



Satisfacción y Clima Laboral en una empresa de servicios.

Leticia Carolina López Maya

Amado Galván Lagos

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

México, D. F. julio 2004



Satisfacción y Clima Laboral en una empresa de servicios.

Leticia Carolina López Maya
Amado Galván Lagos

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa
División de Ciencias Sociales y Humanidades



Director: Dr. Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

México, D. F. julio 2004

INDICE

Índice.....	2
Introducción.....	3
Marco teórico.....	5
Justificación.....	5
Objetivo.....	6
Planteamiento del problema.....	6
Hipótesis.....	6
Motivación.....	7
1. Motivación, la dinámica de la conducta.....	7
2. Concepto de la Motivación.....	7
3. Concepto y principios de Motivación.....	8
4. Naturaleza de las necesidades Humanas.....	9
5. Breve explicación sobre las teorías motivacionales.....	11
5.1 La teoría de Maslow.....	11
5.1.1 Jerarquía de necesidades.....	11
5.2 La teoría de Hezberg.....	13
5.3 Mc. Gregor: Teoría X / Teoría Y.....	14
5.4 Teoría de McClelland.....	15
5.4.1 Motivación para el logro.....	16
5.4.2 Motivación por afiliación.....	16
5.4.3 Motivación por competencia.....	16
5.4.4 Motivación por poder.....	17
6. Teoría antropológica de la motivación.....	17
Liderazgo.....	21
1. ¿Qué es liderazgo?.....	21
2. La naturaleza del liderazgo.....	21
2.1 El líder como seguidor.....	23
3. Enfoques que explican lo que constituye un Líder eficaz.....	23
2.2 Teorías de los rasgos.....	23
2.3 Teorías de comportamiento.....	24
2.4 Teorías de Contingencia.....	25
Toma de decisiones.....	29
1. Solución a Problemas.....	29
2. Teoría de March y Simón.....	30
3. Formas de Fortalecer la Toma de Decisiones.....	30
4. Toma de decisiones en la Organización.....	31
5. Organización y decisión	33
6. Toma de decisiones en grupo.....	34
6.1 Ventajas en la toma de decisiones en grupo.....	34
6.2 Desventajas de la toma de decisiones en grupo.....	34
6.3 Eficacia y Eficiencia.....	34
6.4 Pensamiento y cambio de grupo.....	34
Metodología.....	37
Instrumento	41
Procedimiento.....	43
Resultados.....	44
Conclusiones y Sugerencias.....	47
Modelo del Instrumento aplicado.....	48
Bibliografía.....	52

INTRODUCCION

El clima organizacional es hoy en día una variable importante dentro de las organizaciones, ya que éstas suelen tener cambios dentro la esfera productiva y económica, dando como resultado diferentes ambientes para el capital humano, debido a esto es necesario que las organizaciones conozcan el enfoque que tiene su capital humano del entorno donde se está desempeñando.

Es importante saber que el clima organizacional es el ambiente en el que el empleado se desenvuelve para realizar su trabajo, éste ambiente se encuentra influenciado por diferentes variables que están en el entorno tal es el caso del área de trabajo, las estructuras, los individuos y las características organizacionales, todas estas forman un sistema interdependiente altamente dinámico en el cual el individuo debe desarrollarse.

En cuanto al clima Organizacional todas las organizaciones se diferencian, por tal razón es necesario que los individuos que están dentro de ella logren identificarse e integrarse y así ambas partes puedan obtener los beneficios que desean. El clima organizacional es parte importante que influye en la integración del individuo.

El caso práctico que se presenta a continuación parte de una serie de teorías, la mayoría de ellas están enfocadas a la retroinformación acerca de los procesos.

Lo importante del estudio del clima organizacional es dar a conocer la percepción del trabajador hacia los factores organizacionales existentes, ya que el trabajador no es el resultante de estos factores, mas sin embargo la percepción que éste obtenga, se encuentra en función de los factores organizacionales.

El siguiente estudio, presta interés en conocer la percepción de los empleados de una empresa de servicios, hacia ciertos factores del ambiente en el que se desempeñan, nosotros consideramos tres factores, los cuales pueden ser suma importancia para el entorno laboral.

Dentro de la investigación que se realizó presentamos una parte enfocada a diversas teorías, sin embargo la mayoría de ellas están enfocadas a la retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, influyendo de manera significativa en el comportamiento manifiesto de los miembros de una organización, en este caso hablaremos sobre la empresa estudiada..

Las teorías diversifican varias técnicas para la realización de un estudio de clima organizacional, en la selección decidimos trabajar sobre la técnica Litwin Stinger, la cual utiliza un instrumento(cuestionario) que se aplica a los miembros de la organización, dicho instrumento fue realizado en función de tres variables que son: La motivación, La toma de decisiones y El liderazgo. El instrumento se divide en cuatro secciones, una de aspectos generales y las siguientes secciones están enfocadas a las variables arriba mencionadas Para la realización del instrumento se estudiaron diferentes teorías para cada una de las variables, dichas teorías se especifican detalladamente dentro del marco teórico.

Una vez realizado el instrumento se realizó la investigación de la empresa de servicios, dicha investigación abarco solo un departamento de la organización el cual cuenta con una plantilla de 48 personas. El levantamiento de la información se realizo dentro de la organización en un periodo aproximado de 4 semanas (21 días aproximadamente)

La metodología utilizada para obtener los resultados de la investigación esta basad en programas estadísticos, los cuales contribuyeron de manera significativa a los resultados obtenidos.

Con los resultados obtenidos en la investigación, se pudo conocer más a fondo la influencia del clima laboral en el desempeño de los empleados de la empresa, cabe mencionar que se obtuvieron resultados que respondían a nuestra hipótesis y al mismo tiempo se conoció mas a fondo el ambiente y de que manera este afectaba la satisfacción de los empleados en el trabajo.

JUSTIFICACION

Una de las razones por la cual tomamos este tema es por que sabemos que en la actualidad es importante ver el ambiente en el cual se desarrollan los empleados dentro de las organizaciones, al hablar de cultura organizacional debemos decir que las organizaciones al igual que los individuos tienen una personalidad, ya que pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, estas características integran la cultura de la organización, dentro de lo que llamamos cultura organizacional encontramos lo que deseamos trabajar como tema principal, que es el CLIMA ORGANIZACIONAL el cual esta enfocado en nuestro estudio con tres variables principales las cuales son: motivación, liderazgo y toma de decisiones, hablaremos de cada uno de ellos y en la teoría sobre la que se desea trabajar.

Un Estudios de Clima Organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. Han sido definidos como: "las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral", como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de la 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 el 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 un 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 permita direccionar, ponderar y coordinar acciones.

Este estudio se aplicara a los empleados de una empresa de Servicios, con el fin de conocer cual es el clima laboral que ellos viven dentro de la organización.

Sin embargo de manera practica lo que se puede obtener con estudios de clima organizacional, es identificar las percepciones que actualmente poseen los empleados en

relación a diferentes características relevantes del entorno laboral, además de apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante, la cual va a permitir que se realice una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos.

OBJETIVO

El objetivo principal de este estudio es conocer el ambiente que viven los empleados dentro de la empresa de servicios y de esta manera conocer la satisfacción que ellos sienten dentro de la organización, para esto nos basaremos principalmente en tres factores ya antes mencionados (Motivación, Liderazgo, Toma de decisiones).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿La satisfacción de los empleados se encuentra en función del clima organizacional (Motivación, Liderazgo, Toma de decisiones) que se vive en la empresa para la cual laboran?

HIPOTESIS

H₁ La satisfacción de los empleados en la organización se encuentra relacionada con el clima organizacional que actualmente se vive.

MOTIVACIÓN:

1. MOTIVACIÓN, LA DINÁMICA DE LA CONDUCTA

Por muchas décadas los psicólogos han estado realizando experimentos con animales y con seres humanos para intentar comprender su comportamiento. En las clínicas, y en otros escenarios terapéuticos, se han hecho intentos para determinar las causas fundamentales de los comportamientos que son causa de interés, para un individuo, para sus amigos, sus padres, supervisores, compañeros de trabajo o para la sociedad. El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como ¿Por qué una persona se esfuerza más que otra? Y ¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad? Estas preguntas se hacen continuamente los responsables de la administración y gerencia de los recursos humanos.

2. CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

La palabra motivación deriva del vocablo latino **movere**, que significa mover. Algunos lo consideran como un reflejo del deseo de satisfacer ciertas necesidades. Otros afirman que tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta. Por otra parte, se ha definido como algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto.

La motivación puede definirse como el estado o condición que induce a hacer algo. En otras palabras, motivación es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. De la misma manera, decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que utilizan las cosas que esperan satisfagan esos impulsos y deseos e induzcan a los subordinados a actuar de la manera deseada.

Así pues, se puede considerar que la motivación implica una reacción en cadena. Ésta comienza con el sentimiento de las necesidades, el cual produce los deseos o metas que se buscan. Estos deseos y metas, a su vez, dan lugar a tensiones (es decir, deseos no

satisfechos), que después ocasionan acciones orientadas al logro de las metas y finalmente, conducen a la satisfacción de los deseos.

3. CONCEPTO Y PRINCIPIOS DE MOTIVACIÓN

La motivación consiste principalmente en:

- ❖ Aquello que impulsa la conducta humana.
- ❖ Aquello que dirige o guía a tal conducta.
- ❖ Cómo esta conducta es mantenida o sostenida.

Para comprender mejor el proceso de motivación se presupone que una persona reacciona a los estímulos asociados con un estado de desequilibrio interior que proviene de una necesidad, un deseo o una expectativa.

