta genera y el espíritu de participación y colaboración que los empleados obtienen.
  
- ✓ **Políticas y procedimientos administrativos.** Constituyen los propósitos formales mediante los cuales la organización pretende alcanzar los objetivos deseados.
  
- ✓ **Condiciones físicas.** Son elementos de la organización y circunstancias periféricas al trabajo, como la luz, el espacio, el ruido, la distancia, el color, la temperatura y la maquinaria, equipo y herramientas con que el empleado cuenta para el logro de los objetivos.
  
- ✓ **Estilo, estructura y filosofía gerencial.** Detrás de toda forma de organización existen supuestos basados en proposiciones filosóficas que en diversas ocasiones pueden ser contradictorias. Dependiendo de qué tan claras sean las expectativas y lógicos sean los supuestos sobre los que están basados los objetivos organizacionales, será la efectividad que tenga la organización en el establecimiento y alcance de las metas.

✓ **Sistemas de incentivos y reglamentación de la conducta.** La forma en que la organización controla el comportamiento y en que premia los esfuerzos tiene gran importancia en el clima que se establezca. La motivación de los empleados para que sean más productivos y para que produzcan con un alto nivel de calidad requiere que se use una pluralidad de incentivos en proporciones variables, como mejor lo estimen los gerentes. la comprensión de la variada gama de de incentivos de que se dispone proporcionará al gerente la base para determinar los enfoques más apropiados para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo. Sin embargo debe reconocerse que en un individuo, en un momento dado, compiten muchas necesidades, y que la satisfacción de estas necesidades dependerá de que se encuentren presentes varios incentivos en un momento. Básicamente es la satisfacción en el trabajo la que va a determinar la conducta que el individuo adopte en la organización. Siendo esta considerada como una importante dimensión del proceso motivacional que refleja el grado hasta el cual el individuo percibe sus necesidades y deseos y la forma en que deben satisfacerse. Habiendo satisfacción en el trabajo hay menos posibilidades de encontrarnos con la rotación de personal y ausentismo.

✓ **Tecnología de trabajo.** La tecnología que influye de manera considerable en los resultados del trabajo, especialmente en estos tiempos en que los avances que logren las organizaciones parecen estar cada vez más determinados por la tecnología de que ésta disponga.

- ✓ **Relaciones de grupo y de intergrupo.** Todo grupo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene su patrón único de habilidades, aptitudes y características de personalidad. Las características distintivas de un grupo son el resultado de factores tales como las personalidades de los individuos que lo forman, la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de él, y la función del grupo en la organización. Dentro y entre los grupos de trabajo que han sido organizados formalmente de acuerdo con el patrón de trabajos y puestos requeridos para el logro de la misión organizacional, se encuentran los subgrupos creados sobre una base informal. Juntos estos grupos comprenden lo que ya se ha designado como organización informal. En el examen de los grupos de una organización, debe prestarse atención tanto a los que están formalmente organizados por la gerencia, como a los grupos informales. El estudio de las fuerzas que se encuentran en la conducta de un grupo pertenece a la disciplina comúnmente denominada –Dinámica de Grupos.
  
- ✓ **Dirección de los grupos de trabajo.** Las estructuras organizacionales proporcionan muchos puestos directrices, desde el ejecutivo principal, hacia abajo, hasta los supervisores de primera línea. Cada uno de los cuales requiere de que la persona que lo ocupa , ejerza responsabilidades directrices para actividades como toma de decisiones, conducción juntas, comunicación de ordenes, y resolución de quejas y disciplinarios. La naturaleza exacta de estas responsabilidades directrices variarán de acuerdo con su nivel en la organización y tendrán distintos requisitos. Los papeles que tanto los jefes formales, como los informales desempeñan en un grupo determinarán, en parte, la manera en que el grupo va a funcionar.

- ✓ **Papel de miembros de grupo.** Al examinar la conducta de los grupos, no debe perderse de vista el hecho de que el grupo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene un papel distinto. En un papel formal, tal como el de un supervisor de un grupo de trabajo, se espera que el individuo se adapte a los esquemas de conducta que están definidos por la gerencia. En forma similar, se espera que los subordinados acaten los esquemas de conducta que están típicamente asociados con el papel del subordinado. En cualquier papel; supervisor o empleado, una gama razonablemente amplia de conducta puede considerarse aceptable.
  
- ✓ **Cohesión de grupo.** Característica de los grupos, es el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo. La cohesión se juzga en términos de la actividad concertada del grupo. Los grupos con alta cohesión serán aquellos en los que los miembros actúan hacia una meta común. Los grupos con baja cohesión se caracterizan por su inhabilidad de alcanzar el grado de unificación que hace posible la acción del grupo. Existen varios factores que influyen en la cohesión como son: el grado en que dependa un individuo de un grupo para la satisfacción de sus necesidades; el tamaño, pues la cohesión se reduce conforme aumenta el número de personas en el grupo; la estabilidad de los miembros en el grupo, es decir conservar a los mismos integrantes para no provocar alteraciones en este; entre otros.

### **3.3 La motivación en su entorno**

La motivación juega un papel fundamental en la situación actual en que vivimos, la cual se encuentra marcada por las comunicaciones y las sobredosis de información. La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados.

El estudio del comportamiento humano resulta ser un campo muy arduo de estudio para quienes procedemos de las ciencias contables e ignoramos mucho de sus fundamentos psicológicos, pero por la experiencia y los conocimientos adquiridos hasta el momento podría trazar una analogía entre la motivación (extrínseca) y el combustible.

La motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo, pero si su calidad es baja en algún momento podemos quedarnos a pie.

La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión.

Si bien no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los empleados. El desarrollo precedente de algunas de las teorías de motivación existentes hasta la fecha tiene por objetivo brindar una serie de sensores que nos permita identificar la necesidad de brindar cierto tipo de refuerzos. Tradicionalmente los supervisores

consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son los más importantes para sus dependientes. Como los supervisores conjeturan que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así fuera, es decir actúan basándose en percepciones y no en la realidad. Un buen administrador no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a sus gentes. Muchos administradores no han tenido en cuenta lo que desean las personas en sus empleos ha evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, etc.

Cabe considerar el hecho de pensar en motivar partiendo de la base de que las necesidades básicas se encuentran satisfechas, es de aplicación para un pequeño grupo de personas en nuestro país. Las condiciones así están dadas debido a un exceso de oferta de empleo que refleja los dos millones de desempleados, traduciéndose esta situación en una cultura casi general de no retener a quien esté disconforme con su trabajo, ya que existen cientos de personas con intención de cubrir ese puesto. Situaciones como los meses de licencia por maternidad son vistos como una pérdida para el empleador, cuando en países como Suecia la legislación otorga un año de plazo no sólo para la madre, sino también para el padre, considerando éste acto como fundamental para la crianza de un hijo. Este y muchos otros ejemplos marcan el camino opuesto que transitamos aquí y en la actualidad, en donde en muchos casos se debe elegir entre trabajador o acordarse el nombre de sus hijos. Por lo expuesto considero que no basta solo con un cambio en las condiciones económicas ya que lo más importante es un cambio de cultura, lo cual es mucho más difícil de lograr.

### **3.4 Necesidades Motivacionales**

Las teorías de la satisfacción de las necesidades cubren 3 aspectos principales.

- 1. Intensidad de las necesidades.** En el nivel de motivación de una persona influye considerablemente la intensidad de sus necesidades. Un ejemplo podría ser una persona que constantemente está preocupada por la seguridad en el trabajo. Si esta necesidad es intensa dirigirá sus esfuerzos a evitar que se ponga en riesgo su seguridad en el empleo. Si llega a suceder, hará cualquier cosa para que su seguridad vuelva al estado normal.
- 2. Grado de expectativa.** Cada individuo se traza metas acordes con su escala de valores y sus necesidades y dirige su esfuerzo para conseguir sus metas. Internamente generamos ciertas expectativas sobre el resultado que esperamos obtener a través de nuestro esfuerzo, y los resultados nos retroalimentan sobre el grado de esfuerzo que debemos depositar en futuras expectativas.
- 3. Importancia de la meta.** La importancia de una meta está relacionada con el valor que le damos a los resultados esperados. A medida que nos desenvolvemos en la vida, aprendemos a valorar y preferir la realización de ciertas actividades sobre otras, La importancia o el valor que le damos al resultado esperado por medio de nuestro comportamiento servirá para facilitar este esfuerzo y para dirigir el comportamiento.

Es posible esperar que una persona esté bien motivada cuando los tres factores anteriormente mencionados están relacionados adecuadamente, e interactúan estrechamente: intensidad de la necesidad, alto nivel de logro y de satisfacción y un alto valor para cada actividad realizada.

Otras consideraciones relacionadas con la motivación, que son pertinentes conocer son:

- **Necesidades satisfechas.** Las necesidades satisfechas dejan de ser motivadores. Esto es resultado de las investigaciones realizadas sobre el tema y significa que cuando una persona siente que una necesidad ha sido satisfecha, disminuye la fuerza de esa necesidad y es probable que el individuo no muestre interés en actividades que ayuden a satisfacer esa necesidad. Siciar una necesidad en forma excesiva puede hacer que las personas se sientan en contra de esa actividad y se vean motivadas a retirarse de una situación que probablemente hayan disfrutado con anterioridad. El dinero no es incentivo para las personas que encontraron satisfechas sus necesidades básicas con el nivel de ingresos que perciben.
- **Multiplicidad de las necesidades.** Todos estamos motivados por diferentes clases de necesidades. La intensidad de éstas varía de acuerdo con cada situación y cada ocasión.
- **Conflicto entre necesidades.** Para algunos ejecutivos la necesidad de logro y pertenencia les lleva a que se presenten problemas con la satisfacción de otro tipo de necesidades, como el pasar más tiempo con la familia. Sin embargo, algunos lograrán la satisfacción de diferentes tipos de necesidades a través del mismo esfuerzo, como al solucionar sus necesidades básicas como el sueldo, así como las de las de pertenencia si forman parte de un club de empresarios; ambas son el resultado de un mismo esfuerzo en el trabajo.

- **División de las necesidades en primarias y secundarias.** Las necesidades primarias o básicas se representan por las de orden físico, como comer, dormir, etc. Se producen como resultado de un desequilibrio físico y su satisfacción es indispensable para la supervivencia. Por el contrario, las necesidades secundarias se relacionan con el crecimiento personal, el nivel de autoestima, la necesidad de logro. Estas necesidades están determinadas por la cultura y el grado de influencia que los grupos sociales ejercen sobre los individuos.
- **Las necesidades son instintivas.** Parece que algunas necesidades son innatas y la sociedad y la cultura sólo influyen en determinar cuál será la forma de satisfacerlas, tal es el caso de las necesidades de alimentación y la de dar y recibir amor.
- **Universalidad de las necesidades.** Podría afirmarse que las necesidades son universales y que depende de cada persona y de su sistema de valores el grado de importancia que tenga cada una de ellas, pero en mayor o menor medida todos nos esforzamos por mantener satisfechas necesidades muy similares.

### **3.5 Teorías de la motivación**

Son muchas las teorías de motivación, de las que se puede hablar, sin embargo sólo se mencionan algunas. Y esto no es porque sean las más recientes, sino que con estas se puede representar lo último para explicar la motivación de los empleados.

#### **3.5.1 Teoría de Abraham Maslow**

Maslow elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de las necesidades, que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida . a el predominio de su comportamiento.

En la teoría de las necesidades de Abraham Maslow se habla de la preponderancia de las diferentes necesidades. Maslow propone en su teoría una jerarquización en donde las necesidades básicas son las más fuertes y en las que más esfuerzo utilizará un individuo para su consecución, dado que requieren ser satisfechas de inmediato para que las de tipo secundario puedan emerger y ser satisfechas.

La jerarquía de las necesidades de Maslow presupone una forma dinámica de comportamiento en el hombre, caracterizada por la constante búsqueda de satisfacciones.

Dicho proceso dinámico Maslow lo definió como proceso de “autoactualización”.

Jerarquía de las necesidades;

- **Necesidades fisiológicas.** Son necesidades básicas relacionadas con la supervivencia, entre las que se encuentran comer, dormir, descansar, etc.
- **Necesidades de seguridad.** Están relacionadas con la necesidad de mantener una adecuada integridad física que requiere el individuo para sentirse a salvo de daños físicos, evitar las amenazas de heridas personales. Parte de las necesidades de seguridad incluye un interés por la protección psicológica.
- **Necesidades de amor y pertenencia.** Consiste en la necesidad de las personas de sentirse aceptadas y amadas por los demás, de relacionarse con otras y establecer relaciones estrechas y significativas. Son el comienzo de la satisfacción de las necesidades de orden superior. Maslow señala que una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, el siguiente grado de necesidad que se presenta es el de intimar con los seres humanos. Dentro de la categoría de necesidades de amor y de pertenencia se incluye el deseo de amar y ser amado, el deseo de tener buenos amigos, de formar parte de grupos sociales, ser miembro de una comunidad más grande e, incluso, tener relación con personas que sean consideradas de una forma u otra como menos afortunadas.
- **Necesidades de autoestima.** Es la necesidad de establecer una evaluación firme y positiva de nosotros mismos; otro aspecto relacionado es el deseo de lograr estima de otros, reconocimiento de nuestros logros y nuestra aceptación como individuos con nuestros propios derechos. Para alcanzar la satisfacción de estas necesidades es básico demostrar cierta habilidad y éxitos que sean valorados desde nuestro punto de vista y el de los demás: Luego nos esforzamos por alcanzar prestigio y reconocimiento por nuestros logros y a desarrollar afecto. En esta categoría puede estar incluida nuestra

necesidad de dominar, expresar nuestra fuerza y capacidad que algunos teóricos de la motivación definen como una necesidad de poder.

