



# COLEGIO PARTENON, S. C.

---

---

INCORPORADO A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
CLAVE 3283 - 48

LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN  
POR MEDIO DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA  
LABORAL  
EN EL CALL CENTER DE UNA INSTITUCION  
BANCARIA

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A

GARIBAY CHAVEZ FRANCISCO EDUARDO  
RAUL

ASESOR: LIC. VICTOR MANUEL LEAL DIAZ CEBALLOS



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”*

**Albert Einstein**

*“La mayor sabiduría que existe es conocerse a uno mismo”*

**Galileo Galilei**

*“No basta saber, se debe también aplicar.  
No es suficiente querer, se debe también hacer”*

**Johann Wolfgang Goethe**

*No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría.  
El primero nos sirve para ganarnos la vida; la sabiduría nos ayuda a vivir.*

**Sorcha Carey**

*“La esperanza es un estimulante vital muy superior a la suerte”*

**Nietzsche**

*“El sabio puede sentarse en un hormiguero,  
pero sólo el necio se queda sentado en él”*

**Proverbio chino**

*“La sabiduría es un adorno en la prosperidad  
y un refugio en la adversidad”*

**Aristóteles**

*“La verdadera sabiduría está en reconocer la propia ignorancia”*

**Sócrates**

*“Es más fácil desintegrar un átomo que un preconcepto”*

**Albert Einstein**

## AGRADECIMIENTOS

A mi madre por atreverse a dar la vida; esto es la culminación de lo que comenzaste en aquellas circunstancias.

A ti Deborah, por tu compañía, por ayudarme a realizar parte de esta tesis, y por que con tu llegada a mi vida, cambio por completo, sin ese cambio, no habría terminado esta tesis.

A mis hermanos Julio, Lorena, por existir y en especial a Liz por usar tus conocimiento para ayudarme en parte de la realización de este trabajo.

Al Colegio Partenón, por haberme permitido terminar esto que empezó como una idea.

A cada uno de mis profesores, ya que sin sus enseñanzas y aportaciones; a lo largo de mi camino profesional, esto no se hubiera hecho realidad.

Muy especialmente a EVA IBERRI RAMIREZ por creer en este proyecto y ayudarme en todo y en todo momento, sin este apoyo la presente tesis no se habría realizado. "Gracias de todo corazón".

A Enrique, sin ti viejo, a lo largo de mi licenciatura, todo esto no lo habría podido realizar. Muchas gracias por todos esos días. *Mi carnal*.

A Gloria Moctezuma "*Cotton head*", y Paquito Allen "*Gran amigo*" y a Rita por su amistad, apoyo desvelos, comprensión, cobijo, y lo más importante, por darme un lugar en sus vidas y hacerme sentir una persona tan importante y valiosa con lo que me apoyé para realizar este trabajo.

A mis tíos Héctor, Sergio, Rebeca y Rosalía, y a mi abuela Josefina por su apoyo y ayuda, y especialmente a Cesar, el mayor por empujarme a iniciar una nueva vida.

A Miguel Angel, por darme tu amistad, ser el mejor guía que una persona puede tener, y por tu inflexibilidad en el término de esta tesis.

Gracias a la vida que me ha dado tanto. Me ha dado la risa y me ha dado el llanto Así yo distingo dicha de quebranto. Los dos materiales que forman mi canto Y el canto de ustedes que es el mismo canto. Y el canto de todos que es mi propio canto.

**Violeta Parra**

## DEDICATORIAS

### A MIS MUERTOS

VERONICA VIRGINIA GARIBAY CHAVEZ

*No hay extensión más grande que  
mi herida,  
lloro mi desventura y sus conjuntos  
y siento más tu muerte que mi vida.  
Ando sobre rastrojos de difuntos,  
y sin calor de nadie y sin consuelo  
voy de mi corazón a mis asuntos.*

**Miguel Hernandez**

JOSE RENE GARIBAY CHAVEZ

*Temprano levantó la muerte el vuelo,  
temprano madrugó la madrugada,  
temprano estás rodando por el suelo.*

**Miguel Hernandez**

FRANCISCO CESAR GARIBAY NAVARRO

*Un manotazo duro, un golpe helado,  
un hachazo invisible y homicida,  
un empujón brutal te ha derribado*

**Miguel Hernandez**



# INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| INDICE.....  | I         |
| INTRODUCCION.....  | III       |
| OBJETIVOS.....   | IV        |
| <b>CAPITULO I</b>  |           |
| <b>1 CLIMA ORGANIZACIONAL (comportamiento organizacional).....</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Climas existentes en las organizaciones.....                     | 2         |
| 1.2 Características del campo del comportamiento organizacional..... | 7         |
| 1.3 Factores que miden el clima organizacional.....                  | 29        |
| 1.4 Fundamentos del comportamiento individual.....                   | 31        |
| <b>CAPITULO II</b>   |           |
| <b>2 MOTIVACION.....</b>   | <b>36</b> |
| 2.1 Definición y conceptos.....                                      | 37        |
| 2.2 Motivación y comportamiento.....                                 | 40        |
| 2.2.1 Ciclo motivacional.....  | 41        |
| <b>CAPITULO III</b>  |           |
| <b>3 TEORIA DE LAS NECESIDADES.....</b>                              | <b>46</b> |
| 3.1 Necesidades de Maslow.....                                       | 47        |
| 3.2 Otras teorías.....   | 52        |
| <b>CAPITULO IV</b>   |           |
| <b>4 LIDERAZGO.....</b>  | <b>57</b> |
| 4.1 Definición.....  | 58        |
| 4.2 Importancia del liderazgo.....                                   | 59        |

|                         |  |           |
|-------------------------|--|-----------|
| 4.3                     | Tendencias del liderazgo.....  | 60        |
| 4.4                     | Estilos de liderazgo.....  | 62        |
| 4.5                     | Rejilla administrativa.....  | 66        |
| 4.6                     | La autoridad para el liderazgo.....  | 70        |
| <br><b>CAPITULO V</b>   |  |           |
| <b>5</b>                | <b>SATISFACCION LABORAL.....</b>   | <b>79</b> |
| 5.1                     | Satisfacción Laboral.....  | 80        |
| 5.2                     | Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral...                    | 82        |
| 5.3                     | Satisfacción, Insatisfacción Y Producción.....   | 86        |
| 5.4                     | Efectos de las actitudes de los empleados.....   | 92        |
| <br><b>CAPITULO V I</b> |  |           |
| <b>6</b>                | <b>CASO PRACTICO.....</b>  | <b>96</b> |
| 6.1                     | Antecedentes.....  | 97        |
| 6.2                     | Desarrollo.....  | 100       |
| 6.3                     | Graficas, interpretación y análisis de resultados de la primera serie de la muestra..... | 105       |
| 6.4                     | Graficas, interpretación y análisis de resultados de la segunda serie de la muestra..... | 114       |
| 6.5                     | Resultado total de la muestra.....   | 120       |
| <br>                    |  |           |
|                         | CONCLUSIONES.....  | 132       |
|                         | GLOSARIO.....  | 148       |
|                         | BIBLIOGRAFIA.....  | 154       |



## INTRODUCCIÓN

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento; estas cuentan con la libertad de elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización. No se les puede controlar de la misma manera que a las herramientas, la dirección y la coordinación deben preocuparse por asegurar la aportación de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

Sin embargo, no es solamente el salario el único factor que motiva, también se encuentran aspectos que motivan la permanencia y el buen desempeño, como son: el buen ambiente de trabajo, la facilidad de superación personal, y el desarrollo profesional, el compañerismo y la buena relación entre jefe y subordinado entre sí.

Basta pensar un momento para darse cuenta de que, en cualquier circunstancia los motivos de un individuo podrían ser en ocasiones contradictorios.

Una persona puede sentirse motivada por un deseo de bienes y servicios, e inclusive es posible que estos deseos sean complejos y antagónicos, Al mismo tiempo un individuo podría necesitar autoestima, estatus, una sensación de logro o relajamiento.

## OBJETIVO

El presente trabajo surge de la necesidad de buscar elementos que propongan ayudar a mejorar el ambiente laboral entre los integrantes de la coordinación del área de cobranza, específicamente en el área del call center, ya que es de suma importancia por el tipo de estrategias, y la presión que se maneja en el desarrollo del trabajo.

Por esta razón se aborda el tema de la motivación, y para lograr la sensibilidad del rol que juega cada uno de los integrantes de esta área, así como la importancia y el valor que tiene el trabajo que desempeña cada uno y los beneficios que se logran en un ambiente sano y de cordialidad, ya que actualmente esta prevaleciendo un clima de constante inconformidad, malas caras, hasta interés personal y de satisfacción individual; ocasionando un ambiente adverso, y cayendo en un hábito que limita el potencial de cada uno de los Integrantes del área, haciendo más pesadas las horas de trabajo y como consecuencia, generando un progreso desigual debido a la falta de interés por algunas actividades nuevas que si bien debieran ser motivadoras al personal, solo fungen como una información más en la cotidianidad del empleado.

Todo lo anterior pueden ser elementos o herramientas que necesita o ya tiene el personal de el área de llamadas de entrada, pero no las han puesto en práctica. Es por eso que en el presente trabajo se pretende lograr que la motivación sea el medio para que el factor humano descubra sus potenciales y las oportunidades que con esto pueden tener; mostrando así varios cambios en su personalidad, tales como la reflexión y concientización de actitudes; se fomentarán relaciones laborales sanas mediante el respeto y la comunicación entre otros aspectos, que den como resultado una relación laboral deseable, para la estabilidad y el buen funcionamiento, que para este se plantean las siguientes preguntas.

¿Hay falta de motivación para la satisfacción laboral en el área de call center?

¿Es necesario en el área de call center un programa de motivación para una mejor relación entre el personal y mayor conformidad de los empleados con su trabajo?