La conducta se dirige hacia el logro del incentivo o una meta que el individuo anticipa que puede ser satisfactoria, en el sentido de que restaurará el equilibrio.

Alcanzar el incentivo o meta conduce a un cambio en el grado de desequilibrio y a un cambio en el nivel de esfuerzo que impulsa al individuo hacia la acción. Un individuo, por ejemplo, que tiene una fuerte necesidad de seguridad económica, exhibirá conductas dirigidas hacia fines como el ahorro o las inversiones. Alcanzadas las metas, el estado interior de desequilibrio será modificado. Un individuo que desea una promoción exhibirá la conducta que con más probabilidad le lleva a alcanzar esa meta. Al obtener una promoción, el estado interior de esa persona se verá modificado.

La motivación implica el deseo humano de trabajar, contribuir y cooperar. Motivar es el acto de inducir al desarrollo de una actividad que conduce a los resultados deseados. El éxito total de este tipo de actividad dependerá de una motivación efectiva. Aún cuando la empresa pague un sueldo y cuente con la posibilidad de suspenderlo, no debe olvidarse la diferencia entre lo que la simple presencia en el trabajo puede lograr y lo que el deseo consciente de contribuir a él permite alcanzar; en efecto, en ella reside la brecha entre el éxito y el fracaso. Por lo tanto, ningún negocio puede contentarse tan sólo con pagar su esfuerzo a los empleados, sino que, por el contrario, cada uno de ellos deberá ser motivado y estimulado hacia una mayor actividad.

4. NATURALEZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas serán convertidos por los mismos empleados en deseos específicos dentro de la organización. Precisamente porque la definición básica de los seres humanos es una tarea altamente compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles respecto a qué quieren los empleados por parte de la organización. En varias encuestas se ha constatado que los siguientes requerimientos son bastante típicos:

1. Pago; Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. El diseño de un sistema de recompensa monetaria es de por sí complejo y sirve para satisfacer múltiples necesidades.

2. Seguridad en el Trabajo; A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos entrañan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que más se valora mejor dentro de la lista de las prioridades para muchos empleados y sindicatos. Se le reconoce dentro de la lista de prioridades sugeridas por la jerarquía de las mismas, establecidas por Abraham Maslow.

3. Aceptación Social. Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre y de la aceptación del grupo al cual se vincula el individuo. La dirección puede ayudar en este proceso mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseño del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos industriales.

4. Reconocimiento del trabajo realizado; Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego, puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premiaciones, las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos.

5. Un cargo estimulante y significativo; Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización. Es un anhelo muy difícil de satisfacer, particularmente en grandes organizaciones que tienen una división minuciosa del trabajo y cuyo ritmo está mecánicamente establecido en líneas de ensamblaje.

6. Oportunidad de progreso; No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales más fuertemente que otros; sin embargo, la mayoría de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad allí, en el caso de que desearan hacer uso de ella. Este sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.

7. Condiciones de trabajo confortables; seguras y atractivas. El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo también descansa en múltiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que se prevengan los peligros surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones específicas, como escritorios y tapetes finos, constituyen símbolos de status que denotan una jerarquía. Muchos directivos han descubierto que la asignación de tales símbolos de status, si se quiere, es tan difícil como la determinación de recompensas monetarias.

8. Un liderazgo competente y justo; El querer una buena dirección es un resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan en existencia, además de que concuerda con las demandas de

parte del ego, en el sentido de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan y obedecen y cuya autoridad no está puesta en duda; es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quien todos juzgan una persona incompetente y de muy pocos méritos. En cambio, recibir órdenes de personas que generalmente sean respetadas, no causa tanto resentimiento, a pesar de la tradición cultural de igualdad entre individuos.

9. Órdenes e instrucciones racionales; Una orden es una comunicación oficial de los requerimientos de la organización. En general, se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada, debe ser completa, detallada, clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptación. Las órdenes absurdas, cuya ejecución se hace imposible tan solo sirven para aumentar la inseguridad y la frustración de los empleados.

10. Una organización consciente de su responsabilidad social; La tendencia de las organizaciones privadas a dar soluciones a problemas de carácter social, tiene impacto en las expectativas puestas en la organización por parte de los empleados. Este anhelo descansa en la necesidad humana de estimación y lleva consigo una responsabilidad estimulante de parte de los administradores de la organización.

5. BREVE EXPLICACIÓN SOBRE LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES.

5.1 LA TEORÍA DE MASLOW

Posteriormente a investigaciones científicas en el ámbito puramente de la psicología, fue Abraham H. Maslow, con su obra *Motivation and Personality (1954)*, el pionero en el estudio de las motivaciones humanas específicamente dentro de las empresas.

Su teoría consta de dos partes:

- ❖ Establece una jerarquía de las necesidades humanas.
- ❖ Postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

La Teoría motivacional de Abraham Maslow

Teoría motivacional de Abraham Maslow, que a continuación se resume, sin duda la teoría más divulgada sobre la motivación en el trabajo.

Los cinco estadios que considera Maslow como generadores de necesidades son los siguientes.

JERARQUIA DE NECESIDADES

*** Necesidades fisiológicas:**

Se refieren a la necesidad de trabajar para obtener un sueldo que permita garantizar la subsistencia. Éstas son las necesidades de nivel inferior.

*** Necesidades de seguridad:**

En el momento en que las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las de este estadio empiezan a motivar el comportamiento. Dentro de este apartado podemos ubicar: la estabilidad laboral, la seguridad que ofrece el grupo de compañeros de trabajo y la seguridad con la actuación del Equipo Directivo.

*** Necesidades sociales:**

Se refieren a la pertenencia a un grupo, el ser aceptado por los compañeros, tener amistades, dar y recibir estima, etc. Estas necesidades son las que hacen surgir grupos de amistad dentro de cualquier organización. Si estas necesidades sociales son frustradas (porque pueden ser vistas por el Equipo Directivo como gérmenes de oposición) mediante

un control exagerado de las mismas, las personas pueden comportarse de manera que se muestren hostiles hacia los objetivos de la organización, negándose, por ello, a colaborar

*** Necesidades del yo:**

Son las que están relacionadas con la autoestima, como: la confianza en sí mismo, la independencia, el éxito, el **status**, el respeto por parte de los compañeros, etc. Estas necesidades son de las más difíciles de alcanzar. En cualquier organización es muy difícil que las personas de nivel jerárquico más bajo las pueda tener satisfechas.

*** Necesidades de autorrealización:**

En el lugar más alto de la pirámide de necesidades se hallan las que permiten desarrollar nuestras potencialidades de ser creadores en nuestro trabajo. Es muy difícil poder satisfacer este tipo de necesidades en nuestros Centros educativos, ya que dedicamos gran parte de nuestros esfuerzos a poder satisfacer las necesidades de los niveles más bajos. Ejemplo: Un profesor desmotivado tendrá fundamentalmente activadas las necesidades fisiológicas (sueldo, tiempo libre), las necesidades de seguridad (la relación profesional con el grupo de compañeros, la actitud de limitarse a cumplir el mínimo exigido, la búsqueda implacable de factores de incoherencia de la política del equipo Directivo) y las necesidades sociales (relación afectiva con el grupo de compañeros y con el Equipo Directivo), prestando muy poco interés en las necesidades motivadoras de cariz psicológico como son las necesidades del **yo** y las necesidades de **autorrealización**.

Según Maslow, la motivación para satisfacer una necesidad superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades inferiores. Así, Maslow, más que llevar a cabo una teoría en sentido estricto, constituye un parámetro que ayuda a la observación y a la descripción de lo observado, pues en la jerarquía de las necesidades humanas, se limita a establecer una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que mueven la acción humana e incluso podría señalarse que no hay ninguna conexión de estas necesidades con el concepto del ser humano, conexión que permitiría dar sentido a ese conjunto de realidades que la humanidad busca conseguir a través de sus acciones.

En lo que se refiere al dinamismo postulado para explicar la aparición de la motivación, el modelo de Maslow se debilita de nuevo. Ciertamente es que las personas se mueven para satisfacer necesidades superiores con motivaciones que pueden llegar al extremo del sacrificio para satisfacerlas, sin embargo, en este caso, el sacrificio nos habrá permitido

satisfacer las necesidades superiores pero estaremos en una condición de absoluta insatisfacción de necesidades inferiores.

5.2 LA TEORÍA DE HEZBERG

Es con la teoría de Herzberg (1950-1960) cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres dentro de las empresas. Herzberg, propone dos tipos de factores que influyen en dicha motivación:

- Factores de higiene: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía inferior (sueldo, supervisión, técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones, personales,...).
- Factores motivadores: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior (Posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción,...)

Herzberg considera que sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores motivadores.

La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado; pero la satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

Esta posición de Herzberg permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento de la tarea que frecuentemente se utilizan en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

Herzberg, se diferencia principalmente de Maslow porque se centra más en el ámbito empresarial (organización), y no a la motivación general como elemento impulsor de las acciones humanas.

5.3. MC GREGOR: TEORIA Y / TEORIA X

Mc Gregor, en su obra *The Human Side of Enterprise* (1990), reconoce que, en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen supuestos que vienen determinados por las teorías de motivación humana. Considera dos teorías:

Teoría Y: Se afirma la existencia de un cuerpo de teoría, generalmente aceptada, que sirve de base a una nueva concepción de la dirección. Teoría cuya plataforma se encuentra en las teorías de la motivación estudiadas en el contexto de los problemas empresariales (productividad, control, satisfacción,...), considerándose así el paradigma psicociológico de la empresa. Concibe al directivo como alguien que motiva ofreciendo incentivos (estímulos externos) y se automotiva por los resultados intrínsecos a su acción.