Maslow menciona otros dos tipos de necesidades, y no jerárquicos, pero pueden ubicarse dentro de las necesidades secundarias, éstas son:

### **1. Necesidades cognoscitivas.**

Necesidad que tienen los individuos de conocer y entender los sistemas que les rodean. Cuando se frustra la necesidad de conocer y entender se producen desequilibrios que según ciertos investigadores pueden llegar a producir un daño fisiológico y psicológico. Esto es muy común en la actualidad, ya que las empresas se encuentran cada vez más interesadas en las teorías modernas de la administración, que son utilizadas de forma indiscriminada para hacer ajustes y recortes de personal. Estas teorías, desde su construcción interna, son contradictorias y causan algunos desajustes en el comportamiento, pues son utilizadas sin llegar a ser adecuadamente analizadas y comprendidas, frustrando la necesidad que tienen las personas de encontrar coherencia en sus actividades.

### **2. Necesidades estéticas.**

Se relacionan con la necesidad que tienen las personas de laborar en un lugar agradable, donde los medios periféricos a su trabajo sean cómodos. El lugar de trabajo define a las personas y les da una clara idea de su nivel de autoestima, dado que proyectan la imagen de los ejecutivos y su relación con su lugar de trabajo. Para Maslow estas necesidades se

relacionan estrechamente con la simetría, armonía, sentido de acabado, de estructura y de belleza. Aún existen serias dudas donde el impacto que causan en la gente el color, el espacio, el ruido y la luz, pero es indudable que necesitan orden, limpieza y un sistema armónico y cómodo para desempeñarse adecuadamente. Algunas empresas enferman literalmente a sus integrantes con el descuido que mantienen en su medio físico.

En general la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

1. la necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
2. el individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.)
3. a partir de cierta edad , el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias y tienen que ver con su conservación personal.

4. en la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas; sociales de estima y de autorrealización. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales surgen las necesidades de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las necesidades sociales, en tanto que las de autorrealización, lo son de estima. Los niveles más elevados del individuo. No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima; ello es una conquista individual.
  
5. las necesidades más elevadas no surgen a medida que las más bajas van siendo satisfechas; estas predominan de acuerdo con la jerarquía de necesidades. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultánea, sin embargo, las más elevadas predominan frente a las más bajas.
  
6. las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las más elevadas. Las

energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.

El valor de la teoría de Maslow estriba en que nos ofrece un esquema sencillo y comprensible del proceso que determina la activación o no activación de ciertas necesidades. Aunque no se considera de validez total dicha teoría, sí se puede demostrar que la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad hace que estas dominen de forma total el comportamiento, lo que inhibe la activación de las demás.

### **3.5.2 Teoría de Herzberg**

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburg, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción en su trabajo.

Este teórico de la motivación generó una teoría en la que puntualizó la importancia del enriquecimiento de la tarea para incrementar su impacto sobre la motivación de los empleados. Dividió la motivación en dos factores:

1. **Factores higiénicos.** Se conforman por un grupo biológico básico, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos, oportunidades existentes, etc. Constituyen a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico y demuestra que sólo se destinan a evitar frentes de insatisfacción en ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos incluyen: condiciones de trabajo, políticas de la empresa y de administración, relación con el supervisor, competencia técnica del supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo.

2. **Factores motivadores.** Se caracterizan por la necesidad que tiene el hombre de autorrealizarse y alcanzar metas a través del enriquecimiento del trabajo. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento para la productividad muy por

encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de satisfacción, constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir como realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de habilidades personales, transformación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo (por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del cargo (horizonte verticalmente).

Para Herzberg la principal distinción consiste en que los factores higiénicos son intrínsecos al trabajo y los motivadores son aquellos relacionados con el logro, el reconocimiento, la naturaleza y el alcance del trabajo. Añadió que para motivar a los empleados es necesario influir directamente sobre la tarea y el trabajo mismo, enriqueciéndolo y reconociendo los logros sin pretender que las condiciones periféricas, el sueldo, el tener buenos compañeros de trabajo y buenos supervisores, traiga como resultado un aumento en la motivación y una mejora en el desempeño, dado que sólo representan una solución temprana a los problemas.

Herzberg llega a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción, no es tener ninguna satisfacción profesional, de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional, es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción.

En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas, a favor de los factores de la insatisfacción, en tentativas por elevar el desempeño y la satisfacción del personal. En cierta medida las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de las necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Los enfoques de Herzberg y de Maslow concuerdan con que permiten una configuración más amplia y más rica con respecto de la motivación del comportamiento humano.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

A los efectos de esta teoría de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar

con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

### **3.5.3 Teoría X y teoría Y de McGregor**

Los filósofos han estado largo tiempo fascinados y aún perplejos respecto de la contradicción aparente y la naturaleza dual de los seres humanos. La gente parece tener gran capacidad de estimación, simpatía y amor al mismo tiempo que posee tendencias hacia la crueldad, la indolencia, el odio. Si estamos situados dentro de las primeras categorías necesitamos poca o ninguna regulación extrema. Por el contrario, si estamos en las últimas debemos ser controlados para el bien de nosotros mismos y de la sociedad. Aunque este enfoque filosófico sobre este problema es de vieja data. Douglas Mc Gregor. Es responsable de la introducción de este tema dual dentro de la literatura sobre la administración. Después de observar las prácticas actuales de muchos directivos tradicionales, Mc Gregor propuso que aquellos estaban operando con un conjunto de hipótesis y presunciones del hombre las que denominó “teoría X.

Douglas McGregor propuso dos concepciones diferentes del ser humano.

Una es básicamente negativa, llamada **teoría X** y otra básicamente positiva, llamada **Teoría Y**. McGregor, tras observar como trataban los administradores a los empleados, llegó a la conclusión de que la opinión de los administradores a los empleados, en cuanto a carácter del ser humano se basa en cierto grupo de supuestos y de que estos tienden a modelar la conducta que observan con los empleados de acuerdo con tales supuestos. Según la teoría **X**, los cuatro supuestos de los administradores son:

1. A los empleados no les gusta trabajar, y siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
2. Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo para alcanzar las metas.
3. Los empleados eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral y no tiene grandes ambiciones.

En el otro extremo de esta opinión negativa del carácter del ser humano, McGregor presentó cuatro supuestos positivos que llamó Teoría **Y**:

1. Los empleados piensan que el trabajo es algo tan natural como el como el descanso o el juego.
2. Las personas son capaces de autodirigirse y controlarse solas si se dedican a alcanzar los objetivos.
3. el cumplimiento de los objetivos es una función de la recompensa asociada con estos alcances. La más importante de tales recompensas o sea la satisfacción de ego y las necesidades de autorrealización, pueden ser producto directo del esfuerzo dirigido a los objetivos de la organización.

4. la generalidad de los seres humanos aprenden bajo condiciones apropiadas, no solamente a aceptar sino a buscar responsabilidades.
5. la capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de la organización, está ampliamente distribuida entre los seres humanos y no al contrario.
6. las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio, están siendo utilizadas sólo parcialmente.

Si se acepta el análisis de McGregor, ¿cuáles son las implicaciones para la motivación? La respuesta queda bien expresada dentro del cuadro representativo de Maslow. La teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas. La teoría Y supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas. El mismo McGregor pensaba que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por consiguiente, propuso ideas como la participación para tomar decisiones, los empleos con responsabilidad y desafíos, y las relaciones positivas de grupo como alternativas para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Prácticas directivas, como: toma de decisiones de carácter participativo y democrático en el ámbito general de la organización. Abandono de controles de tiempo. Utilización del tiempo flexible. Utilizar el enriquecimiento de trabajo. El uso de la dirección por objetivos con los subordinados determinando tanto los objetivos como los criterios de apreciación de sus propias acciones ejecutadas. Todas estas se basan en los conceptos de la habilidad ampliamente desplegada en el ser humano y en la confianza de que cada persona se comportará de una manera responsable. Es aparente que las

personas que sienten necesidades altas, como; la autoestima y la autorrealización, se comportan de manera similar a como se presume en el modelo de la teoría Y.

Así la dirección debe estructurar el ambiente organizacional, de manera que sea posible utilizar el tremendo potencial humano. Este modelo sugiere que las personas nacen básicamente buenas, con un potencial de crecimiento; al menos en el peor de los casos, ellas nacerían de una manera neutral como una “tábula rasa”, en la cual pudiera escribir la sociedad.

Como hemos visto dos tipos de suposiciones sobre las personas, teoría X y teoría Y. en la primera prevalece la creencia tradicional de que el hombre es flojo por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad, es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Esta segunda categoría se relaciona más con la dinámica del proceso motivador.

### **3.5.4 Teoría de David McClelland**

Este autor basó sus estudios de las necesidades en el uso de la prueba de percepción temática. Esta prueba es ampliamente utilizada por los psicólogos y consiste en una serie de láminas con diferentes temas gráficos que son proyectados al sujeto evaluado, y mediante ciertos estímulos visuales y la descripción que hace de las láminas, pueden encontrarse diversos elementos proyectivos que indican su motivación.

La teoría habla básicamente de la realización (también conocida en otros autores como logro), el poder y la afiliación.

1. **Necesidad de realización:** El afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares para alcanzar el éxito.
2. **Necesidad de poder:** el afán por lograr que los demás se comporten de una manera en que no se habrían comportado.
3. **Necesidad de afiliación:** El afán por tener relaciones interpersonales, amigables y estrechas.

McClelland encontró un elemento que no se había analizado de la motivación: la necesidad de realización; elaboró las siguientes consideraciones:

- Metas específicas. La motivación de logro es más fácil de obtener cuando se le dan metas específicas al individuo. La mejor situación es cuando no hay metas a corto plazo y un claro entendimiento de las metas a largo plazo.

- Metas de desafío. Las mejores metas con las que se presentan un grado moderado de riesgo para el individuo.
- Metas flexibles. En la medida en que el trabajador encuentra la forma más apropiada y rápida para resolver sus metas, éstas deben rediseñarse y replantearse para que representen una situación atractiva para el individuo.
- Progreso. Una parte esencial es informar al individuo de sus progresos; debe tener la medida del alcance de sus metas para planear las siguientes estrategias.
- Responsabilidad individual. Un individuo requiere de cierto grado de autonomía. La necesidad de logro se satisface mejor cuando el individuo siente una relación directa entre sus esfuerzos y sus logros individuales.
- Clima de protección. Las personas que intentan satisfacer sus necesidades de logro buscan un clima que los motive a buscar la manera de completar su trabajo en una forma adecuada: Un clima ideal es aquel en el que se proporciona consejo, guía e instrucción de cómo mejorar el trabajo para obtener el máximo de los objetivos.

Respecto a la necesidad de poder, las personas que tienen muy arraigada esa necesidad gozan cuando “toman el mando”, luchan por ejercer influencia en los demás, prefieren encontrarse en situaciones de competencia y de lucha por posiciones y suelen preocuparse más por el prestigio y por influir en los demás que por un rendimiento efectivo.

La necesidad de afiliación, las personas con gran interés de afiliación luchan por la amistad. Prefieren situaciones donde se coopere en lugar de competir y buscan relaciones donde exista una comprensión recíproca como se ha visto dicha teoría se basa principalmente en

que la cultura, influye sobre el ser humano, incrementando en este su deseo de superarse o realizarse, según las condiciones geográficas y los recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean. Este autor hace del factor logro, el centro del desarrollo económico, dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, libertad afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo de poder.

Como podemos ver son tres las categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización a logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de estas características según cual de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quienes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan al ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamiento especiales.

### **3.6 Clima organizacional en su entorno**

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que inciden directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.<sup>1</sup>

Un sentido opuesto es el entregado por Stephen Robbins<sup>2</sup>. Que define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucho menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

La explicación dada por Robbins, difiere de la de Goncalves, al analizar el ambiente como las fuerzas extrínsecas que ejercen presión sobre el desempeño organizacional.

Para resumir, diremos que los factores extrínsecos e intrínsecos de la organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

---

<sup>1</sup> Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).

<sup>2</sup> Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice-Hall.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en una buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de clima organizacional se puede ver desde diferentes perspectivas como podemos ver:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en este medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que se hizo imposible satisfacer la necesidad. Esta

característica de la organización es relativamente permanente en el tiempo, se diferencia de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Lo cierto es que sea de una o de otra forma resulta interesante estudiarlo y analizarlo, pues es un tema de suma importancia, en nuestros días.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que conforman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de

dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Otra definición de clima organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El clima organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Dado que el tema de clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. Lo que se remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas.

**Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:**

- variables de ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones ambientales (ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.).
- variables estructurales; tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables de ambiente social; compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales; aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional; productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional. En consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona, también, con el concepto de salud mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse

bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentas por si misma las exigencias de la vida. Finalmente, se define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Como se puede ver, el concepto habitual de clima dice referencia con variables situacionales, pero medidas por las percepciones de los miembros de la organización. Dada

Tal definición de la organización como un sistema autopoyético de decisiones, los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de las organizaciones tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativo, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema autopoyético de decisiones, constituye el tema de reflexiones sobre el que se construye la definición de clima.

En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es autoobservada por estos, que evalúan colectivamente.

Lo que significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de la vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema autopoyético de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional.

### **El clima organizacional y sus implicaciones**

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales; esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional, una situación de conflicto de

no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de la labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes

escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un esfuerzo del estilo controlador autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección-clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización

a otra situación, a una diferente configuración del clima. incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramientos de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc. Provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

### **3.7 Teorías de la motivación y Clima organizacional y Escalas de Medición de Clima organizacional**

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Se dice que el clima de la organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional, ya que se trata de un tema que se plantea en los sesenta junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la teoría del sistema al estudio de las organizaciones. El tema de Clima Organizacional surge en un momento en que se siente necesario dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo sea lo

suficientemente simple como para poder servir de orientación a trabajos prácticos de intervención en las organizaciones, como lo desea el Desarrollo Organizacional

Es importante hablar del clima organizacional ya que en toda organización se habla de liderazgo. Y la efectividad de liderazgo óptima puede ocurrir solamente en un clima organizacional apropiado. Recientemente los teóricos e investigadores han empezado a perfeccionar el concepto de clima organizacional y a desarrollar escalas para la medición de diversas variables subestimadas con este concepto.

### **3.7.1 Escala de Medición de George H. Litwin y Robert A. Stringer Jr.**

Tal es el caso de Litwin y y Stringer que realizan una investigación enfocada a clima organizacional en relación con el liderazgo. En la cual se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Apoyándose en los estudios que hiciera McClelland. Tenemos que:

Definen al clima organizacional como: los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una

organización específica<sup>3</sup>. Así Litwin y Stringer ven al clima organizacional como un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización.

Este estudio se basa en estudios realizados por McClelland, donde

Los motivos más significativos para esta teoría son:

- Necesidad de logro. Definida como la necesidad de éxito en relación con una norma de excelencia internacionalizada.
- Necesidad de afiliación. La necesidad de relaciones interpersonales y amistades estrechas con otras personas.
- Necesidad de poder. La necesidad de controlar a otros o de influir sobre ellos y de controlar los medios para influir sobre otros.

Los individuos motivados por el logro fijan metas elevadas pero realistas, es probable que planifiquen por anticipado, disfrutan asumiendo responsabilidad personal y gustan de un feedback rápido y concreto respecto de los resultados de sus actos. Los motivados por la afiliación buscan relaciones cálidas y amistad. No les importa progresar, sino que la disfrutan de aquellos empleos donde pueden estar con gente y ayudarla. Los motivados por el poder tienden a procurarse cargos de poder o de influencia: son los políticos, ejecutivos, oficiales de las fuerzas armadas y profesores.

---

<sup>3</sup> George W. Litwin y Robert A . Stringer, Motivación y Clima Organizacional. Boston: ( graduados de la escuela de Administración de Negocios, Universidad de Harvard 1968). Pp. 81-82

El concepto del clima organizacional lleva la necesidad de un marco amplio para describir la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben y experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de estos.

Mediante una serie de análisis teóricos y de estudios empíricos se elabora un instrumento para medir el clima con razonable confiabilidad y validez, el que consiste en un cuestionario de 31 puntos que proporciona puntajes acerca de las dimensiones siguientes:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización, los sentimientos que experimentan acerca de las restricciones de su situación laboral; cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: la sensación de ser el jefe de uno mismo, no tener que verificar reiteradamente todas las decisiones que uno toma. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo

general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

3. Recompensa. El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho, subrayar recompensas más positivas que el castigo; la equidad percibida del pago y las políticas de promoción. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío. Corresponde a la percepción de los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
  
7. Estándares. La importancia percibida de objetivos y estándares de desempeño implícitos y explícitos. Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
  
8. Conflicto. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.

9. Identidad. El sentimiento de que se pertenece a una compañía y de que se es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

En tal investigación experimental se realizó con 3 organizaciones de negocios en un ambiente universitario se encontró que el estilo de liderazgo creaba diferentes climas organizacionales y a su vez, estos climas estaban asociados con importantes efectos en la motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo. La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de los recursos humanos, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

La respuesta de dicha investigación fue que la mayoría de los puntos del cuestionario de clima organizacional mostraban que diferentes patrones de liderazgo estaban fuertemente ligados con clima organizacional.

Un ambiente organizacional caracterizado por percepciones de los empleados de la forma siguiente: una cantidad razonable de estructura, considerable libertad para manejar el propio trabajo, recompensas y reconocimiento para el buen trabajo, aliento para un riesgo razonable, relaciones y cooperación, estándares de desempeño y la aceptabilidad de sacar a la superficie problemas y opiniones diferentes.

El modelo del clima proporciona un nivel de generalización y colectividad que simplifica mucho la tarea de identificar determinantes de motivación. Procura medir la influencia total de la situación en lugar de ocuparse de incentivos y expectativas y valores de incentivo que se generan en una situación. Este diseño constituye un intento de estudiar los efectos excitantes del clima sobre un motivo por vez, para brindar demostración clara de esta relación.

De acuerdo con esto, yo pienso que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el clima organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

### **3.7.2 Modelo formal de conducta motivada que pone énfasis en los determinantes ambientales de la motivación.**

#### **(Atkinsom)**

Desarrolla un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas.

Es decir el ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. Hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc. Característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.)

El concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental, sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) perciben o experimentan los miembros de la organización.
- b) influye en su comportamiento.

El clima organizacional indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa. Aunado a esto tenemos los siguientes supuestos:

1. Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades. Motivos que representan potenciales de conducta, e influyen en esta solamente cuando se les excita.
2. El hecho de que estos motivos resulten o no eficaces no implica que dejen de tener influencia en la conducta del individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o excitar diversos motivos, en otras palabras un motivo específico no influirá sobre la conducta hasta que se ha excitado por una influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación excitado.
5. Cada una de las clases de motivación, está dirigida a satisfacer una clave diferente de necesidad. El patrón de motivación excitado producirá un cambio de conducta.

El clima organizacional es en los términos que emplea Atkinson, el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un medio organizacional dado.

### **3.7.3 Teoría de Vroom**

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

1)- Valencia: demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo; este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la excelencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia es esta ecuación matemática es entre -1 y 1. cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado (Ej. Ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es -1, cuando el resultado es indiferente (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de 1.

2)- Expectativa: está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1 ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia de resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

3)-Instrumentalidad: está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre 0 y -1

Propuso una teoría de la motivación humana, que aunque tiene una forma muy general, considera como su contexto al individuo en el clima organizacional, en el mundo del trabajo. Es probablemente el primer intento para desarrollar un modelo formal de motivación. Vroom fundó gran parte de su trabajo en el psicólogo social Kurt Lewin . Al igual que Lewin, Vroom utiliza el concepto valencia como el concepto clave.

Valencia: la atracción de una meta o un suceso ó la satisfacción esperada de un suceso.

Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme, la jerarquía de necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores, ambas descansan en la premisa implícita existente de una mejor manera de motivar a las personas, bien sea a través del reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, bien mediante el empleo de factores motivantes y del enriquecimiento del cargo. Hasta ahora la evidencia ha demostrado que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren.

Víctor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce esas diferencias individuales. su teoría se refiere a la motivación

para producir. Según Vroom existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

1. los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos. Los objetivos personales del individuo pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

2. la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales. . La relación percibida entre consecución de los objetivos y la productividad de un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja para producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3. la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que cree poder hacerlo. .La percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no coincide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Con el fin de explicarla motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final, según este modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultado que representa una cadena de relaciones entre medios y fines.

De este modo cuando el individuo busca un resultado intermedio está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales. Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales, según la teoría de campo. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final. En tanto que una valencia negativa, indica un deseo de escapar de determinado resultado final. Los resultados intermedios presentan la valencia en función de su relación con los resultados finales deseados. Ejemplo; la productividad es un resultado intermedio y no posee valencia en sí misma, sin embargo, la logra porque está relacionada con el deseo del individuo de conseguir determinados resultados finales. Esta relación causal entre resultado intermedio y final, se denomina instrumentalizado, la cual presenta valores que varían de +1.0 a -1.0 (coeficientes de correlación) si está o no ligada directamente a la obtención de resultados finales. Por ejemplo; si el individuo percibe que no existe relación entre su elevada productividad y el dinero, la instrumentalizado será igual a cero, es decir, la productividad no le sirve para ganar dinero. El deseo del individuo (valencia) de lograr una elevada productividad está determinado por la suma de la instrumentalizado y valencias de los resultados finales. Por esto la teoría de Vroom se denomina modelo contingente de la motivación, ya que hace

énfasis en las diferencias entre personas y cargos. El nivel de motivación de una persona bajo la acción de 2 fuerzas que opera en una situación de trabajo, las diferencias individuales y los modos de manifestarlas es contingente.

Como logramos ver el modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentalizad, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

Este investigador sugiere que la satisfacción en el trabajo es el reflejo del grado en que una persona encuentra que su trabajo resulta deseable por tanto es una medida de la valencia de la persona por su situación de trabajo, por el clima organizacional en que se inmiscuye.

Ahora bien, su modelo predeciría que la fuerza para permanecer en un trabajo debe estar directamente relacionada con la valencia de dicho trabajo.

#### **3.7.4 Teoría de la Madurez-inmadurez de Argyris**

Muchos científicos de la conducta se han interesado en los efectos del clima organizacional sobre la personalidad humana. Entre quienes han dedicado considerable atención a este problema está Chris Argyris. Él cree que la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es esencialmente llegar a tener mayor grado de madurez.

Argyris (1960) es uno de los muchos teóricos que hacen hincapié en la conducta humana dentro de las organizaciones. También favorece un enfoque más clínico, más diagnóstico y quizás más anecdótico que la mayoría. Concretamente, sugiere partir de dos aspectos básicos: la organización formal y el ser humano, determinar que se sabe de cada uno y luego predecir los efectos de las interacciones entre ellos. A partir de estas predicciones se despliega la estructura de la concepción de Argyris de la conducta organizativa su modelo formal puede describirse como sigue:

1. la personalidad humana se desarrolla de ciertas maneras. Puede suponerse que los seres humanos:
  - a) Van de un estado pasivo de infantes a estados activos de adultos
  - b) Se desarrollan de un estado de dependencia de otros como infantes a un estado más o menos independiente de adultos; esta independencia implica la

capacidad de sostenerse sobre sus pies y también la capacidad para reconocer las dependencias que existen.

- c) Pasan del comportamiento de un número limitado de maneras como infantes, al comportamiento de variadas maneras, como adultos.
- d) Tienden a pasar de poseer intereses estrechos, causales y rápidamente causales y rápidamente cambiantes como infantes a intereses profundos como adultos. El estado maduro, en efecto, se caracteriza por enfrentar muchos desafíos diferentes, los cuales, pueden motivar al individuo maduro por medio de deseo de competencia, logro o ambos.
- e) Cambian de una perspectiva de corto plazo como infantes, a perspectivas de plazo más largo como adultos. El adulto considera tanto las consecuencias del pasado como las del futuro de su propia conducta.
- f) Progresan de una posición subordinada en la familia y en la sociedad como infantes, al intentar o aspirar a ocupar iguales o mejores puestos o posiciones de sus compañeros como adultos.
- g) Pasan de la falta de conocimiento de sí mismos como infantes a la conciencia y control de sí mismos como adultos; esto conduce al desarrollo de un sentido de integridad o identidad personal.

2. suceden muchos problemas humanos en las organizaciones porque se pide a la gente que es más o menos saludable o madura que participe en situaciones de trabajo que la hacen actuar como individuos dependientes, subordinados y sumisos y no le

permiten usar más que unas pocas de sus capacidades, llamadas por Argyris “de la superficie de la piel”.

3. los 3 grupos principales de variables que provocan la dependencia y la subordinación son: la estructura-organización formal- incluyendo la tecnología, la dirección y controles de la dirección tales como presupuestos y estudios de puestos y estudios de tiempos y movimientos.
4. el grado de dependencia y subordinación que se debe a estas diferentes variables aumenta cuando se va hacia abajo en la cadena de mandos y se acerca uno a las actividades de producción en masa.
5. los seres humanos sanos encuentran la dependencia y la subordinación frustrante y prefieren ser relativamente independientes, emplear muchas de sus capacidades latentes y aspirar a posiciones más altas o iguales que las de sus compañeros. La frustración producida conduce a conductas tales como regresión, agresión y tensión. Esto a su vez lleva al conflicto.
6. las personas se adaptarán a la frustración, al conflicto y al fracaso al ocuparse en uno de estos tipos de actividades o en una combinación de ellos:
  - a) abandonar la situación- ausentismo
  - b) tratar de ascender en la escala de la organización
  - c) volverse defensivo por medio de técnicas tales como agravios, sentimientos de inferioridad, sueños diurnos, etc.
  - d) Volverse apáticos e indiferentes a la organización y a su trabajo

- e) Crear grupos informales para sancionar mediante conducta afiliativa, las diferentes defensas de c) y d)
  - f) Formalizar esos grupos informales de maneras tales como sindicatos
  - g) Desatender cosas tales como la creatividad y el desarrollo de sí mismo y hacer hincapié en las recompensas monetarias y materiales
  - h) Aceptar que estas diferentes conductas son adecuadas para sí mismo fuera de la organización
7. la gerencia a su vez considerará la mayoría de estas actividades informales como perjudiciales para la organización formal. Por su parte se opondrá a las actividades formales aumentando la rigidez de la estructura, ejerciendo mayor intervención directiva y estableciendo controles adicionales de dirección.