# CAPITULO I

CLIMA ORGANIZACIONAL  
(comportamiento organizacional)

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

¿Qué es el comportamiento organizacional?

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común.

La palabra comportamiento generalmente se refiere a acciones de un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario.

Técnicamente, en psicología, el comportamiento se define de dos maneras:

1. Todo lo que un organismo hace.
2. Cualquier interacción entre un organismo y su ambiente.

El comportamiento en la gente (y otros organismos e incluso mecanismos) cae dentro de un rango, siendo algunos comportamientos comunes, algunos inusuales, algunos aceptados, y otros fuera de los límites aceptados. La aceptación de un comportamiento es evaluada por las normas sociales y regulada por varios medios de control social. El comportamiento de la gente es estudiado por varias disciplinas, incluyendo la psicología, la sociología y la antropología en el caso del comportamiento humano, y la Etología ampliando su estudio a todo el Reino Animal.

En el habla común, no en el discurso científico, tiene una connotación definitoria. A una persona, incluso a un grupo social, como suma de personas, se les define y clasifica por sus comportamientos, quizás más que por sus ideas, y esto ya sirve para fijar las expectativas: 'lo que se puede esperar'.

Una organización es una entidad coordinada que busca lograr una meta o varias metas en común, para poder comprender lo que ocurre en los centros de trabajo es necesario que comencemos por exponer la definición, metas, fuerzas y principales características del comportamiento organizacional (CO).

### Definición de comportamiento organizacional

Es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras.

El comportamiento organizacional brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización. Contribuye asimismo a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior-subordinado) entre sí. En el nivel inmediatamente superior, el comportamiento organizacional es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea equipos formales o grupos informales. Cuando dos o más grupos (como podrían serlo los departamentos de ingeniería y ventas) deben coordinar sus esfuerzos, los administradores se interesan en las consecuentes relaciones intergrupales.

Finalmente, las organizaciones también pueden ser concebidas, y administradas como sistemas integrales con relaciones interorganizacionales (fusiones y sociedades en participación).

### Definición de clima organizacional

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variante que interviene y que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

## 1.1 CLIMAS EXISTENTES EN LAS ORGANIZACIONES

*Clima tipo Autoritario - Explotador:* La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

*Clima tipo Autoritario – Paternalista:* Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da La impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

*Clima tipo Participativo - Consultivo:* Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas especificas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

*Clima tipo participativo – en grupo:* Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

## Metas

La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas: describir, comprender, predecir y controlar ciertos fenómenos. Estas también son las metas del comportamiento organizacional. El primer objetivo es describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. El cumplimiento de esta meta permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo.

La segunda meta es comprender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se sentirían sumamente decepcionados si sólo pudieran hablar de la conducta de sus empleados pero no comprender las razones detrás de sus actos. Por lo tanto, los administradores inquisitivos aprenden a buscar las explicaciones últimas. Predecir la conducta futura de los empleados es una meta más del comportamiento organizacional. Lo ideal sería que los administradores poseyeran la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y dedicados y otros vayan a ausentarse, retrasarse o dar motivo a cualquier forma de desorganización en

un día determinado (para que los administradores puedan emprender acciones preventivas). La última meta del comportamiento organizacional es controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo. Dado que a los administradores se les hacen responsables de los resultados de desempeño, uno de sus principales intereses es la posibilidad de ejercer impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y la productividad. Así pues, deben estar en condiciones de obtener mejores resultados tanto de sus propias acciones como de las de sus empleados, meta en cuya consecución el comportamiento organizacional les sería de gran utilidad.

Algunas personas podrían temer que los instrumentos del comportamiento organizacional se utilizaran para limitar su libertad y despojarlas de sus derechos, aunque siempre cabe la posibilidad de que tal cosa ocurra, es muy poco probable que sea así, ya que en la actualidad las acciones de la mayoría de los administradores están sujetas a un intenso escrutinio. Los administradores no deben olvidar que el comportamiento organizacional es un instrumento humano para el beneficio humano; su aplicación se extiende a la conducta de los individuos en todo tipo de organizaciones como empresas, organismos gubernamentales, escuelas y organizaciones prestadoras de servicios. En presencia de cualquier organización, siempre será necesario describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento humano.

## Fuerzas

Hoy en día la naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo conjunto de fuerzas. La inmensa variedad de aspectos y tendencias de estas fuerzas puede clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en el que opera la organización. El hecho de que personas trabajen en conjunto en una organización para cumplir un objetivo implica la existencia de algún tipo de estructura de relaciones formales. Las personas también hacen uso de tecnología en el cumplimiento de sus labores, de modo que se da una interacción entre personas, estructura y tecnología. Estos elementos reciben además la influencia de, e influyen en el entorno externo. Cada una de estas cuatro fuerzas ejerce efecto en el comportamiento organizacional (CO), como se ilustra brevemente en las siguientes secciones.

## Personas

La gente compone el sistema social interno de las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes como reducidos; existen grupos informales no oficiales y grupos formales oficiales. Los grupos son dinámicos; se forman, cambian y desmantelan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos. Cabe recordar que la razón de



existir de las organizaciones es servir a las personas, mientras que la razón de existir de las personas no es servir a las organizaciones.

La organización humana de hoy no es igual a la de ayer, ni a la de anteayer. La fuerza de trabajo en particular se ha vuelto extraordinariamente diversa, lo que significa que las personas llegan a un empleo con una amplia variedad de antecedentes educativos, talentos y perspectivas. Ocasionalmente esta diversidad entraña retos que la administración debe resolver, como ocurre cuando ciertos empleados manifiestan su individualidad vistiéndose o arreglándose en forma poco común, en tanto que otros representan peculiares desafíos a causa de abusar de sustancias tóxicas o de padecer enfermedades potencialmente mortales. Tras examinar sus valores, otros empleados deciden poner sus metas personales por encima de su compromiso con la organización. Los administradores deben estar al tanto de estos diversos patrones y tendencias y prepararse para adaptarse a ellos.

### Estructura

La estructura define las relaciones formales y el uso que se da a las personas en las organizaciones. La realización de las actividades de una organización supone la existencia de puestos muy diversos. Ello explica que haya administradores y empleados, contadores y trabajadores de ensamble. Estas personas pueden relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo. Tales relaciones dan origen a complejos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.

En muchos casos las estructuras organizacionales han sido objeto de aplanamientos (reducción de sus niveles, meta que se consigue a menudo mediante la eliminación de puestos de la administración intermedia). Recorte y reestructuración son resultado de la presión por la reducción de costos sin menoscabo de la competitividad. Por su parte, otras estructuras se han vuelto más complejas como consecuencia de fusiones, adquisiciones y nuevos giros empresariales. Varias organizaciones han experimentado con la contratación de “empleados justo a tiempo”, o fuerza de trabajo contingente. Finalmente, muchas empresas han abandonado estructuras tradicionales en favor de estructuras basadas en equipos.

### Tecnología

La tecnología aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que ésta ejecuta. Dado que se lograría muy poco si los individuos se atuvieran a sus solas manos para trabajar, construir edificios, diseñar máquinas crear procesos de trabajo e integrar recursos. La tecnología en uso ejerce significativa influencia en las relaciones de trabajo. Una línea de ensamble no es lo mismo que un laboratorio de investigación, de igual manera que en una fábrica de acero no imperan las mismas condiciones de trabajo que en un hospital. El mayor beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y mejor, aunque también las restringe de varios modos. Así como

ofrece beneficios, también implica costos. Como ejemplos del impacto de la tecnología pueden citarse el creciente uso de robots y sistemas de control automatizados en líneas de ensamble, el drástico paso de una economía de manufactura a una de servicios, los impresionantes avances en la capacidad del hardware y software de cómputo, la acelerada transición hacia el amplio uso de la autopista de la información (Internet) y la necesidad de responder a las demandas sociales de mayor calidad en bienes y servicios a precios aceptables. A su manera, cada uno de estos adelantos tecnológicos intensifica la presión sobre el CO para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.

## Entorno

Todas las organizaciones operan en un entorno interno y externo. No están solas. Forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, como el gobierno, la familia y otras organizaciones. Muchos de los cambios que ocurren en el entorno generan importantes demandas sobre las organizaciones. La ciudadanía espera que las organizaciones sean socialmente responsables; en todo el mundo surgen nuevos productos y se compite por los clientes; el impacto directo de los sindicatos (medido por la proporción de la fuerza de trabajo sindicalizada) va en declive; el acelerado ritmo de los cambios en la sociedad se apresura cada vez más.

Todos estos factores (y en particular la rápida globalización del mercado) influyen entre sí en un complejo sistema que produce un contexto dinámico (y en ocasiones caótico) para todo grupo de personas, como lo deja ver el epígrafe de John Huey al inicio de este capítulo.

Ninguna organización, tratése ya de una fábrica o escuela, puede escapar a la influencia de su entorno externo. Este tiene efecto en las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo y hace surgir la competencia por recursos y poder. Por lo tanto, es imprescindible en el estudio de la conducta humana en las organizaciones.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS DEL CAMPO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Una de las cualidades más importantes del comportamiento organizacional es su interdisciplinariedad. En él se integran tanto las ciencias de la conducta (el conjunto sistemático de conocimientos sobre los motivos y maneras en que la gente se comporta) como otras ciencias sociales capaces de contribuir a esta materia. Su propósito consiste en aplicar todas las ideas de estas disciplinas que puedan contribuir a mejorar las relaciones entre las personas y las organizaciones. Su naturaleza interdisciplinaria es semejante a la de la medicina, la cual aplica a la práctica médica funcional conocimientos procedentes de las ciencias físicas, biológicas y sociales.