Teoría X: Opuesta a la Y. Hace referencia a una concepción de dirección propia de un paradigma mecanicista de la empresa.

Mc Gregor, distingue dos factores de motivación:

- ❖ **Extrínsecos:** Relacionados con las necesidades inferiores de Maslow y los factores de higiene de Herzberg. Pueden ser controlados desde fuera del individuo. Constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones de que alguien, fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su acción.
- ❖ **Intrínsecos:** Relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Herzberg. Ligados con la satisfacción de necesidades superiores de la persona, consiguiéndola a través de su propio esfuerzo. El sentido del logro, el aprendizaje o la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, son algunos ejemplos.

5.4. TEORÍA DE McCLELLAND

Casi todo comportamiento humano consciente es motivado o causado. La tarea de un administrador es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. El desempeño va ligado al esfuerzo y las capacidades. La motivación tiene que ver con el esfuerzo.

Modelo simple:

*Oportunidades

*Necesidades ----- Tensión ----- Esfuerzo ----- Comportamiento ----- Recompensas

*Ambiente Metas e Habilidad

*Incentivos

*Satisfacción de Necesidades

Es importante destacar que en este modelo el ambiente influye en la forma en que los individuos buscan satisfacer sus necesidades, que señala a las diferencias individuales e influencias culturales sobre la acción. El punto de partida en el tema motivacional es entender las necesidades del individuo. Impulsos motivacionales, las personas desarrollan impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que viven, y esos impulsos afectan la forma en que ellos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

Esquema Motivacional de McClelland:

Presenta tres impulsos motivacionales dominantes, que reflejan elementos de la cultura en que crecieron los individuos (familia, educación, religión y libros):

- ❖ Afiliación (impulso por relacionarse con otros eficazmente)
- ❖ Logro (impulso por superar retos, avanzar, crecer)
- ❖ Poder (impulso por influir en las personas y las situaciones)
- ❖ Competencia (impulso por hacer un trabajo de gran calidad). Este supuesto fue descrito por McClelland con posterioridad a los otros tres

5.4.1. MOTIVACIÓN PARA EL LOGRO

La motivación para el logro explica el impulso por superar los retos a fin de alcanzar metas. Para McClelland, el logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen.

Características que definen a los que se orientan hacia el logro:

- ❖ Trabajan con mayor eficacia cuando perciben que recibirán reconocimiento por sus esfuerzos.
- ❖ Trabajan con mayor eficacia cuando hay un riesgo moderado de fracaso.
- ❖ Trabajan con mayor eficacia cuando reciben retroalimentación específica de su desempeño.
- ❖ Como gerentes, tienden a confiar en los empleados, a compartir y recibir ideas, a fijar metas superiores y a esperar que sus subordinados también estén orientados al logro.

5.4.2. MOTIVACIÓN POR AFILIACIÓN

Es el impulso por relacionarse con otros en un medio social. La diferencia con los que se orientan hacia el logro es que los que están motivados por afiliación trabajan con un mayor grado de eficacia cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación, más que por una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Tienden a escoger a amigos como asistentes en lugar de fijarse únicamente en las capacidades técnicas.

5.4.3. MOTIVACIÓN POR COMPETENCIA

Es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad.

Características de las personas motivadas por la competencia:

- ❖ Dominar su trabajo.
- ❖ Desarrollar habilidades para la solución de problemas.
- ❖ Se esfuerzan por ser innovadores.
- ❖ Se benefician de sus experiencias.
- ❖ Tienden a realizar un buen trabajo por la satisfacción interna que les produce y la estima que obtienen de los demás.

- ❖ Esperan un trabajo de alta calidad de sus subalternos. Pueden pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

5.4.4. MOTIVACIÓN POR PODER

Es el impulso por influir en las personas y en las situaciones.

Características:

- ❖ Desean crear impacto en sus organizaciones.
- ❖ Están dispuestos a correr riesgos para lograr dicho impacto.
- ❖ Es posible que utilicen ese poder en forma constructiva o destructiva.
- ❖ Los trabajadores motivados por el poder son excelentes si sus impulsos van dirigidos hacia el poder institucional, que busca influir en las personas para bien de la organización, y no del poder personal. Serán líderes exitosos.

Importancia de reconocer los impulsos motivacionales;

Ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados, permitiendo asignar de mejor modo las tareas al considerar los impulsos motivacionales individuales. Se asignaran las tareas de acuerdo a estos.

6. TEORÍA ANTROPOLÓGICA DE LA MOTIVACIÓN

Según Mc Gregor, la motivación es producida por factores extrínsecos e intrínsecos a la acción del individuo, y los factores que motivan intrínsecamente el desempeño de un trabajo son propiedades de un sistema humano, y representan una fuerza potencial. La acción de una persona puede llegar a tener diferentes resultados, y todos y cada uno de ellos pueden constituir una fuente de motivación. Esos resultados pueden ser directamente buscados por la persona que actúa y, en consecuencia, motivo suficiente para realizar la acción, o bien pueden no ser buscados directamente buscados directamente. En este último caso, se trata de la de la noción de Corrección de un plan de acción.

Así, un plan de acción es correcto cuando las consecuencias de su ejecución que no han sido directamente buscadas por el decisor, no producen la aparición de un problema más grave que el resuelto por la aplicación del plan.

Los posibles resultados de la aplicación de un plan de acción entre personas pueden ser sintetizados en tres categorías distintas entre sí e irreducibles.

- ❖ Resultados extrínsecos: La propia interacción.
- ❖ Resultados internos: Aprendizaje del agente activo.
- ❖ Resultados externos: Aprendizaje del agente reactivo.

Los agentes personales que interaccionan entres sí pueden aprender como consecuencia de las experiencias que les afecten al interaccionar, de modo que lleguen a la conclusión de que han de modificar sus decisiones en la siguiente interacción.

Aprendizaje: Cualquier tipo de cambio que ocurre en el interior de las personas que han realizado una interacción, como consecuencia de las experiencias que han tenido al ponerla en práctica, siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones.

Un plan de acción debe reunir tres características:

- ❖ Eficacia: El grado de eficacia de un plan de acción es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizarlo y, en consecuencia, expresa el valor de los resultados extrínsecos producidos por el plan para el agente activo.

- ❖ **Eficiencia:** Cambios que el aprendizaje produce en el agente activo, en cuantos estos cambios influyan en las futuras satisfacciones que pueda alcanzar el agente a través de sus interacciones con el mismo agente reactivo. Expresa el valor para el agente activo de los resultados internos producidos por la ejecución del plan.
- ❖ **Consistencia:** Cambios que el aprendizaje produce en el agente reactivo, cuando esos cambios influyen en las futuras satisfacciones que puede alcanzar el agente activo a través de sus interacciones con dicho agente reactivo. Expresa el valor para el agente activo de los resultados externos producidos por la ejecución del plan.

Existen tres tipos de motivos para la acción personal:

- ❖ *Motivos extrínsecos:* Aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones
- ❖ *Motivos intrínsecos:* Aspectos de la realidad que determina el logro de aprendizajes del propio decisor.
- ❖ *Motivos trascendentes:* Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona.

Esta simplificación no está exenta de riesgos pues no clarifica la distinción fundamental entre motivos y el impulso (motivación) para lograr esos motivos y tampoco permite el análisis de la relación entre los motivos y las motivaciones. Una auténtica teoría de la motivación humana no puede limitarse a tres tipos de motivos que en cualquier acción están presentes, sino que ha de explicar cómo llegan a influir cada uno de esos motivos en la formación del impulso motivacional del decisor, es decir, cómo llegan a ser operativos en el caso de una persona concreta cada uno de estos tres tipos.

Los tres tipos de resultados, las tres características de un plan de acción y los tres motivos generales de la acción humana, apuntan a la satisfacción de distintos tipos de necesidades del ser humano:

- ❖ *Necesidades materiales:* Aquellas que se satisfacen desde fuera del sujeto, a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda. Significan la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas. Su satisfacción está ligada a las sensaciones de placer y su insatisfacción a la sensación de dolor.

- ❖ *Necesidades de conocimiento:* Aquellas ligadas a las capacidades que las personas tienen de hacer cosas y de conseguir lo que quieren. Se satisfacen en la medida en que la persona se va encontrando capaz de controlar la realidad que lo rodea. Su satisfacción depende de la medida en que, a través del aprendizaje, una persona desarrolla su conocimiento operativo, es decir, el conjunto de sus habilidades para manejar su entorno.
- ❖ *Necesidades afectivas:* Aquellas ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre que no somos indiferentes para los demás. Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta a nosotros. Para el logro de estas satisfacciones es necesario el desarrollo del conocimiento evaluativo de las personas.

Estos tres tipos de necesidades están presentes simultáneamente en el ser humano. Su satisfacción significa que la persona tiene una relación satisfactoria con la realidad en tres planos distintos. A través de su actuación puede alterar esas relaciones.

LIDERAZGO

1. ¿QUE ES LIDERAZGO?

“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 identificarse hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas “. (Keith, Davis, y Newstrom, John W.,

El comportamiento humano en el trabajo, México 1991, Ed.Mc Graw-Hill, octava edición, tercera en español, Pág. 234.)

“Es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. (Robbins S.P., Comportamiento Organizacional, México, 1993, Ed. Prentice – hall, séptima edición, Pág. 413).