A partir de estas proposiciones es evidente que el modelo de Argyris tiene como tema principal que los individuos en la industria suelen frustrarse por las exigencias de la organización. Esto produce reacciones en aquellos, que aumentan las acciones organizativas en la forma de controles, y así se establece un círculo vicioso de restricciones de organización y de reacciones de los empleados.

En su estudio de la organización y sus procesos, Argyris sugiere investigar las siguientes áreas;

1. las demandas de la organización formal sobre el participante- incluye las demandas de trabajo, políticas y prácticas, reglas, regulaciones, etc.

2. predisposiciones o necesidades que pueden desear expresar los participantes mientras actúan en la organización.
3. las actividades informales que los empleados pueden crear para ayudarse en su adaptación a las demandas de la organización.
4. la reacción de la administración a estas actividades informales.

Para estudiar todo esto, Argyris ha desarrollado métodos de recopilación de datos que comprenden entrevistas intensivas con empleados en todos los niveles y la evaluación clínica de la información obtenida. Sus procedimientos son muy semejantes a los usados por un médico cuando diagnostica un padecimiento. Se tienen que seguir las reglas, hacer preguntas importantes, buscar síntomas y ciertas manifestaciones conductuales que se supone que están relacionadas con diferentes condiciones de la organización. De esta manera, como en la práctica médica, la actitud de Argyris en el diagnóstico del proceso organizativo se caracteriza por una cantidad importante de juicio subjetivo y la aplicación ingeniosa del conocimiento científico.

De acuerdo con Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez. Estas tendencias incluyen desde la infancia hasta la edad adulta: llegar a ser más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo. De acuerdo con Argyris, los gerentes suelen pasar por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta y crítica a las organizaciones donde

son aplicados los principios clásicos de la organización formal sin tomar en cuenta a la personalidad humana. Bajo tales condiciones.

Sobre la base de un análisis lógico, concluye que los principios de la organización formal establecen requerimientos a individuos relativamente saludables, que son incongruentes con sus necesidades para madurar. Estas necesidades humanas de madurez tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas en la cadena de mando, en la unidad de dirección y en el tramo de control. Bajo estas condiciones han reducido a su mínimo la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas, con el resultado de que es probable que se desarrollen sentimientos de frustración, conflicto y fracaso.

Más tarde Argyris realiza estudios en los que reconoce la importancia tanto de la organización como del individuo, así como la necesidad de optimizar la efectividad de ambos, Argyris discute las principales funciones del personal y reconoce que si bien no todos los trabajadores están ansiando aceptar responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto del clima del trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros. En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto las necesidades individuales como las de la organización son congruentes.

### **3.7.5 Teoría de los sistemas de Gerencia de Likert**

Otro método para formar un clima organizacional productivo y deseable se encuentra en un sistema gerencial basado en hallazgos científicos, desarrollado por Rensis Likert y sus

asociados en el instituto de investigación de la Universidad de Michigan. Han estudiado seriamente los patrones y estilos de los líderes y administradores durante tres décadas. En el transcurso de éstas investigaciones, Likert, desarrolló ciertos conceptos y enfoque importantes para la comprensión del comportamiento de los líderes . Likert, es un exponente de la administración participativa. Concibe al administrador efectivo como aquel que se halla fuertemente orientado hacia los subordinados y que se basa en la comunicación para mantener a todas las partes funcionales en una unidad. Todos los miembros del grupo e incluso el administrador o líder, adaptan una relación de soporte en la cual, sienten un interés común y genuino en términos de necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas, puesto que va encaminado a las motivaciones humanas. Likert considera a este enfoque como el más apto para dirigir a un grupo.

Este método es consistente en las teorías de McGregor, Argyris y Herzberg. Pero abarca un sistema gerencial total. De acuerdo con Likert existen 4 sistemas distintos que pueden usar el gerente o el supervisor:

1. Enfoque autoritario explotador;
2. Enfoque autoritario de naturaleza benevolente;
3. Enfoque consultivo;
4. Enfoque de participación de grupo.

Y cada estilo o sistema de liderazgo incluye siete características operativas:

1. carácter de las fuerzas motivacionales.
2. carácter del proceso de comunicación.

3. carácter del proceso de interacción-influencia.
4. carácter del proceso de toma de decisiones.
5. carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo.
6. carácter del proceso de control.
7. características del desempeño.

### **Sistemas de Dirección de Likert:**

Sistema 1.- La administración explotativa o autoritaria. Estos administradores son altamente autócratas, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a través del miedo y los castigos, con recompensas ocasionales; prefieren la comunicación en forma descendente, limitan la toma de decisiones a los niveles superiores y exhiben características similares.

Sistema 2.- La administración benevolente-autoritaria. Estos administradores tienen una confianza condescendiente en los subordinados, los motivan con recompensas y algunas veces con temor y castigos, permiten un cierto nivel de comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten cierta delegación en la toma de decisiones pero con un estrecho control de políticas.

Sistema 3.- La administración consultiva. Estos administradores tienen una confianza sustancial, aunque no total, en sus subordinados, usualmente tratan de hacer uso

constructivo de las ideas y opiniones de éstos, usan como motivación las recompensas, con castigos ocasionales y alguna participación, fomentan la comunicación tanto en forma ascendente como descendente, toman decisiones trascendentes de política general a los niveles superiores, fomentan la toma de decisiones en los niveles inferiores, y actúan consultivamente en otras ocasiones.

Sistema 4.- La administración de grupo participativo. Este sistema es el más participativo de todos. En el sistema 4, los administradores tienen una compleja confianza en los subordinados en todos los aspectos, siempre obtienen ideas y opiniones de éstos y las usan en forma consultiva, otorgan recompensas económicas sobre la base de participación del grupo de interés en áreas, como la fijación de metas y evaluación del progreso hacia ellas, fomentan una gran comunicación tanto en forma ascendente como descendente con sus compañeros y fomentan la toma de decisiones en forma conjunta.

Likert encontró que el sistema 4 era el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo.

Efectos de dichos sistemas:

Sistema 1. centrado en autoritario explotador. Conduce a productividad mediocre

Sistema 2 puesto benevolente autoritario. Tienen como efecto productividad de buena a regular.

Sistema 3. participativo centrado- consultivo. Tiene como efecto Productividad buena

Sistema 4. el empleado- grupo participativo. Tiene como efecto Productividad excelente.

El sistema comprende una elevada presión sobre los subordinados, mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, y obtienen la obediencia a través de las técnicas de temor. En contraste el sistema 4 está caracterizado porque el gerente no es rígido en su uso de toma de decisiones por el grupo y en los métodos de supervisión por el grupo. El uso del enfoque del sistema 4 por los gerentes o supervisores no es consistente con tener objetivos de elevado desempeño para el grupo de trabajo. En realidad esto se considera conveniente, sin embargo cuando se comparan los efectos del sistema 1 o los del 2 con el sistema 4 bajo los rubros “variables que intervienen” y “variables de resultado final”, parece que el enfoque del sistema 4 produce un mejor clima organizacional y mejores resultados en términos de productividad, costos ausencias y rotación.

Likert como Argyris y otros, cree que es necesario un teoría modificada de la organización y de la dirección. Sencillamente, cree que la motivación del empleado es la clave de la eficiencia total de la organización y su teoría hace hincapié en técnicas y métodos que describen lo que la gente busca en su trabajo y en los medios de organización.

Son básicos para la teoría de Likert los diversos resultados de la investigación que indican que los subordinados reaccionan de modo favorable a las experiencias que les dan apoyo y los ayudan a aumentar su sentimiento de importancia y valor personal. De su análisis de estos estudios proviene su fórmula general para aplicar su teoría, a saber: la estructura organizativa y su modo de funcionamiento debe dar la probabilidad máxima de que en todas sus interacciones, cada uno de los individuos involucrados verá las interacciones a la luz de

sus antecedentes, experiencia y expectativas, como protectoras y como contribuciones a su sentimiento de valor personal.

Con esta fórmula Likert procede a delinear una estructura organizativa basada en grupos de trabajo que se traslapan en vez del formato tradicional de la carta de la organización que contiene relaciones de individuo a individuo. Likert adopta el principio de unir eslabones que significa que los individuos pertenecen a grupos de trabajo traslapados en diferentes niveles jerárquicos. Por tanto, un individuo puede ser un eslabón entre su propio grupo general y uno superior. Básica a este concepto es la idea de que el gerente o el supervisor solamente pueden realizar funciones de supervisión en forma efectiva cuando son capaces de ejercer influencia hacia arriba. Likert no sugiere ningún cambio dramático en la estructura de las organizaciones, pero al insistir en el concepto de unir eslabones, llama la atención sobre el hecho de que cualquier supervisor es miembro de dos grupos, y también señala la importancia de los papeles significativos que desempeña el supervisor en ambos grupos.

Es así como Likert llega finalmente a un sistema de interacción que combina las siguientes características:

1. estructura . Debe hacerse hincapié en la pertenencia a grupos traslapados de la organización.
2. Atmósfera. Se requiere una atmósfera protectora, formadora del ego, en la que las personas se sientan respetadas. La palabra clave es protectora.

3. Personal. Las personas de la organización deben tener actitudes y adiestramiento adecuado para realizar las funciones de las cuales son responsables, pero también deben tener adecuadas destrezas interpersonales.
4. Establecimiento de relaciones. Los miembros de la organización deben reconocer a los miembros de otros grupos y unidades de trabajo, lo suficiente para que haya confianza, seguridad y buen flujo de información. Además debe establecerse una corriente efectiva de influencia. Además, Likert indica que no son convenientes ni la rotación rápida de personal ni su traslado frecuente.
5. Medidas. Los miembros de las organizaciones deben disponer de medidas exactas que indiquen cosas tales como el estado interno de la organización y su funcionamiento actual. Estas medidas deben estar disponibles para todas las personas cuyas decisiones afecten cualquiera de estas variables particulares.

Pues bien la teoría de Likert como la de Argyris, insiste en el ser humano, sin embargo, su hincapié es precisamente sobre la motivación de los seres humanos lograda por medio de la estructura efectiva de las relaciones de grupo, y da mayor importancia a la conducta que hace sentirse a la gente importante y valiosa en la organización. Estos son puntos de vista nuevos y típicos en el estudio de las organizaciones. El ser humano se ha convertido en el aspecto básico y decisivo. En vez de ser necesariamente maligno, se ha vuelto vital para el funcionamiento adecuado de la organización.

La teoría de los sistemas gerenciales de Likert enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Puesto que la mayoría de las organizaciones

han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados, la necesidad de saber lo que está pasando con su inversión es de mucha importancia para el éxito de cualquier organización. Una de las características de este método es que reconoce la importancia de la contabilidad de los recursos humanos.

Los métodos gerenciales modernos de McGregor, Argyris y Likert, representan los puntos de vista de los científicos de la conducta que han estado íntimamente implicados en el estudio de los climas organizacionales. El método de sistemas de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad enfatizadas por McGregor y Argyris. Consistente en el método de estas dos autoridades, el sistema 4 de Likert subraya la importancia de las relaciones de apoyo y el uso de métodos de supervisión de grupo, la habilidad del supervisor para trabajar en forma efectiva con sus subordinados como grupo, desempeña una parte importante para determinar el clima del mismo. Sin embargo existen otros factores que determinan la naturaleza de las relaciones en el grupo y entre ellos.

### **3.8 Los Estilos de Dirección en General**

Liderazgo. Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas. Está determinado primordialmente por el comportamiento, no por las características personales. Los papeles de los líderes combinan

habilidades técnicas, humanas y conceptuales, que los líderes aplican en diferentes grados y en diversos niveles de organizaciones. Su comportamiento como seguidores es importante también para la organización.

Sin el liderazgo, una organización sería solamente una confusión de personas y máquinas, de la misma manera que una orquesta sin director sería sólo músicos e instrumentos. El liderazgo transforma el potencial en realidad.

Los supervisores desempeñan diferentes funciones de liderazgo, pues son el punto de contacto directo con la mayoría de los empleados. Cuando se compara la organización con un arco, el supervisor es la piedra angular que une a la gerencia de nivel superior con los empleados.

Recientes investigaciones sugieren que los mejores directivos utilizan una gama de estilos de dirección distintos. Cada uno en su justa medida en el momento más oportuno. Tal flexibilidad a la hora de actuar es difícil de practicar, sin embargo merece la pena. Y lo que es mejor, se puede aprender a hacerlo.