Otra cualidad del comportamiento organizacional es su base emergente de conocimientos producto de la investigación y marcos conceptuales. El campo del comportamiento organizacional ha crecido en profundidad y amplitud, y seguirá madurando. Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos asociados del desarrollo teórico, la investigación y la práctica administrativa. Las teorías ofrecen explicaciones sobre la manera de pensar, sentir y actuar de los individuos y sobre los motivos de ello. Identifican importantes variables que después relacionan entre sí para crear propuestas tentativas que puedan ser sometidas a prueba en la investigación. Las mejores teorías poseen también sentido práctico: abordan significativas cuestiones de la conducta, contribuyen a nuestra comprensión y suministran lineamientos para el pensamiento y la acción administrativos. En este libro se le presentarán con la mayor claridad posible varias teorías prácticas de sumo interés.

## Investigación

La investigación es el proceso consistente en la recopilación e interpretación de evidencias pertinentes que sirvan de apoyo a una teoría de la conducta o contribuyan a modificarla. Las hipótesis de investigación son enunciados comprobables por medio de los cuales las variables son puestas en relación entre sí para integrar una teoría, y orientan el proceso de recolección de datos. Los datos se generan a través de diversos métodos de investigación, como estudios de caso, experimentos de campo y laboratorio y encuestas.<sup>4</sup> Los resultados de estos estudios de investigación, los cuales se dan a conocer a través de diversas publicaciones, pueden influir tanto en la teoría examinada como en prácticas administrativas futuras.

La investigación es un proceso incesante mediante el cual se descubren continuamente valiosos conocimientos sobre la conducta. Una revisión de las investigaciones nos ayudaría a comprender mejor la evolución en el curso del tiempo de las principales ideas del comportamiento organizacional. Pero la investigación y la teoría carecerían de utilidad si se les considerara por sí solas. Los administradores aplican modelos teóricos para estructurar sus ideas; se sirven de los resultados de investigaciones para obtener criterios pertinentes para la situación en la que se encuentran. De este modo, se da un flujo natural y saludable de la teoría y la investigación a la práctica, la aplicación consciente de modelos conceptuales y resultados de investigación para la elevación del desempeño individual y organizacional en el trabajo.

No obstante, los administradores también tienen una función que cumplir en la dirección contraria: el desarrollo de teorías y la realización de investigaciones. La retroalimentación procedente de los profesionales puede indicar si las teorías y modelos son simples o complejos, realistas o artificiales y útiles o inútiles. Las organizaciones sirven como sitios de investigación y dan tema a diversos estudios; existe una interacción bidireccional entre cada uno de los pares de estos procesos, todos los cuales resultan decisivos para el futuro del comportamiento organizacional.

Es preciso elaborar mejores modelos y realizar investigaciones basadas en teorías, fuentes ambas ante las que los administradores deben mostrarse receptivos y aplicarlas a su trabajo.

Afortunadamente, la tercera cualidad primordial del comportamiento organizacional es la creciente aceptación de teoría e investigación por parte de los administradores en ejercicio. Esta buena disposición de los administradores a explorar nuevas ideas explica el motivo de que la décima edición de esta obra incluya una amplia muestra de teorías y resultados de investigación. Los administradores de hoy son más receptivos a nuevos modelos, apoyan las investigaciones asociadas con éstos y experimentan ávidamente nuevas ideas. Abundan los ejemplos de este intenso diálogo entre el mundo de la ciencia y el de la práctica, como lo dejan ver los experimentos con equipos autodirigidos. Estos experimentos son ilustrativos del tipo de prácticas organizacionales que, combinadas con el desarrollo teórico y la investigación, seguirán produciendo un mejor desempeño organizacional. Los investigadores han identificado preguntas clave, diseñado estudios apropiados y dado a conocer sus resultados y conclusiones. Otros más han examinado estudios afines, que luego han empleado para elaborar modelos y teorías que expliquen grupos de hallazgos y orienten estudios futuros. Como consecuencia de ello, el comportamiento organizacional ha progresado sustancialmente, y seguirá siendo vitalmente importante en el siglo XXI.

### Conceptos fundamentales

Todo campo de las ciencias sociales (e incluso de las ciencias físicas) posee un fundamento filosófico de conceptos básicos que orienta su desarrollo. Uno de los conceptos fundamentales de la contabilidad, por ejemplo, es que “por cada débito habrá un crédito”. El sistema de contabilidad de partida doble fue cimentado en esta ecuación cuando, hace muchos años, remplazó a la contabilidad de partida única. Por su parte, uno de los principios básicos de la física sostiene que los elementos naturales son uniformes. La ley de la gravedad opera por igual en Tokio y Londres y un átomo de hidrógeno es idéntico en Moscú y Washington, D.C. Aunque tal uniformidad no puede aplicarse a las personas, esto no quiere decir que no existan ciertos conceptos básicos sobre la conducta humana.

El comportamiento organizacional se sustenta en un conjunto de conceptos fundamentales en torno a la naturaleza de los individuos y las organizaciones.

Estos conceptos son los “principios perdurables” a los que se refiere el ejecutivo de aviación Herb Kelleher. A continuación procederemos a exponer un resumen de estas ideas.

## Naturaleza de los individuos

En lo que se refiere a los individuos, existen seis conceptos básicos: diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucrarse y valor de las personas.

### Diferencias individuales

Las personas tienen mucho en común (les entusiasma un logro, lloran la pérdida de un ser querido), pero al mismo tiempo cada una de ellas es diferente (y es de suponer que esto seguirá siendo así en el futuro). La ciencia confirma la validez de la idea de las diferencias individuales. Cada persona es diferente de todas las demás, quizá en millones de maneras, así como, hasta donde se sabe, el perfil de DNA de cada persona es distinto. Por lo general estas diferencias son sustanciales, no insignificantes. Piénsese, por ejemplo, en el hecho de que el cerebro de cada ser humano contiene miles de millones de células y de que este órgano aloja miles de millones de posibles combinaciones de conexiones y fragmentos de experiencias. Todos los individuos son diferentes, y estas diferencias deben ser reconocidas como un bien muy valioso por las organizaciones.

### Enfoque orientado a resultados

Todas las organizaciones buscan la obtención de importantes resultados. Una de las metas principales de muchas de ellas es ser productivas, de modo que la *orientación a resultados* es un elemento común del comportamiento organizacional. En su definición más sencilla, *la productividad* es el índice que se deriva de la comparación entre unidades de producción y unidades de insumos, con base, por lo

generar, en una norma predeterminada. La productividad se eleva cuando es posible generar más productos con igual cantidad de insumos o generar la misma cantidad de productos con menos insumos. La idea de la productividad no implica necesariamente producir más, sino que es más bien una medida del grado de eficiencia con la que se generan los productos deseados, cualquiera que sea la cantidad de éstos. En consecuencia, una mayor productividad es una medida muy valiosa del buen uso de los recursos en la sociedad. Significa que se consume menos en la generación de cada unidad de producción. También, que se desperdicia menos y se hace una mejor conservación de los recursos, resultado que cada vez se valora más en la sociedad.

La productividad suele medirse en términos de insumos y productos económicos, pero también los insumos y productos humanos y sociales son importantes. El aumento de la satisfacción laboral gracias a un mejor comportamiento organizacional, por ejemplo, es un producto o resultado humano. De igual manera, la disposición de mejores ciudadanos en una comunidad como subproducto de programas de desarrollo de los empleados es

un valioso resultado social. Es común que las decisiones de comportamiento organizacional incluyan aspectos humanos, sociales y/o económicos, motivo por el cual a lo largo de este libro habremos de referirnos a varios efectos orientados a resultados del comportamiento organizacional efectivo.

Muchas de estas medidas se combinan en la muy conocida práctica de la *administración de calidad total (ACT)*. La ACT es un intento integral por elevar la calidad de los productos o servicios de una empresa mediante una amplia variedad de técnicas y recursos de capacitación. Suele perseguir específicamente la mayor satisfacción del cliente por medio de una escucha más atenta a los clientes, la creación de formas de asociación con los proveedores, la búsqueda de mejoras continuas en los métodos de operación, la capacitación de los empleados en la comprensión y uso de instrumentos estadísticos y la significativa participación de los empleados en sistemas basados en equipos.

### Una fórmula

Un grupo de factores y las relaciones entre ellos ilustran el papel que desempeña el comportamiento organizacional en la generación de resultados organizacionales. Consideremos primeramente la capacidad de un trabajador; se acepta en general que el producto de los conocimientos y de la habilidad para aplicarlos constituye la característica humana llamada capacidad. Las capacidades pueden mejorar por medio de la contratación de mejores trabajadores (de personas, por ejemplo, con mayor potencial de aprendizaje, más experiencia y deseos de triunfar) o de la impartición de capacitación laboral a los empleados con los que ya se cuenta. La motivación resulta de las actitudes de una persona en reacción a una situación específica.

También las diferencias entre organizaciones pueden ser muy extremas. La lectura de las reglas de procedimientos industriales de Amasa Whitney, revela que las organizaciones han sufrido cambios radicales en los dos últimos siglos. A pesar de que los empleadores del pasado carecían de programas sistemáticos para la administración de sus empleados, reglas tan sencillas como éstas ejercían poderosa influencia en las organizaciones. Muchas de las reglas antiguas resultan ya anacrónicas en nuestros días, pero algunas de ellas siguen siendo pertinentes en la actualidad por diversas razones (piénsese, por ejemplo, en la tendencia hoy imperante por entornos de trabajo libres de los efectos del tabaquismo por razones de salud, similar a la regla 11 vigente en 1830 para el control de incendios). Un número creciente de organizaciones experimenta hoy en día con interesantes y novedosos medios para atraer y motivar a sus trabajadores. Pero quizá dentro de un siglo, la gente también considere extemporáneas estas prácticas. Resulta obvio entonces que las reglas de trabajo varían en cada organización, época y cultura.