Los autores Lourdes Munich Galindo y José García Martínez, se refieren a liderazgo como supervisión y definen estos términos como:

- ❖ Liderazgo – supervisión: la supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

“Las organizaciones requieren liderazgo para desarrollar al máximo sus valiosos recursos”.

- ❖ “El liderazgo transforma el potencial en realidad”.
- ❖ “El liderazgo es el acto final que identifica, desarrolla y utiliza el potencial que hay en la organización y en su personal”.

2. LA NATURALEZA DEL LIDERAZGO

El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no lo es todo. El papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos

Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia. Las primeras investigaciones trataron de identificar las características que separaban a los líderes de los no líderes, o entre los líderes de éxito y los que no lo tenían. Algunos estudios se centraron en factores de la personalidad como la inteligencia, la ambición y la agresividad, otros analizaron características físicas como estatura,

constitución y atractivo. En general, no ha sido posible determinar un conjunto consistente de características que sean estables en los diferentes grupos y tareas.

Investigaciones más recientes han estudiado la identificación de los comportamientos de los líderes. De acuerdo con este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales. Esto es de suma importancia, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas.

Las tres principales habilidades que utilizan los líderes son:

- ❖ *La habilidad técnica:* se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica (ejemplos: habilidades que aprenden los contadores, ingenieros, etc.). Esta habilidad es la característica que distingue el desempeño en el trabajo operativo; pero en la medida en que se promueve a los empleados hacia puestos de liderazgo, estas habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes. Cada vez dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados, y en muchos casos resulta que nunca han practicado algunas de las habilidades técnicas que supervisan.
- ❖ *La habilidad humana:* es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo. Ningún líder, de cualquier nivel jerárquico, escapa a la necesidad de poseer una importante habilidad humana. Esta es la parte principal del comportamiento para el liderazgo.
- ❖ *La habilidad conceptual:* es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como en los planes estratégicos de largo plazo. Se torna cada vez más importante en los puestos gerenciales superiores. La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se centra en las personas y la habilidad técnica se refiere a cosas.

El liderazgo de éxito requiere un comportamiento que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Los tres elementos, líder, seguidores y situación, son variables que se afectan entre sí para determinar un comportamiento apropiado del líder. Es evidente que el liderazgo está sujeto a las situaciones. En una situación, la acción A podría ser el mejor conjunto de actos de liderazgo, pero en la siguiente situación, la acción B será la mejor. Tratar de que todos los líderes de una

organización se apeguen a un esquema estándar eliminará las diferencias creativas y será ineficaz, esto debido a que muchas piezas cuadradas tratarán de entrar en agujeros redondos. El liderazgo es parte de un sistema complejo, por lo que no hay una manera simple de responder a la pregunta: “¿Qué hace un líder?”.

En ocasiones, los líderes deben resistir la tentación de ser visibles en una situación. Aún cuando el buen liderazgo comprende un conjunto de comportamientos, no debe confundirse con simple actividad cuando no se le requiere. La agresividad o audacia y una interacción constante con los demás no garantizará un buen liderazgo. En ocasiones, la acción apropiada para el líder será mantenerse tras bambalinas y librar al grupo de presiones, mantenerse callado para que otros puedan hablar, mantenerse tranquilo en momentos de agitación, dudar o postergar decisiones. En otras ocasiones el líder debe ser más directo y controlador.

2.1 EL LÍDER COMO SEGUIDOR:

Por lo regular, los líderes de las organizaciones son también seguidores. Casi siempre reportan a alguien más, por ello, los líderes deben poder adoptar ambas posiciones adecuadamente, poder relacionarse hacia arriba y hacia abajo. Requieren la validación de una autoridad superior, tanto como necesitan el apoyo de los seguidores. En las organizaciones formales de varios niveles jerárquicos, capacidad de subordinación es uno de los primeros requisitos de un buen líder. Es la clave que abre la puerta hacia las oportunidades de liderazgo y mantiene al líder en balance con el resto de la organización.

3. ENFOQUES QUE EXPLICAN LO QUE CONSTITUYE UN LÍDER EFICAZ

3.1 TEORÍAS DE LOS RASGOS.

Estas teorías buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes. Se creía que había rasgos consistentes y singulares que se podían aplicar de manera universal a todos los líderes eficaces, sin embargo esto no es así. Los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda conducen a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito.

Seis rasgos en los que los líderes tienden a diferenciarse de los no líderes son: la ambición y energía, el deseo de dirigir, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.

3.2. TEORÍAS DE COMPORTAMIENTO (teorías conductistas del liderazgo).

Son teorías que proponen que ciertos comportamientos específicos diferencian a los líderes de los no líderes.

Si el enfoque de los rasgos hubiera tenido éxito, hubiera proporcionado una base para seleccionar la persona “correcta” que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieren de liderazgo: se nacería básicamente con el liderazgo, lo tiene uno o no lo tiene. En contraste, si los estudios del comportamiento son los que nos permiten encontrar los elementos determinantes y cruciales del liderazgo, podríamos capacitar a las personas para que fueran líderes: enseñar el liderazgo.

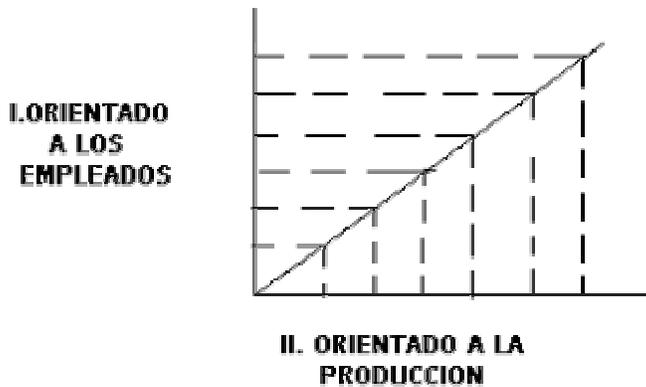
Estudios de Ohio State. Los investigadores procuraron identificar dimensiones independientes del comportamiento de los líderes. De 1 000 dimensiones, redujeron la lista hasta sólo dos categorías que especificaban sustancialmente la mayor parte del comportamiento de liderazgo descrito por los subordinados. Las dos dimensiones recibieron el nombre de:

- ❖ Estructura de inicio: Se refiere al grado en que probablemente un líder defina y Estructure su papel y el de sus subordinados en la búsqueda de la realización de una meta.
- ❖ *Consideración:* Se refiere al grado en el cual es probable que una persona tenga relaciones de trabajo que se caractericen por una confianza mutua, un respeto para las ideas de los subordinados y una preocupación por sus sentimientos.

Se encontraron suficientes excepciones que indicaban que era necesario integrar los factores situacionales en la teoría.

Estudios de la University of Michigan. El grupo de Michigan encontró también dos dimensiones del comportamiento de liderazgo:

- ❖ *Líder orientado al empleado:* Es el líder que concede gran importancia a las Relaciones interpersonales.
- ❖ *Líder orientado a la producción:* Es el líder que enfatiza los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo.



Las conclusiones a las que llegaron los investigadores favorecían a los líderes que orientaban su comportamiento hacia los empleados.

3.3 TEORÍAS DE CONTINGENCIA

❖ *Modelo de Fiedler.*

Es una teoría de que los grupos eficaces dependen de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción de un líder con los subordinados y el grado en que la situación le da el control e influencia al líder.

Fiedler determina el tipo de liderazgo que es más adecuado para cada situación, utilizando el modelo tridimensional y resultados empíricos. Recopiló información que relaciona el estilo de liderazgo con las tres mediciones tridimensionales de las condiciones, que son desfavorables o favorables para el líder. La medición del estilo de liderazgo que se adopte, diferencia a los líderes que tienden a ser tolerantes, considerados y a fomentar las buenas relaciones entre los miembros del grupo (tolerantes), de los líderes que tienden a dirigir y controlar, y que están más orientados a las tareas que a las personas (directivos).

El modelo de Fiedler indica que los líderes directivos pueden funcionar mejor en determinados tipos de situaciones, mientras que los líderes tolerantes funcionan mejor en otros tipos de situaciones. En lugar de esperar que los líderes adopten un estilo definido, Fiedler identifica al tipo de líder que se desempeña mejor en la situación en cuestión. Fiedler afirma que para que un líder sea eficiente en la mayor parte de los casos, es necesario que sea flexible; el líder tiene que examinar la situación y decidir si proporcionará instrucciones estructuradas o no estructuras respecto a la problema o meta.

Fiedler propone una teoría del liderazgo que incluye la personalidad del líder y las variables situacionales, tales como la tarea que se debe realizar y las características de comportamiento del grupo de empleados sobre el que debe ejercer influencia el líder.

❖ ***Teoría de recursos cognoscitivos.***

Esta Teoría del liderazgo que declara que un líder obtiene un desempeño eficaz de grupo, primero al formular planes, decisiones y estrategias eficaces, y después al comunicarlas por conducto de un comportamiento directivo.

❖ ***Teoría de liderazgo situacional (Hersey y Blanchard)***

Ellos utilizan su teoría de liderazgo situacional, que es la teoría de las contingencias que giran en torno de las contingencias y su madurez de los seguidores.

Se puede tener un líder con éxito, si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Hersey y Blanchard, depende del grado de madurez.

Los seguidores, son los que aceptan o rechazan al líder.

Con respecto a la madurez, se divide en:

- Madurez laboral: La capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otras lo dirijan.
- Madurez psicológica: Se refiere a la voluntad o motivación por hacer algo (su motivación es intrínseca).