Si se pregunta a cualquier grupo de profesionales “¿Qué hacen los mejores líderes?”, las respuestas suelen ser de la más variada índole. Los buenos líderes fijan estrategia; motivan al equipo, desarrollan una misión, crean una cultura corporativa. Sin embargo cuando se pregunta “¿Qué deben hacer los mejores líderes?”, si el grupo está compuesto por profesionales experimentados, es probable que la respuesta sea unánime: la principal misión del líder es conseguir resultados. La búsqueda de una receta mágica que explica lo que los líderes pueden y deben hacer para impulsar a su gente a dar lo mejor de sí misma es eterna.

En los últimos tiempos este misterio ha alimentado a nuevo nicho de mercado: literalmente miles de “expertos en liderazgo” han desarrollado sus carreras examinando y capacitando a directivos, todo encaminado a crear profesionales capaces de alcanzar objetivos retadores que sean estratégicos, financieros, organizativos o una combinación de los tres.

Aún así muchas personas y organizaciones no acaban de encontrar el liderazgo que necesitan. Una razón es que hasta muy recientemente, no existían investigaciones válidas que demuestren con exactitud los comportamientos de liderazgo que están ligados a resultados positivos. Los expertos en liderazgo ofrecen sus consejos basándose en sus experiencias, conclusiones e instintos. A veces la clave está en estos consejos, a veces no.

Es difícil distinguir las teorías de liderazgo. Diversos investigadores se han concentrado en la conducta de los líderes, bajo el supuesto de que la habilidad para dirigir y la disposición para seguir, se basan en estilos de liderazgo.

Algunas de las primeras explicaciones sobre los estilos de liderazgo los clasificaron según como usan los líderes; la autoridad, se consideraba que estos aplicaban tres estilos básicos:

1. **Líder autocrático:** Persona que da órdenes y supera su cumplimiento, es dogmática e impositiva y así mismo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar

recompensas y castigos. No sabe escuchar, crea una cultura del miedo; las personas no dicen lo que piensan abiertamente, pero critican destructivamente a escondidas. Genera dependencia del equipo hacia el líder, ordena y espera obediencia. Necesita mandar, sentirse poderoso, tener la última palabra para demostrarse a sí mismo que es capaz.

2. **Líder democrático o participativo:** Consulta con sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se percibía que este tipo de líder se encontraba en un rango que variaba desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta la otra que toma decisiones pero no consulta a sus subordinados antes de hacerlo.
3. **Líder de políticas laxas:** Utiliza un poco su poder, si es que lo hace y da a sus subordinados una gran cantidad de independencia o "rienda suelta" en sus operaciones. Este tipo de líder, permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo.

**En resumen; la comunicación entre los líderes y los subordinados se da de esta forma:**

**LIDER AUTOCRÁTICO -----> SEGUIDOR**

**LIDER DEMOCRÁTICO <-----> SEGUIDOR**

**LIDER DE POLITICA LAXAS <----- SEGUIDOR ----->**

Y continuamos con este tema: Existen variaciones de esta clasificación simple de los estilos de liderazgo. Se considera que algunos líderes autocráticos son "autócratas benevolentes", aunque escuchan con consideración las opiniones de sus seguidores antes de tomar decisiones, la decisión les pertenece a ellos. Pueden estar dispuestos a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando debe de tomarse una decisión pueden ser más autocráticos que benevolentes.

Una variación del líder participativo es la persona que da apoyo. Los líderes de esta categoría pueden realizar su tarea no sólo consultando a sus seguidores y considerando en forma cuidadosa sus opiniones, sino también haciendo todo lo que les es posible para apoyar a sus subordinados en el desempeño de sus obligaciones.

El uso de cualquier estilo, depende de la situación. Un administrador puede ser muy autocrático en una emergencia, o bien, cuando sólo ellos tienen las respuestas a ciertas preguntas. Un líder puede obtener considerables conocimientos y lograr un mejor compromiso por parte de las personas implicadas consultando a los subordinados. Un administrador que maneja a un grupo de científicos de investigación puede darles considerable libertades para desarrollar sus experimentos. Pero el mismo administrador, puede ser bastante autocrático al imponer el cumplimiento respecto al uso de equipo de protección cuando se manejan ciertos productos químicos peligrosos.

Los líderes necesitan muchos estilos. Muchos estudios han demostrado que cuantos más estilos practica el líder, mejor. Los líderes que han dominado más estilos tienen el mejor clima y el mejor desempeño medido por los resultados del negocio. Los líderes deben ser capaces de cambiar estilos con flexibilidad y cuando haga falta. Aunque puede parecer

imposible se ve con más frecuencia de la esperada, tanto en corporaciones grandes, como en empresas pequeñas recién creadas, y tanto en líderes experimentados, capaces de explicar cómo y porqué se utilizan distintos estilos, como en emprendedores que decían liderar por instinto.

Más ciencia, menos arte. Como el ser padre, el liderazgo nunca va a ser una ciencia exacta. Sin embargo nunca debe verse como un misterio para las personas que lo ejercen. En los últimos años, la investigación ha servido a los padres para entender mejor los componentes genéticos, sociológicos y comportamentales que afectan su desempeño en el puesto.

El entorno de los negocios es altamente cambiante, y un líder tiene que responder adecuadamente. Hora a hora, día a día, semana a semana, los directivos han de ajustar sus estilos de liderazgo como un auténtico profesional. Utilizando el estilo justo en el momento justo y en su justa medida. Su recompensa serán los resultados.

### **3.9 El Nuevo Mundo de la Dirección**

Las empresas de hoy día se enfrentan ante escenarios turbulentos, competitivos, dinámicos, que como pueden constituir amenazas también son generadores de oportunidades todo depende de cómo la gerencia ha interpretado su rol, cómo ha organizado su equipo de trabajo, estructurado la organización, definida la misión, visión de la organización donde labora, apoyado de conocimientos administrativos modernos, de su experiencia, habilidades.

Desde luego en el presente la ciencia administrativa ha desarrollado nuevas herramientas, formulado principios, teorías, de acuerdo a lo que demandan los actuales escenarios, los nuevos paradigmas, la globalización, la competitividad, las alianzas, bloques económicos, aunado a los grandes cambios tecnológicos, en los requerimientos que la sociedad de conocimiento necesita para ser altamente operativa, eficaz, productivos, en fin, excelentes.

Sin duda alguna el nuevo milenio presenta expectativas que la gerencia debe tomar muy en cuenta, revisar sus estructuras organizacionales, misión, visión, equipo de trabajo, tecnología, cultura organizacional, planes, estrategias a fin de estar conscientes de sus debilidades para transformarlas en fortalezas, la reafirmación de las fortalezas, enfrentar exitosamente las amenazas y saber aprovechar óptimamente las oportunidades.

- El reto más importante es elevar la productividad de los trabajadores del conocimiento y de los servicios.
- Los gerentes necesitan prepararse para proporcionar respuestas satisfactorias a una gran variedad de preguntas fundamentales de las personas que trabajan para ellos, cuando pretenden hacer cambios, por ejemplo: ¿Cambiará la descripción de mi puesto? ¿Perderé mi empleo? ¿Afectará la forma en que hago mi trabajo? ¿Ahorrará dinero a la empresa? , entre otras..
- Se debe mejorar la comunicación hacer que esta sea más eficiente, clara, precisa, objetiva.

- Tomar muy en cuenta que una amenaza que todos perciben, pero de la que nadie habla es mucho más debilitante para una empresa que otra que se revele con claridad.
- Se requiere adaptarse a los requerimientos que la sociedad del conocimiento demanda, estar al día sobre el avance de la ciencia administrativa, el manejo de herramientas modernas.
- Una dirección capaz de interpretar los requerimientos de los actuales escenarios, del entorno, crear y comunicar una nueva visión y nuevas estrategias, con experiencia, sentido de crisis, con grandes habilidades para administrar el cambio.
- Considerar lo aportado por Mintzberg, de que las actividades de trabajo se caracterizan por su brevedad, variedad y fragmentación. El trabajo gerencial se compone de obligaciones regulares y programadas, así como de actividades no programadas. El trabajo gerencial es cada vez más complejo.
- Hoy en día existen lazos mucho más estrechos entre los objetivos organizacionales y el desarrollo ejecutivo.

### **El Estilo Propio de la Dirección en México**

Se dice que la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal, la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso "El niño aspira a ser grande y fuerte como su padre."

Sería de esperarse que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de la teoría "X".

Al realizar una encuesta en catorce países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas, los mexicanos estarán colocados en tercer lugar de dicha creencia, también estaría colocados en tercer lugar en cuanto a la creencia de que las personas actúan por su propia responsabilidad (control interno); en el deudécimo lugar respecto al valor de compartir la información y en decimotercero con referencia en la participación. Puede verse un patrón totalmente inverso al de las relaciones humanas.

Los gerentes encuestados en México mostraron tipos de teorías pero no mostraron ser partidarios de su política. Esto nos habla de la necesidad de educar los sistemas a los patrones culturales. Dentro del término cultura, se comprende también la subcultura profesional, en donde en cada ocupación existen pautas de conducta.

Es mejor y más fácil tratar de adaptar la organización a los supuestos culturales y no a la inversa. En México se han adoptado reglas de organización ajenas; falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales. Por otro lado hay que advertir que la tecnología empleada, juega un papel muy importante en la organización.

Se repite frecuentemente que el trabajo en la sociedad, enajena al hombre y se suspira por el trabajo artesanal. No hay que perder de vista que el desarrollo industrial ha permitido mejores niveles de vida y que por ende ese tipo de trabajadores ha logrado mayor satisfacción. Ahora es necesario lograr fórmulas para que sin dar la espalda al desarrollo económico se logre también el desarrollo social, político y cultural de la población.

# 4

## MÉTODO

## **OBJETIVO**

Estudiar si el clima organizacional influye en la motivación del trabajador.

### **4.1 Planteamiento del problema**

¿El clima organizacional puede aumentar la motivación de los trabajadores?

### **4.2 Hipótesis**

Un clima organizacional favorable al trabajador. Repercute positivamente en la motivación del mismo.

## **Variables**

### **Variable Independiente:**

Clima organizacional.

### **Definición conceptual**

Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización; tanto material como emocionalmente.

### **Definición operacional**

Revisión de diversos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación, tales como iluminación, ambiente agradable, seguridad, confianza, comunicación estabilidad.

### **Variable Dependiente:**

Motivación

### **Definición conceptual**

La voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad de esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

### **Definición operacional**

Aplicación de un cuestionario, donde la motivación va a ser medida de acuerdo a las respuestas que se obtengan de esto.

## **4.3 Instrumento de medición**

El instrumento de medición es un cuestionario, conformado por 43 preguntas.

Cuestionario, es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Dicho cuestionario se encuentra en el apéndice de este trabajo, donde se puede ver con toda claridad.

Las preguntas fueron diseñadas para que se respondan dentro de la escala tipo Likert.

La escala tipo Likert, consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los 5 puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico.

Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica.

#### **4.4 Procedimientos**

El cuestionario se aplicó a 30 personas que laboran en la empresa que lleva por nombre Edoardos. La cual se encuentra ubicada en Boulevard Manuel Avila Camacho # 76. pisos 8 y 9. Lomas de Chapultepec, 11000, México, D.F. localizada en la Ciudad de México.

##### *Maneras de aplicar la escala*

1.- Autoadministrada: Se le entrega el cuestionario al que va a responder y este marca respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su acción o respuesta.

Característica de las preguntas

1. Deben ser claras y comprensibles
2. No incomodar al que responde
3. Las preguntas deben referirse a un solo aspecto o relación lógica
4. Las preguntas no pueden apoyarse en instituciones, ideas respaldadas socialmente
5. El lenguaje debe estar adaptado a las características del sujeto al que se le aplicará el cuestionario.

### **Forma de obtener las puntuaciones.**

Las puntuaciones de las escalas Likert se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada frase por ello se denomina escala aditiva.

Una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones.

Las respuestas que se manejaron son las siguientes:

- A. Totalmente en desacuerdo (1)
- B. En desacuerdo (2)
- C. Indeciso (3)
- D. De acuerdo (4)
- E. Totalmente de acuerdo (5)

La puntuación para las preguntas es la siguiente:

$$43(5) = 215$$

$$43(4) = 172$$

$$43(3) = 129$$

$$43(2) = 86$$

$$43(1) = 43$$

La puntuación para los cuestionarios es la que sigue:

$$30(5) = 150$$

$$30(4) = 120$$

$$30(3) = 90$$

$$30(2) = 6$$

$$30(1) = 30$$

#### **4.4.1 Selección de la muestra**

Muestra, es un subgrupo de la población y puede ser probabilística o no probabilística.

Se selecciono una muestra de 30 individuos, porque hay estudios que corroboran que con esa cantidad de sujetos, ya se empieza a normalizar la tendencia

##### **Características de la muestra**

Sexo: Un 70% de la muestra son mujeres y un 30 % son hombres.

Edad: Un rango de 18 a 20 años representa 20%; de 21 a 25 años representa un 50%. Y de 26 a 33 años representa un 30%.

Nivel Educativo: preparatoria representa 60%, Técnico 30% y Universidad 10%.