El hecho de que en Amasa Whitney se llamara “mano de obra” a los empleados habla elocuentemente del modelo de comportamiento organizacional entonces vigente. Los empleadores adoptaban la muy estrecha visión económica de que adquirirían la mercancía del trabajo; es decir, la habilidad de las manos de los empleados. Para proseguir con los importantes temas (los enfoques de recursos humanos, contingencias, orientado a resultados y de sistemas holístico).

### Sistemas de comportamiento organizacional

Las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un *sistema de comportamiento organizacional*. Estos sistemas están presentes en todas las organizaciones, aunque por lo general en formas variadas. Para tener éxito, sin embargo, es preciso que se les cree concienzudamente y se les examine y actualice con regularidad a fin de que estén en condiciones de enfrentar nuevas y emergentes circunstancias. La actualización se logra recurriendo a la permanentemente creciente base de conocimientos de las ciencias de la conducta mencionada en el capítulo anterior.

Los propósitos básicos de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y después contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar. En el caso de algunas de estas variables, lo más que pueden hacer los administradores es estar al tanto de ellas y advertir su impacto; en el de otras, pueden ejercer sobre ellas cierto control. Los resultados finales suelen medirse en diversas modalidades de tres criterios básicos: desempeño (por ejemplo, cantidad y calidad de los productos y servicios; nivel de servicio al cliente), satisfacción de los empleados (manifestada a menudo por bajos niveles de ausentismo, impuntualidad o rotación) o crecimiento y desarrollo personal (la adquisición de conocimientos y habilidades a lo largo de la vida para garantizar una continua empleabilidad).

### Elementos del sistema

El sistema de comportamiento organizacional descansa en las certezas e intenciones fundamentales de quienes se unen para crearlo (como sería el caso de los propietarios) y de los administradores que habrán de dirigirlo. La filosofía (modelo) de comportamiento organizacional que adoptan los administradores se compone de una serie integrada de supuestos y convicciones sobre la situación imperante, el propósito de sus actividades y la situación que se persigue. En ocasiones estas filosofías son explícitas, y a veces implícitas, en la mente de los administradores. En una sección posterior de este capítulo haremos mención de las cuatro principales filosofías de comportamiento organizacional (autocrática, de custodia, de apoyo y colegial) y sus implicaciones,

La *filosofía de comportamiento organizacional* sostenida por un administrador se deriva de dos fuentes: premisas de hecho y premisas de valor. Las premisas de hecho representan nuestra visión descriptiva de la manera en que ocurren las cosas en la realidad. Se originan tanto en las investigaciones de las ciencias de la conducta como en nuestras experiencias personales (las cosas importantes que hemos aprendido). Usted, por ejemplo, jamás lanzaría una costosa cámara de video desde lo alto de un edificio de diez pisos, porque sabe que la gravedad la atraería hacia abajo incontrolablemente hasta estrellarla contra el suelo, lo que sin duda no le gustaría que sucediera. Así pues, las premisas de hecho son adquiridas mediante el aprendizaje directo e indirecto en la vida y nos son de gran utilidad para orientar nuestra conducta.

Las *premisas de valor* representan en cambio nuestra visión de la deseabilidad de ciertas metas y actividades. Si usted se siente sumamente insatisfecho del rendimiento de su cámara de video, quizá optaría por lanzarla desde un edificio de diez pisos. Aceptaría de cualquier forma la premisa de hecho de la gravedad, pero en este caso sus premisas de valor habrán cambiado (¡al menos momentáneamente!). Como lo demuestra este ejemplo, las premisas de valor son certezas variables nuestras, y por lo tanto se hallan bajo nuestro control. Podemos aceptarlas, modificarlas, descartarlas o reemplazarlas (aunque por lo general se hallan profundamente enraizadas en nosotros).

Los administradores también son responsables de infundir otros tres elementos en el sistema de comportamiento organizacional: visión, misión y metas. La visión representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible (y deseable). Los líderes deben elaborar atractivas proyecciones de la dirección que convendría que siguiera la organización y de los cambios que les esperan. Una vez establecida la visión, se requiere de una comunicación persistente y entusiasta para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.

También es común que las organizaciones elaboren una declaración de misión, en la que se identifica su ramo de actividad, los nichos del mercado a los que pretenden servir; los tipos de clientes que probablemente tendrán y las razones de su existencia. Muchas declaraciones de misión incluyen también una breve lista de las ventajas competitivas, o cualidades, que la empresa cree poseer. En comparación con las visiones las declaraciones de misión son más descriptivas y menos orientadas al futuro. Aun así, son de carácter más bien general, de manera que deben traducirse en metas para ser verdaderamente útiles y funcionales.

Las *metas* son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un periodo dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años. El establecimiento de metas es un proceso muy complejo, ya que las metas de la alta dirección deben combinarse con las de los empleados, cuyas necesidades psicológicas, sociales y económicas no pueden estar ausentes en las organizaciones. Además es probable que deban establecerse



metas individuales, grupales y organizacionales; así pues, para que sea posible instaurar un sistema social eficiente es necesario proceder a la integración sustancial de esas metas.

La filosofía da sustento a las premisas de valor, las que a su vez contribuyen a dar forma a la visión. La visión es una versión “de largo alcance” de la misión, mientras que las metas son un medio para la determinación de objetivos en el cumplimiento de esa misión. Juntos, filosofía, valores, visión, misión y metas, componen una jerarquía de creciente especificidad (la filosofía es el elemento más general; las metas, el más específico). Todos estos ingredientes contribuyen a crear una cultura organizacional distintiva. Esta cultura es reflejo también de la organización formal (de sus políticas, estructuras y procedimientos formales), así como del entorno social y cultural (global) prevaleciente. Pero los administradores también deben conocer la organización informal y trabajar en conjunto con los miembros de ésta en la creación de normas positivas. Unidas, las organizaciones formal e informal constituyen el pegamento que une a los diversos elementos de la institución en un equipo de trabajo eficaz.

De los administradores se espera, por otra parte, que hagan uso de un estilo de liderazgo, de sus habilidades de comunicación y de sus conocimientos de dinámica interpersonal y de grupos para que sus empleados puedan disfrutar de una vida laboral de alta calidad. Si esta tarea se lleva a cabo adecuadamente, los empleados se sentirán motivados a contribuir al cumplimiento de las metas de la organización. Sin embargo, esta motivación también es producto tanto de las actitudes personales de los empleados como de los factores situacionales específicos de un momento en particular. Si cualquiera de los anteriores factores del sistema organizacional sufre cambios, también la motivación variará. Debido a esta interacción, los líderes deben aprender a administrar contingentemente la motivación de los empleados. Si, por ejemplo, un procedimiento es objeto de un cambio arbitrario pero las actitudes y situación imperantes se mantienen sin modificaciones, es probable que la motivación sufra alteraciones y produzca resultados distintos a los perseguidos. El equilibrio social se ha alterado, lo que repercutirá inevitablemente en los efectos.

El resultado de un sistema de comportamiento organizacional eficaz es la motivación, la que, combinada con las habilidades y capacidades de los empleados, desemboca en el cumplimiento de las metas de desempeño y en la satisfacción de los individuos. Esto da lugar a relaciones bidireccionales de apoyo mutuo, lo que significa que administradores y empleados se influyen entre sí y se benefician recíprocamente. Los sistemas de apoyo de CO se caracterizan por el poder con las personas, no sobre ellas, lo que es congruente con los valores humanos vigentes acerca de cómo desean ser tratados los individuos (con dignidad). En caso de que las metas no estén siendo cumplidas, los administradores deben usar esta información para examinar y corregir su sistema de comportamiento organizacional.

## Modelos de comportamiento organizacional

Las organizaciones difieren entre sí en la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que alcanzan. La diversidad de resultados es producto sobre todo de modelos de comportamiento organizacional diferentes. Estos modelos constituyen el sistema de certezas que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, por lo tanto, afecta a sus acciones. Por consiguiente, es de suma importancia que los administradores adviertan la naturaleza, significación y efectividad de sus modelos, así como de los adoptados por quienes los rodean.

Douglas McGregor fue uno de los primeros autores en llamar la atención sobre los modelos administrativos. En 1957, dio a conocer el convincente argumento de que la mayoría de las acciones administrativas se desprenden directamente de la teoría de comportamiento humano que sostienen los administradores, sea cual sea dicha teoría.<sup>5</sup> Indicó asimismo que la práctica administrativa se halla bajo el control de la filosofía administrativa. Las políticas de recursos humanos, los estilos de toma de decisiones, las prácticas operativas y aun los diseños organizacionales de la alta dirección de una empresa se derivan de sus supuestos básicos sobre la conducta humana. Es probable que estos supuestos sean más implícitos que explícitos, a pesar de lo cual es posible inferirlos de la observación del tipo de acciones que desarrollan los administradores.

La teoría X es un conjunto de supuestos tradicionales sobre los seres humanos, en él se asume que a la mayoría de la gente le disgusta trabajar e intentará evitarlo tanto como pueda. En este contexto se cree que los trabajadores poseen la propensión a restringir la producción, tienen pocas ambiciones y evitan asumir responsabilidades en la mayor medida posible. Se les concibe asimismo como relativamente egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio. Las retribuciones comunes son incapaces de vencer este natural disgusto por el trabajo, de manera que los directivos de las empresas se ven prácticamente obligados (según los supuestos de la teoría X y su lógica consecuente) a ejercer coerción, controlar y amenazar a los empleados para obtener de ellos un desempeño satisfactorio. Aunque cabe la posibilidad de que los administradores nieguen poseer este punto de vista respecto de los individuos, muchas de las acciones que han realizado en el curso del tiempo indican que, efectivamente, la teoría X representa una muy usual visión administrativa acerca de los empleados.