Tipos de líderes:

- 1) Mandar: El líder, define los roles.
- 2) Persuadir: El líder, se comporta como director.
- 3) Participar: El líder y el seguidor, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial líder es comunicar y facilitar las cosas.
- 4) Delegar: El líder, proporciona poca dirección y poco apoyo.

Ellos combinan en vez de altos o bajos estos que a continuación observarás

El último componente de la teoría de Hersey y Blanchard, es la definición de las cuatro etapas de madurez:

Las etapas o procesos de madurez:

Baja M1: Las persona no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo.

M2: Las personas no pueden y si quieren asumir y realizar las actividades laborales

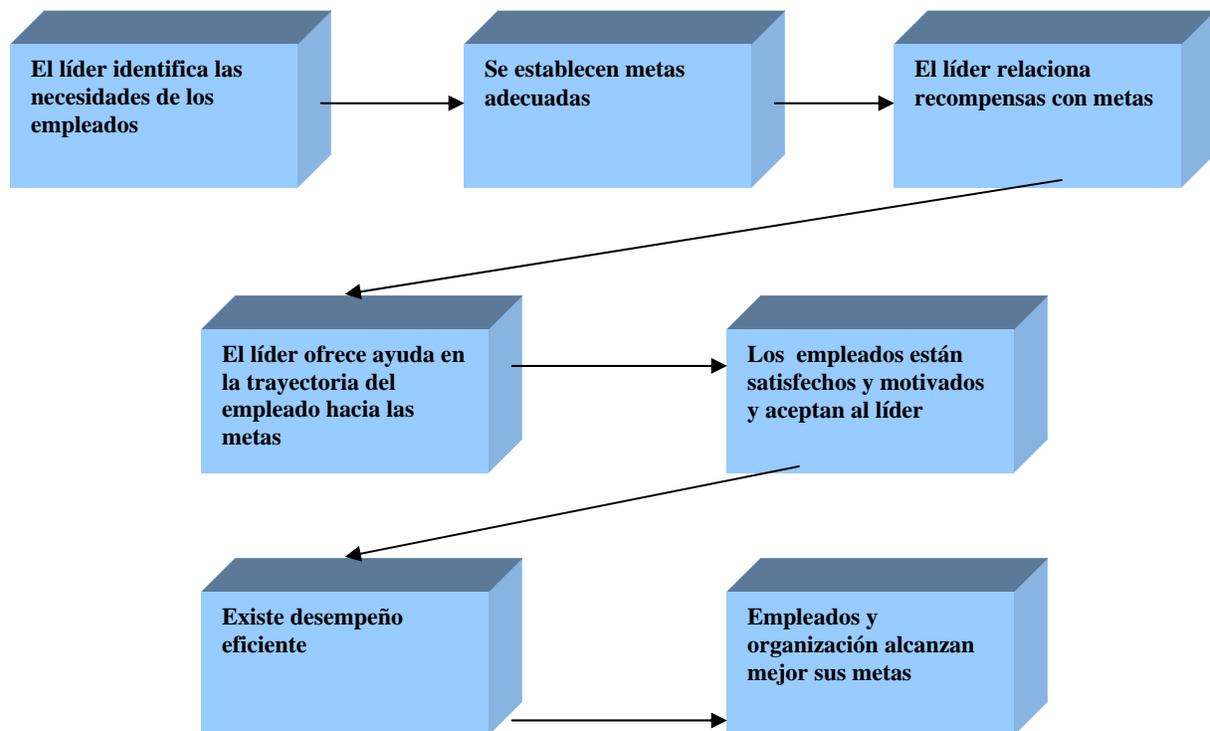
Madurez Necesaria (están motivadas, pero carecen de habilidades apropiadas).

Alta M3: Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que hace el líder.

❖ **Modelo de liderazgo de trayectoria – meta**

Este modelo señala que la tarea del líder es utilizar la estructura, apoyo y recompensas para crear un medio de trabajo que ayuda a los empleados a cumplir con las metas de la organización. Los papeles más importantes comprendidos aquí son: crear una orientación hacia la meta y mejorar la trayectoria hacia ésta para que pueda alcanzarse.

La siguiente figura muestra el proceso de trayectoria – meta:



Este proceso consiste en la fijación de metas: Es el establecimiento de metas y objetivos para el desempeño exitoso. Ofrece un indicador de qué tan bien cumplen los individuos y los grupos con las normas de desempeño. Esta visión también ofrece una imagen amplia de hacia dónde puede y debe dirigirse la organización.

1. La administración por objetivos es un sistema en el que los gerentes y subordinados acuerdan mutuamente la rutina del empleado, la orientación de los proyectos, los objetivos personales para el año siguiente y el criterio que se utilizará para evaluar el cumplimiento de las metas. La libertad que se concede a los empleados en APO ofrece oportunidades para la satisfacción de sus necesidades de crecimiento.
2. Visión. Es un tipo especial de fijación de metas. Es una imagen a largo plazo o idea de lo que puede y debe lograrse; si se explica apropiadamente a los demás, sirve para estimular su compromiso y entusiasmo.

Mejoramiento de la trayectoria:

Los líderes también necesitan considerar algunos factores de contingencia (como las características de la personalidad del empleado y la naturaleza de la tarea) antes de decidir qué hacer para aclarar la trayectoria hacia una meta. Dos ideas orientadas a la trayectoria son:

1. Apoyo psicológico y de la tarea. Los líderes proporcionan a sus subordinados apoyo en la tarea cuando ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos indispensables para que se realice el trabajo. También se necesita apoyo psicológico. Los líderes deben preocuparse e interesarse por su personal, además de estimularlos para que deseen desempeñar su trabajo.
2. Modelo de papel. “Los supervisores tienden a supervisar de la misma manera en que son supervisados”. La misma idea se aplica a los líderes, estos actúan como modelos de papel o ejemplos, para sus seguidores, quienes tienden a actuar de la misma manera en que lo hacen los líderes.

1. SOLUCIÓN A PROBLEMAS

En el siglo XIV, Buridan planteó el siguiente dilema: “Un animal hambriento ubicado entre dos pilas de heno, igualmente atractivas, se muere de hambre por ser incapaz de decidir”

En este dilema, se encuentra el germen de las preocupaciones humanas respecto al fenómeno de la decisión: - el atractivo de las alternativas

- ❖ El costo de cada una de ellas
- ❖ El número de ellas y
- ❖ la posibilidad de jerarquizarlas de acuerdo a preferencias, viabilidad, etc.

Racionalidad y decisión

Según Festinger, cuando una persona se enfrenta a una decisión busca efectuar una evaluación objetiva e imparcial de los méritos de las alternativas.

Para esto:

- ❖ Recolecta información relevante acerca de ellas
- ❖ Establece un orden de prioridades
- ❖ Se evalúa el orden de prioridades
- ❖ Se toma la decisión

Una vez tomada la decisión, cambia el cuadro:

- ❖ hay menos énfasis en la objetividad
- ❖ hay mayor parcialidad en la forma como la persona evalúa las alternativas,

Es decir:

CUANDO SE EFECTÚA LA DECISIÓN, APARECE LA DISONANCIA

La racionalidad consiste en reducir la disonancia cognitiva intentando demostrarse una persona a sí mismo que su decisión fue la mejor posible.

Festinger, ha permitido destacar la importancia de elementos no racionales que inciden en el comportamiento, y en decisiones que luego aparecen como extremadamente racionales.

2. TEORÍA DE MARCH Y SIMÓN

Estos autores critican las teorías clásicas de toma de decisiones, y afirman que la mayoría de las decisiones individuales o colectivas, se adoptan siguiendo alternativas satisfactorias, pues la búsqueda de la alternativa óptima es poco realista, ya que:

En la búsqueda de la alternativa óptima:

- ❖ Se deben conocer todas las alternativas
- ❖ Existe un conjunto de criterios que permiten comparar todas las alternativas
- ❖ La alternativa óptima es preferida de acuerdo a éstos criterios, respecto a todas las demás.

Tras la búsqueda de una alternativa satisfactoria, en cambio:

- ❖ No es necesario que se conozcan todas las alternativas,
- ❖ Hay un conjunto de criterios que define alternativas al menos, satisfactorias
- ❖ La alternativa satisfactoria, cumple con, o sobrepasa estos criterios.

3. FORMAS DE FORTALECER LA TOMA DE DECISIONES

3.1 Importancia: ¿Qué importancia tiene esa decisión?

¿Consecuencias, límites, afectados?

3.2. Definición : ¿Es claro lo que se quiere conseguir?

¿Están definidos los plazos?

3.3. Alternativas: ¿Con cuántas alternativas se cuenta?

¿Se orienta a la satisfacción y a las tareas del grupo?

3.4. Información : ¿Con qué datos cuento?

¿Qué garantías nos ofrece la información que se dispone?

3.5. Criterios : ¿Qué razones, expectativas se buscan con la decisión?

4. TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN

En el modelo de administración tradicional, posiblemente más tendenciosa hacia lo autocrático, el jefe es quien toma las decisiones siempre.

Esa tendencia puede ser producto de una cultura aprendida del mismo sistema dentro del cual trabaja (la empresa) o incluso puede reflejar desconfianza en sí mismo, al temer que si alguien más propone buenas ideas su propio puesto como jefe podría entrar “en riesgo”.

Pero generalmente se trata más de una cultura, de un estilo de administración. El jefe autocrático está acostumbrado a tomar decisiones, cree que para eso le pagan, no confía plenamente en el criterio de los demás, y entonces dice “hágalo como yo digo, yo soy el jefe, yo sé más que usted, usted sólo acate mis instrucciones”.