Estado Civil: Solteros 90% y Casados 10%.

Antigüedad en el empleo: Menos de un año 40% y de 1 año a 3 años 50%. Y de 4 años o más representado un 10%

### **Semejanzas entre sujetos**

Nivel educativo - Preparatoria

Número de sujetos - 18

Estado civil - Soltero

Número de sujetos - 27

Edad - 21 años

Numero de sujetos -10

### **4.4.2 Recolección de los datos**

Implica 3 actividades

- a) Seleccionar un instrumento de medición. Este instrumento debe ser válido y confiable.
- b) Aplicar ese instrumento de medición. Obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio.
- c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

En el siguiente caso sucederá lo siguiente:

- a) Se selecciona el cuestionario conformado por 43 preguntas como el instrumento de medición.

- b) Se acude a los locales de la empresa y se aplicaron 30 cuestionarios a los empleados de manera autoadministrada.
- c) Posteriormente se preparan las mediciones que en nuestro caso son, las medidas de tendencia central, a saber, la media, la moda y la desviación estándar.

Se toma la decisión de hacer preguntas cerradas ya que son fáciles de preparar para un análisis. Estas preguntas requieren de menor esfuerzo por parte de los sujetos, ya que simplemente se selecciona la alternativa. Y de esta forma se ahorra tiempo

También cabe señalar que el diseño que se utiliza es de un cuasiexperimento, ya que lo que se hace no es experimentar directamente con los sujetos, porque existen ciertas limitaciones en cuanto, a que en primer lugar las personas que están a cargo de las empresas no permitirían que se experimentara con sus trabajadores, y tomando en cuenta que el tiempo que se requeriría para tal evento sería bastante y realmente no conviene.

#### 4.4.3 Analisis de datos

| Pregunta   | ANALISIS ESTADISTICO     |            |               |            |                |            |              |            |                       |      | Total | %   |
|------------|--------------------------|------------|---------------|------------|----------------|------------|--------------|------------|-----------------------|------|-------|-----|
|            | VALOR ESPERADO           |            |               |            | NO PARAMETRICO |            |              |            |                       |      |       |     |
|            | Totalmente en desacuerdo |            | En desacuerdo |            | Indeciso       |            | De acuerdo   |            | Totalmente de Acuerdo |      |       |     |
| Frecuencia | Porcentaje %             | Frecuencia | Porcentaje %  | Frecuencia | Porcentaje %   | Frecuencia | Porcentaje % | Frecuencia | Porcentaje %          |      |       |     |
| 1          | 0                        | 0          | 0             | 0          | 10             | 33%        | 15           | 50         | 5                     | 16.7 | 30    | 100 |
| 2          | 2                        | 6.7        | 4             | 13.3       | 11             | 0          | 10           | 33.3       | 3                     | 10   | 30    | 100 |
| 3          | 0                        | 0          | 0             | 0          | 5              | 0          | 18           | 60         | 7                     | 23.3 | 30    | 100 |

|    |   |   |    |      |   |      |    |      |    |      |    |     |
|----|---|---|----|------|---|------|----|------|----|------|----|-----|
| 4  | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 18 | 60   | 12 | 40   | 30 | 100 |
| 5  | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 20 | 66.6 | 10 | 33.3 | 30 | 100 |
| 6  | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 25 | 83.3 | 5  | 16.7 | 30 | 100 |
| 7  | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 20 | 66.6 | 10 | 33.3 | 30 | 100 |
| 8  | 0 | 0 | 0  | 0    | 5 | 16.7 | 22 | 73.3 | 3  | 10   | 30 | 100 |
| 9  | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 25 | 83.3 | 5  | 16.7 | 30 | 100 |
| 10 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 27 | 90   | 3  | 10   | 30 | 100 |
| 11 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 25 | 83.3 | 5  | 16.7 | 30 | 100 |
| 12 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 25 | 83.3 | 5  | 16.7 | 30 | 100 |
| 13 | 0 | 0 | 15 | 50   | 0 | 0    | 15 | 50   | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 14 | 0 | 0 | 15 | 50   | 0 | 0    | 15 | 50   | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 15 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 16 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 17 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 18 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 19 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 28 | 93.3 | 2  | 6.7  | 30 | 100 |
| 20 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 27 | 90   | 3  | 10   | 30 | 100 |
| 21 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 22 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 23 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 24 | 0 | 0 | 0  | 0    | 5 | 16.7 | 25 | 83.3 | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 25 | 0 | 0 | 10 | 33.3 | 0 | 0    | 20 | 66.6 | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 26 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 26 | 86.7 | 4  | 13.3 | 30 | 100 |
| 27 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 28 | 0 | 0 | 0  | 0    | 3 | 10   | 25 | 83.3 | 2  | 6.7  | 30 | 100 |
| 29 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 30 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 31 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 32 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 33 | 0 | 0 | 0  | 0    | 4 | 13.3 | 26 | 86.7 | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 34 | 0 | 0 | 0  | 0    | 4 | 13.3 | 26 | 86.7 | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 35 | 0 | 0 | 8  | 26.6 | 0 | 0    | 22 | 73.3 | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 36 | 0 | 0 | 0  | 0    | 3 | 10   | 27 | 90   | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 37 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 38 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 39 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 40 | 0 | 0 | 0  | 0    | 2 | 6.7  | 26 | 86.7 | 2  | 6.7  | 30 | 100 |
| 41 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |
| 42 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 27 | 90   | 3  | 10   | 30 | 100 |
| 43 | 0 | 0 | 0  | 0    | 0 | 0    | 30 | 100  | 0  | 0    | 30 | 100 |

Este cuadro muestra los resultados obtenidos con respecto a cada pregunta que se realizó en este cuestionario, de esta manera se puede observar que en algunas columnas de algunas frases se localizan solo ceros, esto es debido a que en tales frases no se respondió

con estas, también se ve que en las demás si se puede ver el numero como el porcentaje de las frases utilizadas para contestar

**5**

## **RESULTADOS**

**5.1 Totales** Son el resultado obtenido con respecto a cada una de las frases utilizadas en cada una de las preguntas.

| TOTALES                  |            |       | TOTALES                  |            |      |
|--------------------------|------------|-------|--------------------------|------------|------|
| PREGUNTAS                | Frecuencia | %     | CUESTIONARIOS            | Frecuencia | %    |
| Totalmente en Desacuerdo | 0.065      | 0.15  | Totalmente en Desacuerdo | 0.046      | 0.15 |
| Desacuerdo               | 1.72       | 4     | Desacuerdo               | 1.2        | 4    |
| Indeciso                 | 1.61       | 3.76  | Indeciso                 | 1.13       | 3.8  |
| De acuerdo               | 36.406     | 84.66 | De acuerdo               | 25.4       | 84.7 |
| Totalmente de Acuerdo    | 3.12       | 7.2   | Totalmente de Acuerdo    | 2.18       | 7.3  |
| total                    | 43         |       | Total                    | 30         |      |

Estas interpretaciones se realizan basándose en el cuadro de análisis que se presento con anterioridad en la ( pag.105) y como forma complementaria se ubica una serie de graficas de esta misma informacion en el anexo.

### **5.2 Tiempo para comer que tienen los empleados**

El 77%, de los que contestaron están de acuerdo con su hora de comida, mientras que el 33%, no lo considera suficiente.

### **5.3 Seguridad en la vida que proporciona el empleo**

El 83%, piensa que su empleo actual les proporciona seguridad en la vida y el 17% considera que no.

### **5.4 Condiciones ambientales**

Más del 90% de personas que laboran en esta empresa consideran que las condiciones ambientales de su empresa son buenas, por tanto sólo una minoría considera que no es así.

### **5.5 Salario y conocimientos**

Como se puede ver, todos están de acuerdo que el salario que se percibe es de acuerdo a sus conocimientos. O al menos es lo que nos muestran los resultados.

### **5.6 Estabilidad en el empleo**

Un 87% considera que si tiene esta estabilidad en tal empleo. Mientras que sólo un 13% piensa que no es así realmente.

### **5.7 Comunicación**

A través de esta información podemos observar que si existe una buena comunicación dentro de esta empresa.

### **5.8 Prestaciones**

En este punto un 87% considera que son importantes las prestaciones otorgadas por la empresa y que si resuelven las necesidades de las mismas. Mientras que un 13%, no está seguro de así sea esta situación.

### **5.9 Desarrollo y logros en el empleo**

El 83% cree que si se alcanzan a desarrollar en esta empresa y que los logros obtenidos son el resultado de un gran esfuerzo de la empresa en general. Por otro lado sólo un porcentaje muy mínimo no considera este punto favorable para este.

#### **5.10 Reconocimientos y felicitaciones**

Todos están de acuerdo en que tal empresa si brinda este tipo de estímulos a sus trabajadores.

#### **5.11 Relaciones con compañeros de trabajo**

Una mayoría del personal de esta empresa tiene entendido que las relaciones entre compañeros, trabajadores- supervisión, es agradable.

#### **5.12 Flexibilidad por parte de la dirección**

Los resultados que se presentan muestran que en realidad existe una forma flexible de organización de esta empresa con los trabajadores.

#### **5.13 Satisfacción en el trabajo**

Un porcentaje alto nos indica que el personal de esta empresa cuenta con esa satisfacción que buscamos todos en el trabajo lo que implica que esto es favorable para este mismo , como para la empresa.

#### **5.14 La motivación en la empresa**

Más de un 90% nos muestra que si hay motivación por parte de la empresa para los empleados, mientras que sólo un 10 % no lo considera pues está indeciso de esto.

#### **La capacitación en la empresa**

Por lo menos un 85% o un poco más de los entrevistados nos muestran que la capacitación en la empresa es importante y que si les sirve para desempeñar su labor dentro de la empresa, y sólo un 13.3 % . muestra indecisión en esta situación.

#### **El conflicto en la empresa**

Todos afirman que el conflicto se resuelve entre todos, pues todos están dispuestos a resolver dicho conflicto en caso de presentarse. Pues las situaciones de trabajo están bien claras.

#### **La tecnología en la empresa**

La mayoría esta de acuerdo en que la empresa utiliza tecnología de punta para trabajar en sus instalaciones, ya que esta es de suma importancia para el desarrollo eficiente de sus actividades.

# 6

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1 Resumen**

¿El clima organizacional, puede aumentar la motivación de los trabajadores?

La muestra fue de 30 individuos y el instrumento de medición fue un cuestionario conformado de 43 preguntas.

Los empleados contestaron estar de acuerdo con el clima organizacional y la motivación en su medio laboral. Realmente los resultados no arrojaron nada nuevo, ya que las prestaciones, la hora de la comida, la estabilidad en el trabajo, a nuestro modo de ver son cuestiones que siempre causan un poco de inquietud, especialmente el tema de la estabilidad en el empleo, porque en estos tiempos es vital tener seguro el trabajo, a pesar de los salarios bajos u otras cuestiones. .

Lo que también llamo la atención en este estudio, es que los trabajadores son jóvenes, la edad promedio es de 25 años un 50 % ha durado en el empleo de 1 a 3 años y la mayoría de estos son solteros y tienen educación media superior; lo que también nos lleva a pensar que lo más probable es que exista frecuentemente rotación de personal, ya que esto de alguna manera beneficia a la empresa, pues si no duran en el trabajo tiene menos obligaciones que cumplir con respecto a las prestaciones aguinaldos, etc. Sin pasar por alto que hay mucha demanda laboral, entonces si un empleado hace una cosa mal, corre el

peligro de que lo despidan por lo que se ve en la necesidad de hacer las cosas lo mejor posible

## **6.2 Conclusiones y discusión**

### **Hipótesis**

Un clima organizacional favorable al trabajador. Repercute positivamente en la motivación del mismo.

A través de este proceso de investigación se puede observar que la hipótesis planteada se cumple, pues, la muestra de la población entrevistada así lo ha demostrado, permitiéndonos y facilitando la información necesaria, la cual mediante algunas medidas de tendencia central nos ha permitido saber con claridad la situación del clima organizacional y la motivación en el medio laboral. Los factores que se estudiaron en este proyecto, son importantes y determinantes, sin embargo cabe mencionar que la motivación para hacer un buen trabajo disminuye cuando una persona no comprende el por qué de lo que hace, o considera que no contribuye al esfuerzo total. El clima organizacional debe permitir que se comprendan las tareas y mostrar como se relaciona la actividad con el éxito de la compañía en su totalidad.

Fue interesante describir todas y cada uno de los factores que intervienen para que el clima organizacional sea placentero y además favorezca a la motivación incrementando la productividad de la empresa, pues como sabemos es el objetivo primordial de toda compañía. Es por eso que nosotros como administradores debemos estar al tanto de todo lo

que sucede dentro de la organización y tratar de sobrellevar y corregir de la mejor manera las variables que se presentan, para así poder alcanzar los resultados deseados.

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre la motivación y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De estos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

Como sabemos los individuos constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

El clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Han sido definidas como las “percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral” como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc., los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos. Así es como es necesario modernizar la gestión en términos generales promoviendo una mayor eficiencia y desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la misión y los objetivos estratégicos. En este marco la gestión de Recursos Humanos pasa a ser pilar fundamental en el logro de los objetivos propuestos. Así una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permite direccionar, ponderar y coordinar acciones.