La teoría Y implica una perspectiva más humanística y sustentadora de la administración de los individuos. Se apoya en el supuesto de que la gente no es inherentemente perezosa. Todo aparente indicio en este sentido es producto de las experiencias de las personas con las organizaciones, de modo que si los directivos de las empresas ofrecen el entorno adecuado para que los individuos comprometan la totalidad de sus potencialidades, el trabajo se volverá tan natural para éstos como la diversión, el reposo y el relajamiento.

En conformidad con los supuestos de la teoría y, los directivos de las compañías piensan que los empleados harán uso de la auto-dirección y el autocontrol en beneficio de los objetivos cuyo cumplimiento se les ha encomendado. En consecuencia, es responsabilidad de la dirección brindar un entorno en el que les sea posible a los individuos empeñar en su trabajo todas sus potencialidades.

McGregor argumentó que los directivos de las organizaciones han ignorado sistemáticamente la realidad de las personas. Su adopción indiscriminada de la teoría X los ha inducido a partir de una anticuada serie de supuestos sobre los individuos, cuando la realidad indica que el conjunto de supuestos de la teoría Y es más auténticamente representativa de la mayoría de la gente. Siempre habrá diferencias importantes entre las personas, de modo que unos cuantos individuos responderán inevitablemente a los supuestos del modelo de la teoría X. Aun así, casi todos los empleados poseen cierto potencial de crecimiento en sus capacidades y desempeño comprobable. Por lo tanto, aducía McGregor, es preciso que la alta dirección de las empresas adopte una serie de supuestos completamente distintos sobre las personas, basado en las investigaciones emergentes de las ciencias de la conducta. Estos nuevos supuestos ejercerán un poderoso impacto en subsecuentes acciones administrativas.

Considerado el asunto desde una perspectiva histórica, se deben reconocer varias contribuciones a McGregor. Para comenzar, incitó a las nuevas generaciones de administradores a analizar conscientemente sus sistemas de certezas y modelos administrativos. En segundo término, fue uno de los primeros defensores del valor práctico de la lectura y aplicación de hallazgos de investigaciones en favor de la mejor comprensión de la conducta humana. En tercero, lanzó y dio a conocer una de las primeras teorías acerca de la motivación, el modelo de jerarquía de las necesidades de A. H. Maslow. Finalmente, se convirtió en vocero de una tendencia que no ha cesado de desarrollarse a lo largo de un ya extenso periodo: la necesidad de alcanzar en el trabajo un equilibrio entre los valores humanos y otros valores.

A modelos como la teoría X y la teoría Y también se les llama paradigmas, o marcos de posibles explicaciones sobre cómo funcionan las cosas. Todos los modelos en que se basan los administradores suelen partir de ciertos supuestos sobre la gente y conducir a ciertas interpretaciones, implicaciones e incluso predicciones de hechos. Los paradigmas de base, más allá de que se les desarrolle consciente o inconscientemente, guían poderosamente el comportamiento de los administradores. Estos tienden a actuar como piensan, dado que los dirigen sus ideas dominantes. Abundan ejemplos de paradigmas y cambios de paradigmas. En las décadas de los cincuenta y sesenta la industria japonesa centró su atención en el bajo precio de sus productos, mientras que en la actualidad el liderazgo mundial de los japoneses estriba en su énfasis en la calidad. Algunas organizaciones proyectaron un enfoque de "tómalo o déjalo" cuando la demanda de sus bienes y servicios fue elevada (y la competencia reducida); ahora, en cambio, se esfuerzan por mostrarse

sensibles a los deseos y necesidades de sus clientes. Durante buena parte del siglo XX se juzgó al dinero como un motivador universal; por el contrario, hoy en día los administradores reconocen ampliamente que los empleados también tienen otras muy diversas necesidades (tales como necesidades sociales, de estimación y de autorrealización).

Es particularmente importante identificar los modelos de la alta dirección, ya que el modelo de base adoptado por el director general de una empresa es habitualmente el que predomina en la organización. Por esta razón, los modelos de comportamiento organizacional son muy significativos. Existen numerosos ejemplos del impacto que un ejecutivo en lo particular puede ejercer en una empresa, como es el caso de Roger Enrico, director general de PepsiCo, y de Eckhard Pfeiffer, director general de Compaq Computer.

Destacaremos los siguientes cuatro modelos (paradigmas): autocrático, de custodia, de apoyo y colegial. (Ignoraremos modelos más antiguos, como los de feudalismo y esclavitud.) Estos cuatro modelos, representan en el orden mencionado una evolución histórica aproximada de la práctica de la administración en los últimos 100 o más años. Aunque sólo uno de ellos tiende a ser el dominante en una época en particular, ello no quiere decir que los demás no sean practicados por algunas organizaciones en el mismo periodo. Así como las organizaciones difieren entre sí, también las prácticas de una organización pueden variar de un departamento a otro, o de una sucursal a otra. Quizá el departamento de producción opere de acuerdo con el modelo de custodia, mientras que en el departamento de investigación se aplique el modelo de apoyo. Obviamente, también las prácticas de cada administrador en lo individual pueden diferir del modelo prevaleciente en la organización, debido a las preferencias personales de los administradores o al grado de diferenciación de las condiciones que privan en sus departamentos. Así, ningún modelo de comportamiento organizacional en particular sería suficiente para describir todo lo que sucede en una organización, a pesar de lo cual la identificación de un modelo específico puede contribuir a distinguir entre sí los diversos modos de vida de las organizaciones.

La selección de un modelo particular por un administrador está determinada por varios factores. Como ya se explicó, la filosofía, visión, misión y metas vigentes de los administradores influyen en (y son influidas por) su modelo de comportamiento organizacional. Además, también las condiciones del entorno intervienen en la determinación acerca de cuál modelo será más eficaz. Las turbulentas condiciones que imperan en la actualidad en algunas industrias, por ejemplo, pueden impeler a las empresas a adoptar modelos de carácter marcadamente colegial, dada la necesidad tanto de una rápida toma de decisiones como de flexibilidad. De esto se deduce que el modelo no debe ser estático ni inamovible, sino que, por el contrario, se le debe adaptar con el paso del tiempo. En nuestra exposición de los cuatro modelos, comenzando por el autocrático, intentaremos seguir aproximadamente los avatares de su evolución histórica.

## El modelo autocrático

El modelo autocrático tiende sus raíces en la historia, y ciertamente fue el modelo prevaleciente en la revolución industrial. El *modelo autocrático* depende del poder, Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar “Haz esto o esto otro”, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.

En un entorno autocrático, la orientación administrativa dominante apunta a la autoridad oficial formal. Esta autoridad se delega por derecho de mando a las personas que corresponda. La dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida de que es obligación de los empleados cumplir órdenes. Parte del supuesto de que los empleados deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño, motivo por el cual es deber de la dirección impulsarlos en ese sentido. Esta piensa: los empleados se limitan a obedecer órdenes. Esta visión convencional de la administración deriva en un estricto control de los empleados. En combinación con las a menudo brutales y agotadoras tareas físicas del pasado y con las intolerables condiciones de insalubridad, indigencia, peligro y escasez de recursos imperantes entonces, el modelo autocrático resultó deleznable para muchos empleados, y muchos trabajadores siguen considerándolo así en la actualidad.

En condiciones autocráticas, la orientación de los empleados se dirige a su vez a la obediencia al jefe, no al respeto por éste. Esto da como resultado psicológico en ellos la dependencia de su jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y “hacerlos sudar” es casi absoluto. El jefe paga mínimos salarios, porque también el desempeño de los empleados es mínimo. Si éstos están dispuestos a rendir un desempeño mínimo (aunque en ocasiones incluso a regañadientes) es porque deben satisfacer tanto sus necesidades de subsistencia como las de su familia. Aun así, hay empleados que alcanzan un desempeño más alto, ya sea a causa de sus muy particulares motivaciones para la obtención de logros, de su simpatía personal por su jefe, del hecho de que éste sea un “líder natural” o por efecto de cualquier otro factor, no obstante lo cual en su mayoría se reducen a rendir un desempeño mínimo.

El modelo autocrático constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo. De ninguna manera puede decirse que sea completamente inservible. La descripción que acabamos de hacer de él es extremosa; se le encuentra en realidad en todos los matices, del más claro al más oscuro. Esta manera de concebir el trabajo hizo posible la existencia de grandes sistemas ferroviarios, la operación de acerías gigantescas y la aparición de la dinámica civilización industrial característica de Estados Unidos. Permite obtener resultados, aunque por lo general de índole moderada. Su principal desventaja son sus altos costos humanos.

El modelo autocrático fue un método aceptable para la determinación del comportamiento de los administradores cuando se carecía de otras opciones, y sigue siendo útil en ciertas condiciones (como las propias de las crisis organizacionales). Sin embargo, la fuerza combinada de los nuevos conocimientos sobre las necesidades de los empleados y de los cambios que ocurrieron en los valores sociales dio lugar al reconocimiento de que existían mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales. Era necesario, por tanto, un segundo paso en la arca del progreso, el cual no tardaría en ocurrir.

### El modelo de custodia

Cuando los administradores emprendieron el estudio formal de sus empleados, advirtieron muy pronto que, aunque los trabajadores bajo una administración autocrática no se insubordinaban a sus jefes, mantenían en cambio una pésima opinión de ellos. Deseaban decir muchas cosas, y efectivamente las decían cuando perdían los estribos. Sus jefes no les suscitaban más que inseguridad, frustraciones y agresiones. Dado que les era imposible dar libre curso a estos sentimientos, tendían a transferirlos a su hogar y descargarlos sobre su familia y vecinos, de modo que la comunidad entera padecía los efectos de esa relación.