Pero ese tipo de jefe autocrático no se da cuenta de que actuando así está disminuyendo su eficacia como administrador, porque está disminuyendo su productividad.

La única forma de hacer que una persona realmente se comprometa con un proyecto, con un objetivo, con una acción, es que él sienta que se trata de una decisión que él mismo tomó. Cuando yo llego a una conclusión, cuando yo siento que tuve la oportunidad de analizar opciones, yo me comprometo “con mi propia decisión”. Entonces es más fácil llevar a la implementación del proyecto o idea.

Hay varios niveles de toma de decisiones. Está el nivel “autocrático o individual”, en el cual el jefe, es quien toma la decisión en forma inconsulta. Está el nivel consultivo, en el cual el jefe pide criterios y luego él toma la decisión basado en su propio criterio pero tomando en cuenta el de los demás. Y está el nivel de decisión grupal, que es el totalmente democrático, cuando el jefe pone al grupo a decidir (casi a votar) y se hace lo que el grupo decida.

Este último nivel no goza de muy buena imagen entre los expertos en administración. Se le llama “administración por comité”.

En realidad un buen jefe usa una mezcla de estilos. El puede tomar decisiones autocráticas, no consultivas, cuando el corto tiempo así lo amerita, o cuando la decisión no afectará directamente al equipo, o cuando por razones estratégicas o confidenciales así sea preciso.

El equipo no se resentirá que el jefe tome decisiones autocráticas, siempre y cuando el jefe les consulte cuando se trate de alguna decisión que sí afectará los intereses o el bienestar del equipo.

Otro ámbito de la toma de decisiones de espectro amplio, es que algunas veces el personal propondrá acciones o tomará decisiones que no necesariamente harán muy felices al personal.

Pero el jefe debe comprender, que si consulta a su equipo, pero nunca implementa las recomendaciones o aprueba las decisiones del equipo, el equipo finalmente terminará por no creer en la filosofía consultiva.

El tema de las decisiones toca al de la “delegación”. Muchos jefes son “microadministradores”: se meten en todo. Están demasiado en el diario quehacer. Les da miedo soltar lo operativo. Entonces no delegan.

Las organizaciones modernas saben que muchas de las mejores ideas no vienen del jefe, sino del personal a cargo de ese jefe. Por eso impulsan que el jefe delegue y que impulse la creatividad y la innovación.

Muchos jefes crean continuamente entre sus subalternos “minusválidos intelectuales”, porque todo lo deciden ellos, los jefes, y todo lo resuelven ellos. Entonces el empleado se acostumbra a ir a su jefe cada vez que tiene un problema. “Jefe, tengo un problema”, le dicen. Y el jefe les resuelve el problema, les dice qué deben hacer.

Ese tipo de jefaturas no le dan oportunidad al empleado de “estrenar su cerebro”, desperdician el valioso recurso neuronal del subalterno, y terminan trabajando con minusválidos intelectuales” que sólo actúan en un nivel operativo y no decisivo.

Para impulsar la filosofía de “toma decisiones de amplio espectro” las organizaciones cuentan con muchas técnicas, entre ellas los famosos “task-forces” de empleados que se abocan a analizar un problema en particular y a buscarles soluciones, y otros como círculos de calidad, programas de producción de ideas (como el TUI: Tengo Una Idea) y achatamiento de estructuras jerárquicas para que todos estén más cerca de las cabezas organizacionales.

Una vez más, el principal esfuerzo de “reacondicionamiento mental” debe enfocarse hacia las jefaturas, quienes son las que tienen que abrirse para que el personal se “reacostumbre” a participar seria y responsablemente en el proceso de toma de decisiones de la organización.

5. ORGANIZACIÓN Y DECISIÓN

Mientras más alto se encuentre una persona en el organigrama de una empresa, más consiste su labor en decidir y menos en ejecutar.

Niklas Luhmann, afirma que las organizaciones son sistemas sociales, cuyos elementos son decisiones interrelacionadas.

El diseño de cualquier organización, pasa por decidir quién y cómo decidirá.

En otras palabras, esto significa:

QUE UNA ORGANIZACIÓN ESTA FORMADA POR DECISIONES, QUE GENERAN DECISIONES Y QUE PARA RELACIONARSE CON SU ENTORNO DEBE DEFINIR DECIDIR TODA ACCIÓN DEL ENTORNO QUE SEA SIGNIFICATIVA PARA ELLA.

6. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

“Dos cabezas son mejor que una “

6.1. VENTAJAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

- ❖ La información y los conocimientos son más completos
- ❖ Mayor diversidad de puntos de vista
- ❖ Mayor aceptación de una solución
- ❖ Mayor legitimidad

6.2 DESVENTAJAS DE LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

- ❖ Consumen tiempo
- ❖ Presiones para conformarse
- ❖ Dominio de pocas personas
- ❖ Responsabilidad ambigua

6.3. EFICACIA Y EFICIENCIA

En términos de precisión, las decisiones por grupo tienden a ser más precisas. La evidencia indica que los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos. En términos de velocidad, los individuos son superiores. En términos de creatividad, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Y si la eficacia se define en términos de aceptación, son mejores los grupos. En relación a la eficiencia, son más eficientes los individuos.

6.4. PENSAMIENTO Y CAMBIO DE GRUPO

Pensamiento y cambio de grupo, son dos productos secundarios en la toma de decisiones de grupo. Estos dos fenómenos tienen el potencial de afectar la habilidad del grupo para evaluar alternativas en forma objetiva y llegar a soluciones de calidad en las decisiones.

- ❖ Pensamiento de grupo. Fenómeno en que la norma para el consenso vence la apreciación realista de cursos alternativos de acción.
- ❖ Cambio de grupo. Cambio en el riesgo de la decisión entre la decisión del grupo y la decisión individual que harían los miembros del grupo, el cambio puede ser hacia un riesgo mayor o hacia más conservadurismo.

7. TÉCNICAS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO

La forma más común de tomar decisiones en grupo tiene lugar en grupos interactuantes, estos son grupos típicos en que los miembros interactúan uno con otro cara a cara.

Las técnicas que a continuación se mencionan, se ha propuesto como medios para reducir muchos de los problemas inherentes al grupo interactuante tradicional.

- ❖ Tormenta de ideas. Tiene el propósito de vencer las presiones que buscan la conformidad del grupo interactuante y que retrasan el desarrollo de alternativas creativas. Lo hace utilizando un proceso de generación de ideas que estimula específicamente todas las alternativas, mientras frena cualquier crítica respecto de las mismas.
- ❖ Técnica de grupo nominal. Esta técnica restringe la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de toma de decisiones. Todos los miembros del grupo están presentes cara a cara, pero operan independientemente. Se presenta un problema y se dan los siguientes pasos:
 1. Los miembros se reúnen como grupo y cada uno (antes que nada) escribe sus ideas sobre el proceso en forma independiente (en silencio).
 2. Cada miembro presenta una idea al grupo (en silencio), cada uno toma su turno, y continúan hasta que se han presentado todas. No hay discusión, hasta después de asentar todas las ideas.
 3. El grupo discute la ideas en busca de claridad y la evalúa.
 4. Cada miembro del grupo califica las ideas en silencio y en forma independiente. Se determina la decisión final con la idea que tenga la mayor calificación global.

La ventaja principal de ésta técnica, es que permite que el grupo se reúna formalmente, pero no restringe el pensamiento independiente, como lo hace el grupo interactuante.

- ❖ Técnica delphi; No requiere la presencia física de los miembros del grupo.
Se siguen los siguientes pasos:
 1. Se identifica el problema, y se pide a los miembros que proporcionen soluciones potenciales por medio de cuestionarios cuidadosamente diseñados.

2. Cada miembro, de manera anónima e independiente, termina el primer cuestionario.
3. Se compilan, se transcriben y reproducen los resultados del primer cuestionario en un lugar central.
4. Cada miembro recibe una copia de los resultados.
5. Después de revisar los resultados, se pide a cada miembro su opinión. Los resultados suelen presentar nuevas soluciones, u ocasionan cambios en la versión original.
6. Se repiten los pasos 4 y 5 tantas veces como sea necesario, hasta que se llegue al consenso.

Esta técnica, al igual que la anterior, aísla al grupo de la influencia indebida de otras personas. Como éste método es altamente consumidor de tiempo, no es aplicable donde se necesita una decisión rápida. Pueden no surgir ideas nunca que podrían emerger al calor de la interacción cara a cara.

❖ Reuniones electrónicas. Este enfoque mezcla la técnica de grupo nominal con la tecnología sofisticada de la computación.

1. Hasta 50 personas se sientan alrededor de una mesa en forma de herradura vacía, con excepción de una serie de computadoras.
2. Se entregan a los participantes los temas, y escriben sus respuestas en la pantalla de las computadoras.
3. Se despliegan en una pantalla de proyección en la sala los comentarios individuales, así como el total de votos.

Las principales ventajas de esta técnica, son su anonimato, honestidad y velocidad. Aunque también tiene sus desventajas: aquellas personas que pueden escribir con rapidez pueden sobresalir sobre quienes son verbalmente elocuentes, pero malos mecanógrafos; los que tienen las mejores ideas no reciben crédito por ellas; y el proceso carece de la riqueza de información de la comunicación oral cara a cara.

METODOLOGÍA

Sujetos

Dentro de nuestro instrumento consideramos importante la información general de los empleados, la cual abarcó las primeras 6 preguntas del cuestionario.

El número de empleados encuestados fue de 48, donde se encontraron 38 Hombres que representan el 79.20% de la población y 10 mujeres que corresponden al 20.80%.