La motivación juega un papel fundamental en la situación actual que vivimos, la cual se encuentra marcada por las comunicaciones y las sobredosis de información. La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados. Se dice que es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión.

Valdría la pena ahondar un poco en lo siguiente: el tiempo de comida, seguridad en la vida que da el empleo, salario justo, estabilidad en el trabajo, prestaciones; y desarrollo junto con alcance de logros en el trabajo.

### **Condiciones ambientales**

El nivel es aceptable del clima laboral, pues se ve fortalecido por una percepción favorable en las relaciones humanas tanto en funciones administrativas como en el nivel de la interacción social, los cuales son aspectos de excelente potencial para un cambio organizacional.

### **Tiempo de comida**

A nuestro juicio consideramos que en las empresas de ropa, los empleados tienen que comer en un lapso de tiempo de una hora, la misma que está señalada a las 14:00 hrs., lo hacen de manera rápida y la mayoría de las veces solos (lo anterior pudo ser constatado mediante observaciones que se hicieron y de preguntas fugaces que se hacían a los empleados).

### **Seguridad de la vida respecto al trabajo y estabilidad en el empleo**

En la situación en la que actualmente vivimos en nuestro país, lo que más preocupa es la pérdida cada vez mayor del poder adquisitivo de la población, el desempleo, etc.; para el trabajador promedio es importante tener algo de seguridad, sobretodo para cubrir sus necesidades más elementales, por otro lado cabe también mencionar lo siguiente: los empleados de la empresa en cuestión son jóvenes no pasan de los 24, son solteros y sus estudios son de preparatoria y escuelas técnicas, entonces necesitan el trabajo por varias razones, pero a nuestra manera de ver no es lo mismo trabajar para solventar los gastos de una sola persona a solventar los de una familia propia, ya que los solteros pueden dejar el trabajo si algo no les satisface, pero el que ya adquirió compromisos tiene que afianzar el trabajo como pueda, ya que corre el peligro de que al otro día se quede sin comer.

La recomendación es que los empresarios, aunque es claro que la situación también los afecta trataran de no nada más fijarse en la ganancia solamente sino que tuvieran algo más de voluntad para con sus empleados, esto sería hablando de las empresas mediana y gran empresa que en su mayoría son trasnacionales, pero por otra parte las empresas del país con

normalmente micro y familiares, por lo tanto tienen que apegarse al tener que despedir personal si es que lo tienen o de plano vender su negocio.

## **Prestaciones**

Al conseguir un trabajo una de las cosas que se requieren es la de tener unas prestaciones decentes, los empleados que contestaron las encuestas en promedio no están muy seguros de que sus prestaciones sean adecuadas.

También en promedio los trabajadores no están seguros de que sus prestaciones les resuelvan necesidades reales.

La recomendación en este caso es de que las prestaciones vienen de ley y lo único que se podría hacer es que se respete la ley.

## **La motivación en la empresa**

En tal sentido, las características de motivación y de clima laboral detectadas hace inobjetable la necesidad de optimizar su funcionamiento con una debida orientación hacia las metas y atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución.

## **Desarrollo y logros**

La motivación de logro que presenta el grupo contrasta con los mínimos requerimientos organizacionales que permitan asegurar el logro de metas personales e institucionales sin

poner en riesgo la misión institucional, y por lo tanto la calidad en el servicio que debe caracterizar a instituciones como estas.

Al considerar la juventud de los empleados, es normal que tengan más aspiraciones y que quieran otras cosas dentro de su trabajo, más sin embargo los empleados no están todos seguros de que se hayan desarrollado en su empleo.

Pero por otro lado, aparece una contradicción porque los trabajadores dicen que si han logrado lo que se han propuesto en su empleo, entonces lo más probable es que su logro principal sea haber conseguido un empleo y tener un sueldo respetable.

Quizás la pregunta acerca del desarrollo no les haya quedado muy clara y por eso contestaron de esa manera.

### **6.3 Recomendaciones**

La recomendación es

- que se trate de que a los empleados les quede clara esa cuestión, ya que ellos mismos dicen que según las políticas de su empresa si hay oportunidad de que asciendan en su empleo.
- Incentivar el desarrollo del talento, es decir si las personas son los principales activos de una organización, se le debe tratar como tales. Debe atraerse a las

personas talentosas, nutrir las, mantenerlas, a fin de mantener una ventaja competitiva.

- Incentivar el desarrollo autoadministrado, es decir, invitar a los gerentes a tomar mayores responsabilidades, incluye administrar su propio desarrollo profesional y la adquisición de habilidades que mejorarán su susceptibilidad de ser empleados.
- El éxito dependerá del aprendizaje. El acto de aprender debe ser continuo.

En general los empleados están conformes con el clima organizacional del lugar donde trabajan y por ende podemos decir que la motivación de los empleados es buena, aunque se podría mejorar mediante tal vez algún tipo de dinámicas de grupo, para estimular y así aumentar el desarrollo organizacional favorablemente.

La gerencia debe estar atenta ante los retos que demanda el siglo XXI, en lo concerniente a los efectos de la globalización con todos sus alcances, repercusiones, especialmente lo que la competitividad está presentando en pro de la conquista de mercados.

Así mismo, se necesita estar preparado ante los cambios que la tecnología está originando en pro de la elaboración de productos que alcancen la calidad que hoy se necesitan para ser altamente competitivos, contar además, con tecnologías de punta adecuada, modernas, de grandes capacidades productivas, al igual que mantenerse al día en el desarrollo y uso de la tecnología informática proporcionada en pro de facilitar información y poder tomar decisiones asertivas.

Desde luego, se debe evaluar, repensar la misión que se tiene establecida, así como el estilo gerencial utilizado en pro de interpretar los requerimientos de los actuales escenarios, así como el desarrollo de una auténtica cultura organizacional, el diseño y arquitectura flexibles y adecuadas de las estructuras organizacionales que sean capaces de interpretar los cambios del entorno.

La gerencia también debe propiciar un clima ideal ante los nuevos retos, ante la capacidad de aprender, de transformar a la organización bajo su responsabilidad en excelente, de aprendizaje, inteligentes. Por supuesto, incentivar al personal a crecer a desarrollar sus habilidades y destrezas, a darle importancia a la relevancia del factor humano en función del éxito de la organización.

Lo cierto, que hoy más que nunca, la gerencia debe propiciar un clima de confianza mutua, compartir la visión del proceso global de mejoramiento organizacional. Crear un espacio protegido por la innovación, así como darle importancia al rol de la investigación y desarrollo, factor muy descuidado en las empresas nacionales.

En conclusión; mantener un Clima organizacional favorable dentro de la empresa, es algo importante para la administración de Recursos Humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticarlo adecuadamente permite evitar problemas a corto y largo plazo.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de la lealtad.

Como en toda organización es necesario ahondar un poco más en esta, ya que como hemos visto las características de motivación y de clima organizacional hacen inobjetable la necesidad de optimizar su funcionamiento con una debida orientación hacia las metas y atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución. Puede considerarse el desarrollo de un programa de intervención integral hacia el recurso humano que replantee el diseño administrativo y funcional de dicho recurso humano. Con las siguientes pautas:

- 1.- Sensibilización hacia el cambio organizacional a través de actividades que conlleven la toma de conciencia hacia la misión y visión institucional en la que están inmersos.
- 2.- El desarrollo de un liderazgo acorde con el nivel motivacional predominante en los cargos que se desempeñan y con las políticas laborales que incentiven el cambio gradual.
- 3.- Estimular procedimientos administrativos y sistemas de comunicación ascendente y descendente que viabilicen las tareas organizacionales y generen mejores expectativas de realización personal y de atención al cliente interno y externo.

4.- Promover la participación de los miembros de la institución en la organización, difusión y consecución de actividades de celebración y /o reconocimiento institucional que favorezca la horizontalidad de las relaciones de integración social.

5.- Promover las actividades de integración que favorezcan las relaciones de afiliación e identidad institucional necesarios para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La gerencia debe estar atenta ante los retos que demanda el siglo XXI, en lo concerniente a los efectos de la globalización con todos sus alcances, repercusiones, especialmente lo que la competitividad está presentando en pro de la conquista de mercados.

Así mismo, renecesita estar preparado ante los cambios que la tecnología está originando en pro de la elaboración de productos que alcancen la calidad que hoy se necesitan para ser altamente competitivos, contar además, con tecnología de punta adecuada, moderna, de grandes capacidades productivas, al igual que mantenerse al día en el desarrollo y uso que la tecnología informática proporciona en pro de facilitar información y poder tomar decisiones asertivas.

Desde luego, se debe evaluar, repensar la misión que se tiene establecida, así como el estilo gerencial utilizado en pro de interpretar los requerimientos de los actuales escenarios, así como el desarrollo de una auténtica cultura organizacional, el diseño y arquitectura flexibles y adecuadas de las estructuras organizacionales que sean capaces de interpretar los cambios del entorno.

La gerencia también debe proporcionar un clima ideal ante los nuevos retos, ante la capacidad de aprender de transformar a la organización bajo su responsabilidad en excelente, de aprendizaje, inteligentes. Por supuesto incentivar al personal a crecer a desarrollar sus habilidades y destrezas, a darle importancia a la relevancia del factor humano en función del éxito de la organización.

Lo cierto es que hoy más que nunca, la gerencia debe propiciar un clima de confianza mutua, compartir la visión del proceso global del mejoramiento organizacional. Crear un espacio protegido para la innovación, así como darle importancia al rol de la investigación y desarrollo, factor muy descuidado en la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- BROW W y Moberg D , Teoría de la Organización y la Administración.Enfoque integral.Ed. LIMUSA. México. 1990.
- BRUNET L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias. Ed. Trillas, México. 1999
- CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, 2<sup>a</sup>. ed., Ed. Mc Graw-Hill, México, 1994.
- DALTON E. McFarland, Administración de Personal Teoría y Práctica, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1989.
- DUNNETTE Marvin D. Kirchner Wayne K., Psicología Industrial, Ed. Trillas, México, 1975, .

- HERNANDEZ Sampieri,Roberto. Fernandez Collado Carlos, Pilar Baptista Lucio.Metodología de la Investigación. 2ª. ed. Ed. Mc Graw Hill. México. 1998.
  
- FLEISHMAN Edwin A., Bass Alan R., Estudios de Psicología Industrial y del Personal, Ed. Trillas, México, 1976,
  
- FLIPO Edwin B., Principios de Administración del Personal Ed. Mc Graw-Hill, México, 1978,
  
- FLOREZ, J. El comportamiento Humano en la organizaciones. Ed. U. Pacífico. Perú. 1992.
  
- GENESCA Garrigosa Enric, Motivación y Enriquecimiento del Trabajo, Ed. Hispano-Europea, España, 1977,
  
- GONCALVES,Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad. México. 2000.

- GUEDEZ,V . Gerencia Cultura y Educación. Caracas. Fondo Editorial Troykos/Clacdec. 1998.
- LITWIN, George W. y Stringer, Robert A. Motivación y Clima Organizacional. Boston. 1968.
- KOLB David A., Rubín Irwin M. Y McIntyre James M.,Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos,2ª. ed., Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1985.
- PALMA. S. Motivación y Desempeño Laboral. Separata Fac. Psicología URP. Lima. 1998.
- PIGORS Paul, Myers Charles A, Administración del Personal un punto de vista y un Método. 3ª. ed., Ed. Continental, México, 1979,
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall. México. 1999

## APÉNDICE. . CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN II

### EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN

¡Hola!. Quisiera pedir tu ayuda para que contestes estas preguntas que no llevará, mucho tiempo. Tus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Sexo\_\_\_\_\_Edad \_\_\_\_\_Nivel educativo\_\_\_\_\_

Edo. Civil\_\_\_\_\_ Antigüedad en su trabajo\_\_\_\_\_

Instrucciones: lea con cuidado cada una de las siguientes preguntas y marque en el paréntesis la letra que corresponda a la respuesta que considere correcta, en función de la siguiente escala.