Un ejemplo de los efectos sobre la conducta de los empleados de la frustración inducida por los administradores es lo que ocurrió en una planta procesadora de madera. Los administradores de ésta trataban con extrema rudeza a los trabajadores, al punto incluso de incurrir en ocasiones en abusos físicos. Puesto que los empleados no podían reaccionar directamente por temor a perder su trabajo, se vieron obligados a buscar otra manera de hacerlo: ¡aserraron simbólicamente a su supervisor en una trituradora de madera! Lo hicieron mediante el recurso de destruir deliberadamente hojas utilizables, lo que obró en demérito del supervisor cuando se elaboraron los informes mensuales de eficiencia.

Resultó obvio entonces para los empleadores progresistas que debía existir algún medio que hiciera posible mayores satisfacciones y un más alto grado de seguridad para los empleados. Si era factible eliminar los motivos de inseguridad, frustración y agresión de los empleados, éstos desarrollarían mayor gusto por su trabajo. En todo caso, se elevaría la calidad de la vida laboral.

Para satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados, varias compañías estadounidenses instauraron programas de bienestar a fines del siglo XIX y principios del XX. En su peor versión, estos programas fueron identificados más tarde con el paternalismo. No obstante, en la década de los treinta los programas de bienestar evolucionaron hasta adoptar la forma de lo que ahora se conoce como “prestaciones” en beneficio de la seguridad de los

empleados. Los empleadores (así como los sindicatos y el gobierno) comenzaron a interesarse de esta manera por las necesidades de seguridad de los trabajadores. Lo que hicieron fue aplicar en realidad un modelo de custodia de comportamiento organizacional.

La seguridad sigue siendo una de las principales prioridades de millones de trabajadores en el incierto mercado de trabajo actual, en el que prácticamente ha desaparecido la costumbre de ofrecer a los empleados puestos de por vida. Sin embargo, muchas empresas han recurrido a medios inusuales para la estabilización de su fuerza de trabajo y la preservación de empleos. Para evitar despidos, reeducan permanentemente a sus trabajadores, reducen horas extras, congelan nuevas contrataciones, alientan tanto las transferencias como la reubicación de puestos, ofrecen incentivos al retiro anticipado y reducen la subcontratación para ajustarse a los ocasionales retrasos de la industria de la computación.

Para ser exitoso el enfoque de custodia debe depender de recursos económicos. La orientación administrativa resultante se basa en el dinero por pagar en salarios y prestaciones. Dado que las necesidades físicas de los empleados ya se encuentran razonablemente satisfechas, el empleador se remite a las necesidades de seguridad como fuerza de motivación. Pero si una organización carece de los recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones, le será imposible adoptar el modelo de custodia.

El enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto de la organización. En lugar de depender de su jefe para sustento diario, los empleados dependen ahora de las organizaciones en lo que se refiere a su seguridad y bienestar. Para decirlo con aún mayor precisión, a una menor dependencia personal del jefe se añade una dependencia organizacional. Empleados con diez años de antigüedad bajo contrato sindical y con un buen programa de pensiones no pueden darse el lujo de emigrar a otra empresa aun a la vista de mejores horizontes.

Subsisten aún muchos programas acordes con el entorno de custodia en los centros de trabajo. El Calvert Group, compañía administradora de fondos de inversión con sede en Maryland, ofrece a sus empleados programas de acondicionamiento físico, terapia de masaje, seminarios sobre bienestar, fallecimiento de los padres, disposición de tiempo para el tratamiento de adicciones y cuidado de los hijos. De acuerdo con informes de esta empresa, su índice de rotación de personal, que antes era de un nivel de 30% anual, ha descendido notoriamente; se ha reducido el número de ausencias por causa de enfermedad; han disminuido los gastos por concepto de atención a la salud, y también se han reducido los costos de reclutamiento y capacitación.

Es evidente entonces que los empleados terminan por depender de estas prácticas de custodia y por rehusarse a cambiar de trabajo.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas. Sin embargo, este tipo de satisfacción no necesariamente produce una motivación intensa; antes bien, puede producir únicamente una cooperación pasiva. En consecuencia, lo común es que en estas circunstancias los empleados no se desempeñen con mucha mayor eficacia que bajo el antiguo enfoque autocrático.

Hemos descrito una versión extrema del modelo de custodia para poner de manifiesto su énfasis en las retribuciones materiales, la seguridad y la dependencia organizacional. En la práctica, sin embargo, también este modelo ofrece muy variadas tonalidades, desde oscuras hasta claras. Su mayor ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, aunque resientes sustanciales deficiencias. La más evidente de ellas es que la mayoría de los empleados no alcanzan niveles de productividad cercanos a su capacidad máxima ni se sienten motivados a desarrollarse a ese nivel. A pesar de mostrarse satisfechos, en realidad no se sienten ni realizados ni motivados. Una serie de estudios efectuada en la Universidad de Michigan en los años cuarenta y cincuenta confirmó esta situación, pues entre sus conclusiones estuvo la de que “el empleado satisfecho no es necesariamente el empleado más productivo”. Por consiguiente, administradores y académicos debieron volver a la misma pregunta: “¿Existe un medio mejor?”

La búsqueda de un medio mejor no supone el rechazo del modelo de custodia en su totalidad, sino más bien el rechazo del supuesto de que se trata de la “solución definitiva”, de la mejor manera de motivar a los empleados. El error de razonamiento estriba en el hecho de que la gente considere tan deseable el modelo de custodia que no perciba la necesidad de aspirar a algo mejor. Pero lo cierto es que aunque este modelo resulte deseable en beneficio de la seguridad de los empleados, es más conveniente concebirlo como la base de crecimiento para el siguiente paso.

### El modelo de apoyo

El *modelo de apoyo* del comportamiento organizacional tuvo sus orígenes en el “principio de las relaciones de apoyo” formulado de esta manera por Rensis Likert:

*El liderazgo y otros procesos de las organizaciones deben garantizar la máxima probabilidad de que, en función de sus antecedentes, valores y expectativas, cada uno de sus miembros conciba como sustentadora y alentadora de su valor e importancia personales la experiencia que recibe de todas y cada una de sus interacciones y relaciones con la organización.*



Este principio de Likert se asemeja al enfoque de recursos.

Una de las fuentes más importantes entre las que alimentaron al enfoque de apoyo fue la serie de investigaciones realizada en la planta de Hawthorne de Western Electric en las décadas de los veinte y los treinta.<sup>13</sup> Dirigidos por Elton Mayo y E. J. Roethlisberger, los investigadores a cargo de ella le otorgaron estatura académica al estudio de la conducta humana en el trabajo al aplicar a sus experimentos industriales un muy agudo discernimiento, profundas reflexiones y marcos sociológicos de referencia. Por este medio llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es el trabajador. Sus experimentos les hicieron concluir asimismo que el trabajador no es un simple instrumento, sino una personalidad compleja a menudo difícil de comprender. Estos estudios indicaron también la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos y de aplicar la supervisión de apoyo.

Se ha criticado mucho a la investigación de Mayo-Roethlisberger por la insuficiencia del control que se ejerció sobre ella y por los excesos de interpretación de que ha sido objeto, a pesar de lo cual sus ideas básicas, como la de la existencia de un sistema social en el entorno de trabajo, han resistido la prueba del tiempo. Lo que importa destacar aquí es que fue una investigación sustancial del comportamiento humano en el trabajo y que su influencia ha sido amplia y duradera. Estos estudios constituyen un hito en la evolución histórica del comportamiento organizacional y despertaron enorme interés en el modelo de apoyo.

El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir en favor de la organización aquello de lo que son capaces. El líder parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que en todo caso adoptan actitudes como éstas a causa de las deficiencias del ambiente de apoyo en el trabajo. Si la dirección les da la oportunidad de hacerlo, asumirán responsabilidad custodia des, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados, no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados, como en el caso del enfoque de custodia.

Dado que la dirección apoya a los empleados en lo referente a su trabajo, el resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización. En todo lo tocante a su organización, los empleados abandonan la visión de “ellos” para adoptar la de “nosotros”. La correcta satisfacción de sus necesidades de reconocimiento y categoría infunde en ellos una motivación más intensa que en el caso de los anteriores modelos. Por lo tanto, se sienten impulsados a trabajar.

El comportamiento de apoyo no precisa de recursos económicos. Forma parte más bien del estilo de vida de trabajo de los administradores y, en particular, de su modo de tratar a los demás. La función del administrador es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y cumplir con su trabajo. A continuación se presenta un ejemplo del enfoque de apoyo:

Juanita Salinas, joven divorciada con un hijo, solía llegar tarde a su trabajo como ensambladora en una planta de aparatos electrónicos. Su supervisora, Helen Ferguson, le llamó la atención en varias ocasiones por este motivo, tras de lo cual Salinas corrigió su error durante dos o tres semanas, sólo para después incurrir de nuevo en su patrón normal. Durante ese periodo, Ferguson asistió a un curso de capacitación de la compañía dirigido a los supervisores, de manera que decidió probar con Salinas el método de apoyo.

La siguiente ocasión en que ésta llegó tarde, Ferguson le hizo ver su preocupación sobre la causa de su impuntualidad. En lugar de amonestarla, se mostró realmente interesada en sus problemas y le preguntó en qué podía ayudarla para resolverlos y si acaso la compañía podía hacer algo en su favor. Salinas le explicó que todas las mañanas tenía dificultades para que su hijo estuviera listo a tiempo para irse a la escuela, de modo que Ferguson le sugirió que conversara sobre ese tema con sus compañeras de departamento que también eran madres. Salinas le comentó también que debía recorrer una distancia enorme para tomar el autobús, ante lo cual Ferguson le propuso que expondría su caso en el departamento de personal para que se le integrara en uno de los grupos de empleados que compartían un automóvil para dirigirse a su trabajo.