Género			
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Masculino	38	79.20	79.20
Femenino	10	20.80	100.00

La pregunta número 2 trata de conocer el tiempo promedio de antigüedad de los empleados del departamento y ver si esto repercute en su desarrollo laboral.

La pregunta fue la siguiente.

¿Cuántos años tienes trabajando en la empresa?

a) Menos de un año b) 1 a 4 años c) 5 a 8 años d) 9 o mas
--

Los resultados obtenidos fueron; 22.90% tenían menos de un año trabajando en la empresa, 54.20% estaban en el rango de 1 a 4 años de antigüedad, y el 22.90% se ubicó en el rango de 5 a 8 años.

Antigüedad			
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Menos de 1 año	11	22.90	22.90
De 1 a 4 años	26	54.20	77.10
De 5 a 8 años	11	22.90	100.00

Otro dato importante que se destaca en el instrumento fue la edad y el reactivo que se incluyó fue el siguiente:

Edad			
a) Menos de 18-25 años	b) 26-35 años	c) 36- 45años	d) 46 o más

Los resultados obtenidos fueron los siguientes; el 54.20% se encuentra en un rango de edad de 18 a 25 años, el 39.60% está entre 26 y 35 años y el 6.30% está entre 36 a 45 años.

Edad			
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
De 18 a 25	26	54.20	54.20
De 26 a 35	19	39.60	93.80
De 36 a 45	3	6.30	100.00

Del instrumento que se aplicó dentro de la organización la pregunta numero 4 buscaba saber que tanto estaban identificados los empleados con la empresa. La pregunta que se aplicó fue la siguiente:

¿Conoces el Número aproximado de personas que laboran en la empresa?		
a) Si	b) desconoce	c) no

Los resultados obtenidos dentro de la encuesta fueron los siguientes: de un total de 48 personas 38 del sexo masculino y 10 del sexo femenino;

12 personas si conocían el número de personas que laboraba en la empresa lo cual corresponde al 20.8% de la población encuestada

15 desconocían el número de personas que laboraban en la empresa, lo cual corresponde al 31.30% y a un 56.30% de porcentaje acumulado.

21 no sabían el número de personas que laboraban en la empresa, dicho resultado corresponde a un 43.8% y a hace el 100% de la población en el porcentaje acumulado.

Conocimiento de la empresa			
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Sí	12	25.00	25.00
Desconoce	15	31.30	56.30
No	21	43.80	100.00

La pregunta número 5 trato de indagar en los empleados que tanto se encontraban identificados con la organización, para esta información la pregunta fue la siguiente;

¿Cuál de los siguientes puntos es el objetivo o la misión de la empresa?

* Dar la mejor calidad en cuanto a servicio y eficiencia para así fomentar el crecimiento de la empresa.

- Ser la empresa líder prestadora de servicios en el mercado de prestaciones sociales y de servicios empresariales, mediante la calidad lograda con el compromiso de todos sus colaboradores
- * Mantener el prestigio alcanzado y ser más grande y reconocido.
- * Dar un servicio de calidad a los afiliados y a los empleados un buen ambiente laboral.

Sólo el 43.80% que corresponde a 21 empleados conocía el objetivo de la empresa

Identificación con la empresa			
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Mejor calidad en servicio	10	20.80	20.80
Ser empresa líder prestadora de servicio	21	43.80	64.60
Mantener el prestigio	9	18.80	83.30
Dar un servicio de calidad	8	16.70	100.00

El siguiente dato buscaba conocer la razón principal por la que ingresaron a la empresa, la pregunta que se aplico fue la siguiente:

¿Qué fue lo que te motivó a ingresar a la empresa?

- a) Buscar un desarrollo personal
- b) Saber que en esta empresa los empleados son importantes para los dueños.
- c) Por qué te gusta el medio.
- d) Necesitabas el empleo.
- e) Ninguna de las anteriores

Los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes.

El 27.10% buscaba un desarrollo personal

El 10.40% respondió “Saber que en la empresa los empleados son importantes”

El 58.30 necesitaba el empleo.

El 4.20% ingreso por otra razón, distinta a los ítems.

Motivo de ingreso			
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Buscar desarrollo personal	13	27.10	27.10
Saber que en la empresa los empleados son importantes	5	10.40	37.50
Necesitaba el empleo	28	58.30	95.80
Otro	2	4.20	100.00

La selección de los casos sólo incluye un departamento en su totalidad, por lo que no se tomaron casos aleatorios, sino el universo de estudio.

INSTRUMENTO

El instrumento aplicado, está basado en el estudio del Clima Organizacional del departamento de Reembolso de la empresa Efectivale Servicios S. A. de C. V.

Los tópicos que se consideraron fueron los siguientes; liderazgo, motivación y toma de decisiones.

El tipo de instrumento utilizado consta de 46 preguntas con 5 Ítems cada una, dicho cuestionario se divide en tres partes para el estudio del clima organizacional, las cuales son.

- **Motivación,(Pregunta 7-21)**
- **Toma de decisiones..... (Pregunta 22-37)**
- **Liderazgo.(Pregunta 38-52)**

La escala utilizada en el cuestionario fue de 5 variables cerradas las cuales permitían conocer el estado de desacuerdo, acuerdo y la indiferencia sobre algunos aspectos dentro de la organización.

La forma de medición de estas se utilizó dando valores numéricos a cada una de ellas, a continuación se presentan las variables y los valores numéricos correspondientes

VARIABLES	VALORES NUMERICOS
a) Totalmente de acuerdo	1
b) De acuerdo	2
c) Indiferente	3
d) En desacuerdo	4
e) Totalmente desacuerdo	5

Un ejemplo de las preguntas que se aplicaron dentro del instrumento es la siguiente.

Motivación

- **En esta empresa las relaciones de trabajo se dan en un ambiente de respeto.**
- **La motivación que recibo de la empresa es excelente.**
- **Siempre recibo reconocimientos por mi desempeño.**
-

Toma de decisiones

- **Cuando realizo sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo siempre soy, atendido y escuchado.**
- **Sí es necesario, siento la libertad de exponer mis quejas a alguien de mayor jerarquía, sin temor a una represalia.**
- **Las decisiones que yo tomo respecto a mi trabajo son tomadas en cuenta por mis jefes.**

Liderazgo

- **Mi jefe me da instrucciones claras y precisas**
- **Mi jefe tiene la capacidad de identificar las necesidades del grupo de trabajo**
- **La supervisión de mi jefe refuerza el desempeño del grupo**

PROCEDIMIENTO

El procediendo de aplicación fue mediante la selección de casos que incluyeron sólo un departamento en su totalidad, por lo que no se tomaron casos aleatorios, sino el universo de estudio.

El departamento que se tomó dentro de la organización fue el departamento de reembolso, el número de personas que se tomó como muestra fue de 48.

El tiempo de aplicación de los cuestionarios fue de 21 días aproximadamente ya que estos se aplicaban en el horario de descanso de los empleados.

Se tomaron los casos de un solo departamento de la empresa y se les aplicó el instrumento por grupos de funciones o áreas, incluyendo a los supervisores y al subgerente.

Se les mencionó que las respuestas guardarían el anonimato y se les instruyó sobre la manera de responder.

Se les mencionó que podían responder en ese momento o entregarlo al siguiente día. Aproximadamente la mitad de los sujetos respondió el cuestionario en su área de trabajo y lo entregó el mismo día y la otra mitad al día siguiente.

RESULTADOS

	CLIMA	Motivación	Decisiones	Liderazgo
CLIMA		0.826	0.893	0.894
Motivación	0.826		0.642	0.568
Decisiones	0.893	0.642		0.710
Liderazgo	0.894	0.568	0.710	

Mediante la correlación ante los indicadores y el constructor Clima Organizacional se verifica que existe consistencia entre $r = 0.894$ y $r = 0.826$, lo cual resulta significativo a un valor probabilística menor a $\alpha = .01$, siendo significativas también las correlaciones entre los indicadores oscilando entre $r = 0.710$ y $r = 0.568$.

Género		CLIMA	Motivación	Decisiones	Liderazgo
Masculino	M	117.790	41.210	36.920	39.660
	n	38	38	38	38
	s	25.971	8.454	9.310	11.216
Femenino	M	116.900	40.000	37.200	39.700
	n	10	10	10	10
	s	14.410	7.674	4.392	8.693
T		0.143	0.434	-0.136	-0.012

Utilizando una prueba t para verificar las diferencias ente géneros no resultan ser significativas ni para la variable CLIMA, ni para los indicadores utilizados para medirlo.

Antigüedad		CLIMA	Motivación	Decisiones	Liderazgo
a) Menos de 1 año	M	114.820	39.180	36.360	39.270
	n	11	11	11	11
	s	25.230	7.897	8.127	13.484
b) De 1 a 4 años	M	121.380	42.960	37.880	40.540
	n	26	26	26	26
	s	26.468	9.058	9.488	10.557
c) De 5 a 8 años	M	111.450	38.000	35.450	38.000
	n	11	11	11	11
	s	14.418	5.254	6.471	8.234
t_a-t_b		-0.712	-1.272	-0.494	-0.278
t_a-t_c		0.385	0.413	0.291	0.267
t_b-t_c		1.467	2.084	0.901	0.786

Utilizando una prueba t para verificar las diferencias ente antigüedad sólo resulta significativa a una probabilidad de $\alpha = 0.05$ la diferencia entre las antigüedades de 1 a 4 años y de 5 a 8 años, con puntajes mayores para el primer grupo.