- A. Totalmente en desacuerdo
- B. En desacuerdo
- C. Indeciso
- D. De acuerdo
- E. Totalmente de acuerdo

- 1.-¿Cree usted que sea suficiente el periodo de 1 hora disponible para ir a comer?..... ( )  
)
- 2.- ¿Su trabajo actual le proporciona seguridad en la vida? ..... ( )  
)
- 3.- ¿ Las condiciones ambientales del área donde trabaja las considera agradables?. ( )  
)
- 4.- ¿Las condiciones de limpieza son buenas en el lugar donde trabaja?  
( )
- 5.- ¿Es suficiente la iluminación de la planta donde esta su lugar de trabajo? . ( )  
)
- 6.- ¿El área donde esta su lugar de trabajo goza de algún tipo de música? ( )  
)
- 7.- ¿El salario que percibe, esta de acuerdo con sus conocimientos? . ( )  
)
- 8.- ¿Tiene seguridad de conservar su empleo actual?  
( )
- 9.-¿Su empresa organiza concursos para mejorar el desempeño del trabajo? ( )
- 10.-¿Recibe usted algún reconocimiento o felicitaciones por el esfuerzo por desempeñar  
mejor su trabajo? ( )
- 11.-¿La empresa utiliza con frecuencia medios escritos para comunicarse  
con sus trabajadores?. ( )  
)
- 12.-¿La empresa tiene en existencia buzón de quejas y sugerencias? ( )  
)
- 13.- ¿Ha presentado usted alguna queja? ( )  
)

- 14.- ¿Ha presentado usted alguna sugerencia? ( )  
)
- 15.- ¿La empresa organiza eventos sociales en días festivos como: 10 de mayo, 14 de febrero, día de muertos, navidad, etc.?. ( )  
)
- 16.-¿Participa usted en ellos? ( )  
)
- 17.-¿la empresa organiza convivios para los trabajadores en lugares o instalaciones externos a la empresa? ( )  
)
- 18.-¿Le gusta participar en ellos? ( )  
)
- 19.-¿las relaciones establecidas con sus compañeros de trabajo son buenas? ( )  
)
- 20.-¿Existe flexibilidad por parte de la dirección con los trabajadores para dar permisos en situaciones necesarias? ( )  
)
- 21.-¿Cree usted que el trato que reciben los trabajadores por parte de la empresa sea? ( )  
)
- 22.-¿la empresa da a conocer su reglamento interno a sus trabajadores? ( )  
)
- 23.-¿Dicho reglamento le ayuda a realizar su trabajo con mayor seguridad y efectividad? ( )
- 24.-¿Considera que las prestaciones que la organización le da son importantes?  
( )
- 25.-¿Las tareas que desarrolla son de acuerdo con los conocimientos que usted tiene ? ( )

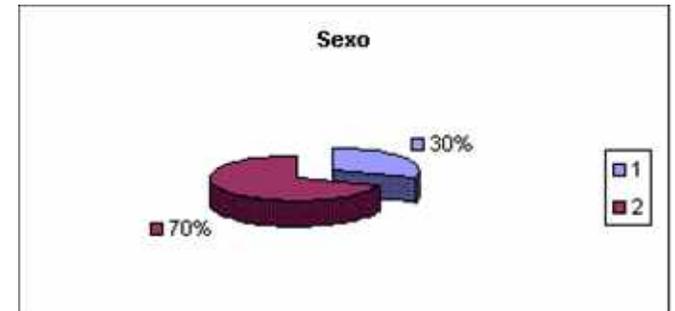
- 26.-¿Su trabajo le proporciona satisfacción personal?  
( )
- 27.-¿La empresa organiza eventos en que recompensa al trabajador que realiza el mejor esfuerzo? ( )
- 28.-¿La empresa lo motiva para poder alcanzar un puesto mejor al que usted tiene? ( )
- 29.-¿Cree usted que la empresa brinde consideración y comprensión a problemas personales de sus trabajadores?  
( )
- 30.-¿La empresa brinda apoyo para crecimiento y desarrollo de sus trabajadores? ( )
- 31.-¿Se siente usted parte de esa empresa? ( )
- 32.-¿La empresa realiza cursos de capacitación? ( )
- 33.-¿Considera que la capacitación es necesaria? ( )
- 34.-¿La capacitación que recibe favorece el desempeño de su trabajo? ( )
- 35.-¿Se considera con aptitudes para trabajar en puestos superiores en esta empresa? ( )
- 36.-¿La empresa le brinda confianza y facilidades para poder ascender de puesto? ( )
- 37.-¿ Cuando se presenta un conflicto en el área de trabajo , está dispuesto a participar en la solución?. ( )
- 38.-¿La empresa lo hace sentir orgullo de trabajar en esta? ( )
- 39.-¿Conoce a fondo las actividades a realizar en el puesto que desempeña? ( )
- 40.-¿Las prestaciones que otorga la empresa resuelven necesidades reales? ( )
- 41.-¿La empresa utiliza tecnología de punta para realizar sus actividades (equipo de oficina, instalaciones, etc,)? ( )
- 42.-¿le son satisfactorias las relaciones que mantiene con sus compañeros de trabajo? ( )
- 43.-¿Le agrada la forma de relacionarse con los directivos? ( )

Muchas gracias por tu colaboración.

## Resultados de los Datos Obtenidos (Personales)

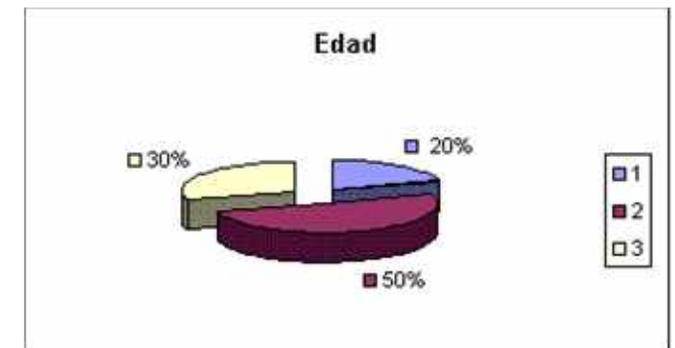
### 1. sexo

|              | frecuencia de respuesta | %          |
|--------------|-------------------------|------------|
| masculino    | 9                       | 30         |
| femenino     | 21                      | 70         |
| <b>TOTAL</b> | <b>30</b>               | <b>100</b> |



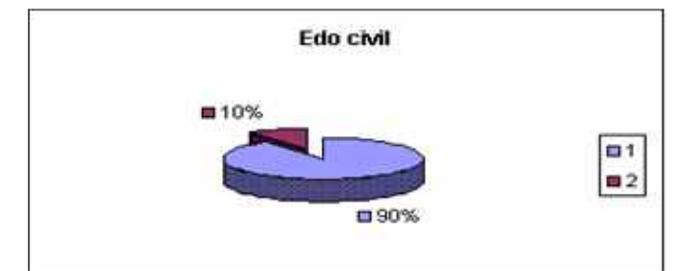
### 2. Edad

| años         | frecuencia de respuesta | %          |
|--------------|-------------------------|------------|
| totales      |                         |            |
| 18-20        | 6                       | 20         |
| 21-25        | 15                      | 50         |
| 26-33        | 9                       | 30         |
| <b>TOTAL</b> | <b>30</b>               | <b>100</b> |

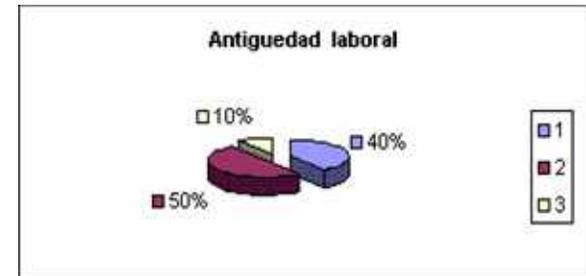


### 3. Estado civil

| totales      | frecuencia de respuesta | %          |
|--------------|-------------------------|------------|
| soltero      | 27                      | 90         |
| casado       | 3                       | 10         |
| <b>TOTAL</b> | <b>30</b>               | <b>100</b> |



| <b>4. Antigüedad laboral</b> | <b>frecuencia de respuesta</b> | <b>%</b>   |
|------------------------------|--------------------------------|------------|
| menos de un año              | 12                             | 40         |
| 1-3 años                     | 15                             | 50         |
| 4 o más                      | 3                              | 10         |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>30</b>                      | <b>100</b> |



| <b>5. Grado académico</b> | <b>frecuencia de respuesta</b> | <b>%</b>   |
|---------------------------|--------------------------------|------------|
| técnico                   | 9                              | 30         |
| preparatoria              | 18                             | 60         |
| universidad               | 3                              | 10         |
| <b>TOTAL</b>              | <b>30</b>                      | <b>100</b> |



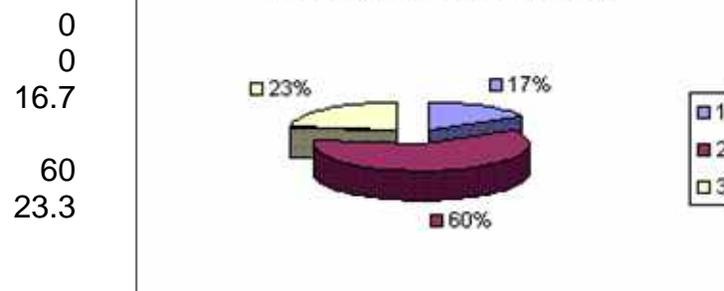
| <b>Datos generales</b>      |                                |          |
|-----------------------------|--------------------------------|----------|
| <b>6. Tiempo para comer</b> | <b>frecuencia de respuesta</b> | <b>%</b> |
| totalmente en desac.        | 0                              | 0        |
| desacuerdo                  | 0                              | 0        |
| indeciso                    | 10                             | 33.3     |
| de acuerdo                  | 15                             | 50       |
| Totalmente de ac.           | 5                              | 16.7     |



| 7. Seguridad del empleo |    | frecuencia respuesta | %    |
|-------------------------|----|----------------------|------|
| totalmente en desac.    |    |                      | 0    |
| desacuerdo              |    |                      | 0    |
| indeciso                | 5  |                      | 16.7 |
| de acuerdo              | 22 |                      | 73.3 |
| Totalmente de ac.       | 3  |                      | 10   |



| 8. Condic. Ambientales |    | frecuencia de respuesta | %    |
|------------------------|----|-------------------------|------|
| totalmente en desac.   |    |                         | 0    |
| desacuerdo             |    |                         | 0    |
| indeciso               | 5  |                         | 16.7 |
| de acuerdo             | 18 |                         | 60   |
| Totalmente de ac.      | 7  |                         | 23.3 |



| 9. Salario y conocim. |    | frecuencia de respuesta | %    |
|-----------------------|----|-------------------------|------|
| totalmente en desac.  |    |                         |      |
| desacuerdo            |    |                         |      |
| indeciso              | 20 |                         | 66.6 |
| de acuerdo            | 10 |                         | 33.3 |
| Totalmente de ac.     |    |                         |      |



| <b>10.Estabilidad en Empl.</b> | <b>frecuencia de respuesta</b> | <b>%</b> |
|--------------------------------|--------------------------------|----------|
| totalmente en desac.           |                                |          |
| desacuerdo                     |                                |          |
| indeciso                       |                                |          |
| de acuerdo                     | 20                             | 66.6     |
| Totalmente de ac.              | 10                             | 33.3     |



| <b>11. Prestaciones</b> | <b>frecuencia de respuesta</b> | <b>%</b> |
|-------------------------|--------------------------------|----------|
| totalmente en desac.    |                                |          |
| desacuerdo              |                                |          |
| indeciso                | 5                              | 16.7     |
| de acuerdo              | 25                             | 83.3     |
| Totalmente de ac.       | 0                              | 0        |



| <b>12.Desarr y Logros</b> | <b>frecuencia de respuesta</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|--------------------------------|----------|
| totalmente en desac.      |                                |          |
| desacuerdo                |                                |          |
| indeciso                  | 3                              | 10       |
| de acuerdo                | 25                             | 83.3     |
| Totalmente de ac.         | 2                              | 6.7      |



**13.Reconocim. Y Felicit. frecuencia de respuesta %**

totalmente en desac.

desacuerdo

indeciso

de acuerdo

30

Totalmente de ac.

100



**14. Relaciones de Grupo frecuencia de respuesta %**

Totalmente en desac.

desacuerdo

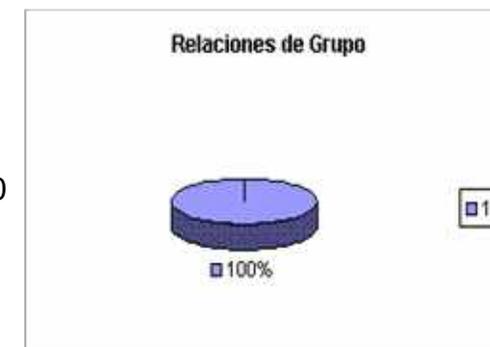
indeciso

de acuerdo

30

Totalmente de ac.

100



**15. Flexibilidad de direc. frecuencia de respuesta %**

totalmente en desac.

desacuerdo

indeciso

de acuerdo

27

Totalmente de ac.

3

90

10



**16. Satisfacc. En el Trab. frecuencia de respuesta %**  
 totalmente en desac.  
 desacuerdo  
 indeciso

|                   |    |   |
|-------------------|----|---|
| de acuerdo        | 26 | : |
| Totalmente de ac. | 4  | : |

86.7  
13.3



**17. La motiv. En la empr. frecuencia de respuesta %**  
 totalmente en desac.  
 desacuerdo  
 indeciso

|                   |    |   |
|-------------------|----|---|
| de acuerdo        | 25 | : |
| Totalmente de ac. | 2  | : |

10  
83.3  
6.7



**18. La capacit. En empr. frecuencia de respuesta %**  
 totalmente en desac.  
 desacuerdo  
 indeciso

|                   |    |   |
|-------------------|----|---|
| de acuerdo        | 26 | : |
| Totalmente de ac. | 4  | : |

13.3  
86.7



**19. El conflicto en empr. frecuencia de respuesta %**

totalmente en desac.  
desacuerdo  
indeciso

de acuerdo 30  
Totalmente de ac.

100



**20. La tecnolog. en empr.**

totalmente en desac.  
desacuerdo  
indeciso

de acuerdo 30  
Totalmente de ac.

frecuencia de respuesta %

100