Indudablemente, el grupo de transporte en auto le fue de gran utilidad, pero lo más importante fue que Salinas apreció enormemente el hecho de que se hubiera puesto atención e interés en ella, lo que la motivó aún más a llegar a tiempo a su trabajo. Esto también la impulsó a mostrarse más cooperativa e interesada en sus labores. Fue evidente, así, que el método de apoyo ejerció gran influencia en su conducta. Como importante efecto adicional de este cambio, también las labores de Ferguson se facilitaron, gracias al mejor desempeño de Salinas.

El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores, y goza ya de aceptación generalizada, al menos en términos estrictamente filosóficos, entre numerosos administradores estadounidenses. Desde luego que la aceptación de las ideas de apoyo no significa necesariamente que todos los administradores practiquen regular o eficazmente este modelo. El paso de la teoría a la práctica es sumamente difícil. Sin embargo, cada vez se sabe de un mayor número de compañías que cosechan los beneficios del modelo de apoyo, como lo ilustra este ejemplo:

Cuando las ventas de computadoras de Hewlett-Packard disminuyeron, John Young, director general de la compañía, ordenó que todos los empleados de las divisiones afectadas se ausentaran de su trabajo dos días al mes Sin goce de sueldo (medida que fue adoptada para evitar despidos). De cualquier forma, muchos empleados siguieron presentándose a trabajar en los días no remunerados. De conformidad con una decisión aún más drástica, los administradores de una de las divisiones más rentables aceptaron una reducción de 10% en su sueldo en solidaridad con los demás empleados de Hewlett-Packard.<sup>15</sup> Este ejemplo indica que, si se le pone en práctica consistentemente en los buenos tiempos, el enfoque de apoyo representa una inversión que puede rendir elevados dividendos de gran utilidad para una empresa en el momento en que le resulten necesarios.

El modelo de apoyo del comportamiento organizacional tiende a ser especialmente eficaz en naciones ricas, porque responde al impulso de los empleados hacia una amplia variedad de necesidades emergentes. Su aplicación es menos inmediata en países en desarrollo, ya que por lo general las necesidades y condiciones sociales de los empleados de estas naciones son muy distintas. No obstante, una vez satisfechas las necesidades de retribuciones materiales y seguridad y a medida que los empleados vayan entrando en conocimiento de las prácticas administrativas de otras partes del mundo, es de esperar que también los trabajadores de estos otros países demanden un modelo de apoyo. En consecuencia, es frecuente que su avance progresivo a través de los modelos de comportamiento organizacional sea más veloz.

### El modelo colegial

El *modelo colegial* es una útil prolongación del modelo de apoyo. El término colegial alude a un grupo de personas con un propósito común. Encarnación del concepto de equipo, este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajo similares. Recientemente, sin embargo, también ha sido aplicado a una extensa variedad de situaciones de trabajo diferentes.

Por tradición, el modelo colegial se ha empleado escasamente en líneas de ensamble, dada la dificultad de desarrollarlo en un entorno de trabajo tan rígido como éste. Por efecto de una relación de contingencias, tiende a ser más útil en condiciones de trabajo no programado, medios intelectuales y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra en las labores. En otros entornos es común que los administradores juzguen más adecuados y exitosos otros modelos.

El modelo colegial depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados. El resultado es que éstos se sienten útiles y necesarios. Puesto que al mismo tiempo se dan cuenta de que también los administradores hacen importantes contribuciones, les resulta fácil aceptar y respetar el papel de éstos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se considera a los administradores como colaboradores.

La sensación de asociación puede crearse de muchas maneras. En algunas organizaciones se han abolido los espacios de estacionamiento exclusivos para los ejecutivos, a fin de que todos los empleados gocen de la misma oportunidad de disponer de un espacio cerca de su sitio de trabajo. En otras se han hecho esfuerzos por eliminar el uso de términos como "jefes" y "subordinados", pues se cree que con ellos se producen percepciones de distancia psicológica entre administradores y no administradores. En otras compañías se han eliminado los relojes checadores, establecido "comités de diversiones", organizado excursiones en canoas o instruido a los administradores para que dediquen una o dos semanas al año a realizar actividades de campo o en la fábrica. Con todos estos métodos se persigue crear un espíritu de mutualidad en el que cada persona realice sus propias contribuciones y aprecie las de los demás.

La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los empleados a esta situación es la responsabilidad. Por ejemplo, los empleados rinden un trabajo de calidad no porque la dirección se lo exija o por el riesgo de ser sorprendidos por un inspector en el momento de faltar a ello, sino porque se sienten íntimamente obligados a ofrecer alta calidad a los demás. Sienten asimismo la obligación de cumplir normas de calidad que signifiquen un reconocimiento tanto a su labor como a la compañía.

El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos, los empleados adoptan por sí solos la disciplina de alcanzar un elevado desempeño en el trabajo en equipo, de la misma manera en que los integrantes de los equipos de fútbol se disciplinan a sí mismos para cumplir con las normas de entrenamiento y las reglas del juego. En un entorno de este tipo es común que los empleados obtengan cierto grado de satisfacción, la sensación de realizar contribuciones valiosas y una profunda sensación de autorrealización, aunque en algunas situaciones es probable que la intensidad de estos efectos sea más bien modesta. La autorrealización conduce de cualquier modo a un entusiasmo moderado por el desempeño.

El modelo colegial tiende a producir mejores resultados en situaciones en que éste es el más adecuado. En cierto estudio al respecto se examinó a científicos de tres grandes laboratorios de investigación. Los laboratorios A y B operaban de acuerdo con estilos jerárquicos relativamente tradicionales.

El laboratorio O operaba en cambio con un estilo más abierto, participativo y colegial. Se aplicaron cuatro medidas de desempeño: estimación por los demás científicos, contribución al conocimiento, sensación de logro personal y contribución a los objetivos de la dirección. Todas ellas alcanzaron niveles más altos en el laboratorio O, significativamente mayores en el caso de las tres primeras.

### Conclusiones sobre los modelos

Acerca de los modelos de comportamiento organizacional pueden extraerse varias conclusiones: en la práctica están sujetos a cambios evolutivos; se hallan en función de las necesidades prevalecientes de los empleados; impera una tendencia hacia los modelos más recientes, y cualquiera de ellos puede aplicarse exitosamente en algunas situaciones. Además, se les puede modificar y ampliar de diversas maneras.

### Uso evolutivo

El uso administrativo (y, en una escala mayor, también organizacional) de estos modelos tiende a evolucionar en el tiempo.' Conforme aumenta nuestra comprensión individual o colectiva de la conducta humana o a medida que se desarrollan nuevas condiciones sociales, transitamos hacia nuevos modelos, si bien en forma un tanto lenta. Es un error suponer que un modelo en particular es "el mejor" y que durará a largo plazo. Algunos administradores cometieron este error en relación tanto con el modelo autocrático como con el modelo de custodia, lo que dio como resultado que se aferraran psicológicamente a ellos y les fuera difícil alterar sus prácticas cuando las condiciones así lo demandaban. Es probable que, con el tiempo, también el modelo de apoyo caiga en desuso. No existe el modelo siempre "perfecto", porque lo mejor está en función de lo que se sabe acerca del comportamiento humano en un entorno y época determinados. En ciertas condiciones el modelo colegial puede resultar inadecuado; en otras, es probable que los modelos autocrático o de custodia sigan siendo de utilidad.

El principal reto para la dirección de una empresa es en este sentido identificar el modelo en uso y evaluar su eficacia. Este autoanálisis bien puede representar todo un desafío para los administradores, quienes tienden a profesar públicamente un modelo (el de apoyo o el colegial, por ejemplo) pero practicar otro. (Esto ocurre a veces en las empresas trasnacionales; véase el recuadro "Administración trasnacional".) Son dos las verdaderas tareas clave de los administradores a este respecto: adquirir una nueva serie de valores en respuesta a la evolución de los modelos y adquirir y aplicar las habilidades de comportamiento congruentes con esos valores. Ciertamente estas tareas pueden ser muy difíciles de cumplir.

## Relaciones de los modelos con las necesidades humanas

La segunda conclusión es que los cuatro modelos expuestos en este capítulo están estrechamente relacionados con las necesidades humanas. El desarrollo de nuevos modelos ha sido producto de la urgencia de resolver necesidades diferentes, cuya importancia se impone en un momento dado. El modelo de custodia, por ejemplo, persigue la satisfacción de las necesidades de seguridad de los empleados. Representa un paso adelante respecto del modelo autocrático, el cual sirve razonablemente a las necesidades de subsistencia pero no resuelve las necesidades de seguridad. De igual manera, el modelo de apoyo constituye un esfuerzo por satisfacer otras necesidades de los empleados, como las de asociación y estimación, que el modelo de custodia es incapaz de resolver.

Hay personas que parten del supuesto de que el énfasis en uno de los modelos de comportamiento organizacional significa el rechazo automático de los demás, cuando lo cierto es que las comparaciones indican que cada modelo se apoya en los logros del anterior. La adopción del modelo de apoyo, por ejemplo, no implica el abandono de las prácticas de custodia útiles para la indispensable satisfacción de las necesidades de seguridad de los empleados. Significa en realidad un énfasis secundario a las prácticas de custodia, puesto que los empleados han avanzado a una condición en la que predominan nuevas necesidades. En otras palabras, el modelo de apoyo es en este caso el que más conviene usar dado que ya se han satisfecho razonablemente las necesidades de subsistencia y seguridad, gracias a la existencia de una estructura y un sistema de seguridad apropiados. Si, a causa de una equivocada concepción, un administrador moderno se desinteresara de estas necesidades organizacionales básicas, el sistema retrocedería de inmediato en busca de estructura y seguridad a fin de satisfacer estas necesidades de su personal.