Edad		CLIMA	Motivación	Decisiones	Liderazgo
De 18 a 25	M	114.850	40.150	36.150	38.540
	n	26	26	26	26
	s	26.705	8.925	9.640	11.476
De 26 a 35	M	121.000	42.630	37.740	40.630
	n	19	19	19	19
	s	21.584	7.603	7.241	10.007
De 36 a 45	M	120.000	37.330	39.330	43.330
	n	3	3	3	3
	s	9.539	4.726	5.859	8.622
t_a-t_b		-0.853	-1.004	-0.632	-0.650
t_a-t_c		-0.678	0.870	-0.821	-0.877
t_b-t_c		0.135	1.637	-0.422	-0.493

Utilizando una prueba t para verificar las diferencias ente edades no resultan ser significativas ni para la variable CLIMA, ni para los indicadores utilizados para medirlo.

Conoces el número de empleados		CLIMA	Motivación	Decisiones	Liderazgo
Sí	M	122.000	44.000	38.250	39.750
	n	12	12	12	12
	s	16.481	6.606	6.341	7.899
No	M	116.140	39.940	36.560	39.640
	n	36	36	36	36
	s	25.931	8.549	9.123	11.524
t		0.912	1.706	0.710	0.037

Utilizando una prueba t para verificar las diferencias ente el conocimiento o desconocimiento del número de empleados en la empresa, no resultan ser significativas ni para la variable CLIMA, ni para los indicadores utilizados para medirlo.

Teniendo en cuenta la hipótesis, el ítem 52 se plantea como indicador de satisfacción en el trabajo:

R52 Si yo pudiera salirme de esta empresa y conseguir un trabajo igual en otra compañía, con el mismo sueldo y los mis beneficios, ¿renunciaría?

Este ítem explora la satisfacción del trabajador con respecto a la empresa donde presta sus servicios.

H₁ La satisfacción de los empleados en la organización se encuentra relacionada con el clima organizacional que actualmente se vive.

R52	CLIMA	Motivación	Decisiones	Liderazgo
	0.079	0.145	0.061	0.017

Utilizando la correlación Producto-Momento de Pearson, ni el Clima organizacional, ni los componentes utilizados como indicadores reportan resultados significativos.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Los indicadores de *Motivación*, *Toma de decisiones* y *Liderazgo* forman parte de la variable *Clima organizacional* con suficiente relación como para ser definida en función de los anteriores. De hecho, aunque una regresión lineal permite verificar la explicación de cada indicador, por ser tan altas las correlaciones entre ellos el resultado incluiría mucha colinearidad.

En la variable antigüedad se reportó un valor significativo entre las antigüedades medias (de 1 a 4 años) y altas (de 5 a 8 años), pero entre las antigüedades bajas (menos de 1 año) y las altas, en ningún caso resultan significativas.

En general se observó que el nivel de Antigüedad de la mayoría en la empresa recae en un rango medio, que se encuentra entre 1 a 4 años, esto puede mostrar que siendo más altas las calificaciones medias en el grupo de antigüedades medias, en las bajas no hay un compromiso real con la empresa, mientras que en las altas se perdió el dinamismo por un posible acostumbramiento relacionado con la rutina.

El compromiso de permanecer en la empresa ante una situación hipotética en la que les ofrecieran recibir un sueldo y prestaciones similares en otra empresa no es del todo satisfactorio, mas sin embargo, una gran parte se inclino a permanecer dentro de la organización, lo cual indica que ni el Clima organizacional, ni los componentes utilizados como indicadores reportan resultados significativos.

MODELO DEL INSTRUMENTO APLICADO

SECCION I

1. Sexo

- a) Femenino b) Masculino

2. ¿Cuántos años tienes trabajando en la empresa?

- a) Menos de un año b) 1 a 4 años c) 5 a 8 años d) 9 o más

3. Edad

- a) menos de 18-25 años b) 26-35 años c) 36- 45 años d) 46 o más

4. ¿Conoces el Número aproximado de personas que laboran en la empresa?

- a) sí b) desconoce c) no

5. ¿Cuál de los siguientes puntos es el objetivo o la misión de la empresa?

- ❖ Dar la mejor calidad en cuanto a servicio y programación para así fomentar el crecimiento de la empresa.
- ❖ Generar, producir, transmitir contenido importante fomentando el desarrollo humano , a través del talento y experiencia de sus integrantes logrando consolidación tecnológica y organizacional
- ❖ Mantener el prestigio alcanzado y ser más grande y reconocido.
- ❖ Dar un servicio de calidad a los televidentes y a los empleados un buen ambiente laboral.

6. ¿Que fue lo que te motivó a ingresar a la empresa?

- a) Buscar un desarrollo personal.
b) Saber que en esta empresa los empleados son importantes para los dueños.
c) Por que te gusta el medio.
d) Necesitabas el empleo.
e) Ninguna de las anteriores (menciona cual) _____

SECCION II

7. La imagen que tengo de la empresa es la mejor.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

8. En esta empresa las relaciones de trabajo se dan en un ambiente de respeto

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

9. La motivación que recibo de la empresa es excelente

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? _____

10. Siempre recibo reconocimientos por mi desempeño

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Cuál? _____

11. Los reconocimientos que recibo por mi destreza, conocimientos y capacidades son adecuados

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

12. Tengo la oportunidad de progresar a puestos de mayor nivel cuando mi desempeño es bueno

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

13. Tengo el equipo y material necesarios para llevar a cabo mi trabajo

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

14. Cuento con la capacitación adecuada

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por que? _____

15. El sueldo que yo gano, comparado con puestos similares al mío dentro de esta empresa, es justo

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

16. Las condiciones ambientales en mi área de trabajo, tales como luz, ventilación, mobiliario, equipo y medios necesarios son excelentes.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

17. A pesar de cualquier situación, puedo estar seguro de que conservaré mi trabajo, mientras cumpla con mis responsabilidades

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

18. En mi departamento siempre se da el trabajo en equipo.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

19. Siempre se me informan los resultados que se esperan de mi dentro de la organización.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

20. La empresa siempre me hace sentir que mi trabajo es muy importante

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

21. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

SECCION III

22. La libertad de decisión que tengo en mi trabajo es total

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

23. La supervisión que tengo actualmente es excelente

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por que? _____

24. Recibo información oportuna sobre los planes de trabajo de mi área.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

25. Utilizo y desarrollo al máximo mis ideas en mi trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

26. Cuando realizo sugerencias y comentarios relacionados con el trabajo siempre soy atendido escuchado

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

27. Sí es necesario, siento la libertad de exponer mis quejas a alguien de mayor jerarquía, sin temor a una represalia

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

28. Tengo la información suficiente para tomar una decisión que afecte mi trabajo

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

29. Las decisiones que yo tomo respecto a mi trabajo son tomadas en cuenta por mis jefes.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

30. Las decisiones tomadas por mi jefe son efectivas.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

31. Cuando se presenta un problema con mi trabajo siempre lo consulto con mi jefe.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por que? _____

32. Las ideas que yo apporto en las reuniones del equipo son tomadas en cuenta para su implantación

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

33. Siempre que tengo carga de trabajo, lo comento con mi jefe para que me ayude.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por que? _____

34. Cuando tengo problemas de trabajo pido ayuda a mis compañeros

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

35. Cuando se presenta un problema en el departamento todo el grupo participa con ideas y alternativas para llegar a una solución.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

36. La manera en como me organizo en mi trabajo es la adecuada.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por que? _____

37. Cuando una tarea se me complica, tengo la capacidad de decirle a mi jefe NO PUEDO HACERLO.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por que? _____

SECCION IV

38. MI jefe es muy buen líder

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por que? _____

39. MI jefe siempre fomenta buenas relaciones en el trabajo

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

40. La supervisión de mi jefe refuerza el desempeño del grupo.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

41. Mi jefe y yo platicamos sobre qué tal cumplo con mi trabajo

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

42. Mi jefe siempre manifiesta interés por el bienestar del grupo siendo amigable y accesible

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

43. Cuando mi jefe me llama la atención lo hace en forma adecuada

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por qué? _____

44. Mi jefe me da instrucciones claras y precisas

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

45. Mi jefe tiene la capacidad de identificar las necesidades del grupo de trabajo

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

46. Las metas establecidas por mi jefe son alcanzables

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

¿Por que? _____

47. MI jefe me apoya en mi crecimiento profesional y personal

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

48. Mi jefe siempre aplica las normas y procedimientos en forma justa.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

49. Siento que en mi departamento hay preferencias para ciertas personas.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

50. La comunicación de mi jefe con el grupo es excelente.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

51. Mi jefe es competente.

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

52. Si yo pudiera salirme de esta empresa y conseguir un trabajo igual en otra compañía, con el mismo sueldo y los mismos beneficios ¿renunciaría?

- a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indiferente d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Davis, Keith y Newstrom, John W., El comportamiento humano en el trabajo, México 1991, Ed. Mc Graw-Hill, octava edición, tercera en español.
- ❖ Del Cerro, Antonio. El psicólogo y la organización, Edit. Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales
- ❖ Katz, D. y Kahn, R. L. (1977). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- ❖ Leal Millán, Antonio. El factor humano en las relaciones laborales; Manual de dirección y Gestión, Edit Pirámide.
- ❖ Peña Baztan, Manuel. Psicología y la Empresa el factor humano, Edit. Hispano europea.
- ❖ Robbins S. P., Comportamiento Organizacional, México, 1993, Ed. Prentice – Hall, séptima edición.
- ❖ Schultz, Duane P. Psicología Industrial, Edit. MC, Graw Hill.