## Uso creciente de algunos modelos

La tercera conclusión es que probablemente persista la tendencia a favor de la adopción de los modelos de apoyo y colegial. A pesar de los rápidos avances de las computadoras y los sistemas de información administrativa, los altos ejecutivos de complejas y gigantescas organizaciones no pueden alcanzar altos niveles de eficacia si al mismo tiempo adoptan actitudes autoritarias en el sentido tradicional del término. Dada la imposibilidad de que estén al tanto de todo lo que ocurre en sus organizaciones, deben aprender a depender de otros centros de poder; más cercanos a los problemas operativos. Esto significa que a menudo se ven obligados a redefinir literalmente el antiguo contrato psicológico y a adoptar uno nuevo, más participativo.<sup>8</sup> Además, el modelo autocrático ya no motiva a muchos empleados al eficaz cumplimiento de deberes creativos e intelectuales. Sólo los modelos más recientes pueden ofrecerles la satisfacción de sus necesidades de estimación, autonomía y autorrealización.

## Uso contingente de todos los modelos

La cuarta conclusión es que, a pesar de que en un momento dado uno de los modelos sea el de más amplio uso, no por ello los demás dejan de ofrecer usos apropiados. Cada administrador posee conocimientos y habilidades distintos. También las expectativas en cuanto a las funciones que deben cumplir los empleados varían, dependiendo de la historia cultural del lugar. Por su parte, cada organización posee sus muy propias políticas y modos de vida. Pero quizá lo más importante sea la diferencia existente en las condiciones de las tareas. Ciertas labores requieren de un trabajo rutinario, escasamente calificado y altamente programado, determinado más acusadamente por mayor autoridad y aportador tanto de retribuciones primordialmente materiales como de seguridad (condiciones autocráticas y de custodia). Otras son de carácter no programado e intelectual y requieren de trabajo en equipo y automotivación. Los empleados que las desarrollan suelen responder mejor a los enfoques de apoyo y colegial. Por lo tanto, es probable que en el futuro sigan usándose por igual los cuatro modelos, aunque también cabe la posibilidad de que los modelos más avanzados sean objeto de un uso creciente a medida que se obtengan ciertos progresos.

## Administración transaccional

Varias compañías estadounidenses han optado por reducir sus costos mediante el establecimiento de plantas de ensamble en países subdesarrollados (como México), en los cuales impera una escala salarial más baja. Esas compañías embarcan partes a las plantas de ensamble, se sirven de fuerza de trabajo de bajo costo para la realización de las operaciones de ensamble y se encargan finalmente del reembarque del producto terminado a los mercados de Estados Unidos. Aunque esta práctica les permite mantener su competitividad desde el punto de vista de los precios, plantea interesantes cuestiones de comportamiento. Por ejemplo, ¿es adecuado que las empresas instrumenten un modelo de comportamiento organizacional (de apoyo o colegial generalmente) en sus instalaciones en Estados Unidos y opten deliberadamente por otro (habitualmente el de custodia) en México? Otro dilema interesante es el que resulta de la pérdida de empleos en Estados Unidos a causa de estas plantas de ensamble en el extranjero: ¿una empresa debe volver al modelo de custodia en sus operaciones estadounidenses cuando percibe que sus empleados en éstas temen que su seguridad en el empleo se vea seriamente amenazada?

## Flexibilidad administrativa

Nuestras explicaciones anteriores se apoyan en una conclusión central: los administradores no deben limitarse a identificar el modelo de comportamiento en uso, sino que también deben volverlo flexible y mantenerlo al día. La rigidez en los paradigmas entraña graves riesgos, pues la cambiante naturaleza de personas y condiciones demanda nuevas respuestas, a pesar de lo cual los

administradores parecerían obstinarse en preservar sus añejas prácticas y certezas. Es preciso que lean, reflexionen, interactúen con los demás y se muestren receptivos a los cuestionamientos de su manera de pensar que puedan hacerles lo mismo sus colegas que sus empleados. La siguiente analogía ejemplifica este proceso:

Un impacto en nuestra manera de ver y juzgar nuestras circunstancias de trabajo. A los administradores del comportamiento organizacional les interesa enormemente la naturaleza de las actitudes de sus empleados ante el trabajo, su trayectoria profesional y la organización misma.

Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de los administradores, también es cierto que los individuos difieren en cuanto a su disposición personal cuando se incorporan a las organizaciones.

Algunas personas son optimistas, alegres, animosas y corteses; de ellas se dice que poseen una afectividad positiva. Otras son generalmente pesimistas, sombrías, irritables y hasta ofensivas; de ellas se dice que poseen una afectividad negativa. Todo indica que la satisfacción o insatisfacción de los individuos es producto de una predisposición en ese sentido, de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados. Sin embargo, es importante examinar la naturaleza y efectos de la satisfacción laboral.

### **1.3 FACTORES QUE MIDEN EL CLIMA ORGANIZACIONAL:**

- Métodos de mando: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
- Fuerzas Motivacionales: Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.
- Proceso de Influencia: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
- Proceso de Establecimiento de Objetivos: Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
- Modos de Comunicación: Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.



- Proceso de Toma de Decisiones: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
- Proceso de Control: Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.

### Comportamiento organizacional y sus variables

El *comportamiento organizacional* es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes.

Las *variables dependientes* que consideran algunos autores o que remarcan más son:

- Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las *variables independientes* que afectan el comportamiento individual de las personas son:

- Variables del nivel individual.- son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

#### **1.4 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL**

Características biográficas.

##### *Edad*

Se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

##### *Género*

Lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia.

##### *Estado civil*

No hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

## *Antigüedad*

Esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo define la productividad de forma positiva, entre más tiempo tiene el empleado en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además de que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminadas las relaciones de la empresa con el trabajador.

## Habilidades

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades de las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

### *Habilidades intelectuales*

Son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

### *Habilidades físicas*

Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

## Personalidad

Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la *herencia*, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el *ambiente*, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del *indicador de tipo Meyers-Briggs* (MBTI por sus siglas en inglés) que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifican los individuos en cuatro tipos de personalidad : extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO

Se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

- Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de forma de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.
- Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir
- Autoestima.- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.
- Auto monitoreo.- ser capaz de adaptar el comportamiento de uno mismo a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto, habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.
- Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

## Aprendizaje

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento.

Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observan aquellos comportamientos buenos y son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (estos pueden provocar efectos negativos).

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilicen recursos de la empresa, que sean puntuales, que no busquen pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

## Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos. Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción; todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No quisiera dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc. Por dar un ejemplo, las *actitudes* son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos; vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los *tipos de actitudes* que se consideran y que se relacionan con el trabajo y los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma, son tres actitudes:

1. *Satisfacción en el trabajo*.- que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas. (de la que de hablara más adelante).
2. *Compromiso con el trabajo*.- un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si misma a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. *Compromiso organizacional*.- es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio personal a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación, que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro, por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

# CAPITULO II

## MOTIVACION

# MOTIVACIÓN

## ¿QUE ES LA MOTIVACION?

Según el diccionario de la Real Academia Española, es; Dar causa o motivo para una cosa, preparar mentalmente una acción.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “movere”, que significa mover.

Desde que el hombre ha tenido conciencia en la tierra se preocupó por saber por qué se comportaba de una determinada manera; este era uno de los temas más importantes que ocupaban.

## 2.1 ALGUNAS DEFINICIONES SON:

1. Motivación; “Como comienza el comportamiento, como recibe energía, como la conserva, como recibe energía, como la conserva, como la dirige y la conserva y que tipo de reacción subjetiva se presenta en el organismo” .(5)

2. motivación: aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. (6)

3. Motivación: término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. (7)

---

(5) Edward E. Lawler “Job design and employee motivation”p 146

(6) L.Fernández Añás y Víctor Hareda, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, p237

(7) [www.universidadabierta.edu.mx/Bloq/G/García/20AlfredMotivación/201...](http://www.universidadabierta.edu.mx/Bloq/G/García/20AlfredMotivación/201...)



4. Motivación; fuerza interior que dirige el comportamiento de las personas para el cumplimiento de los objetivos. (8)

5. Motivación; se refiere a un estado de estimulación interna que resulta de una necesidad y que generalmente activa la conducta orientada a satisfacerla. (9)

6. Dentro del campo de la psicología para los conductistas la motivación es un producto resultante de las necesidades fisiológicas del ser humano (hambre, sed, sueño, sexo, entre otras).

7. Para los teóricos cognoscitivos, la motivación es el producto, no de la presencia de una necesidad fisiológica o de un evento externo (refuerzo o castigo), sino el producto de la interpretación que el individuo haga de dicha necesidad y de ese evento, por lo tanto, son nuestros pensamientos los que originan y determinan la motivación.

8. Los teóricos humanistas mencionan que la motivación es el producto de necesidades biológicas, pero aseguran que estas no son las únicas capaces de motivar las conductas de los seres humanos. Ellos agregan a las necesidades básica, las necesidades innatas que presenta cada individuo de explorar sus potencialidades (autorrealización) (10)

---

(8) [Correro.udlap.mx-perpec/apuntes/motivación.doc](http://Correro.udlap.mx-perpec/apuntes/motivación.doc)

(9) C.N. Cofer y M.H. Appley, Psicología de la motivación, p20  
[www.storecity.com/lmata/introduc.htm](http://www.storecity.com/lmata/introduc.htm)

10. Frederick Herzberg dice: La motivación me indica hacer algo por que resulta muy importante para mi hacerlo (11).

11. Young la define como “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 sucede todo esto (12).

12. Dessler lo considera como“ un reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades (13).

13. Kelly afirma que: “tiene algo que ver con la fuerza que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”(14)

14. Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación; ¡voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (15).

De acuerdo a lo antes expuesto, son muchas las definiciones o conceptos que se tienen sobre lo que es la motivación, pero hay que tener en claro que la motivación independientemente de su origen externo y / o interno, es ante todo una energía que genera una fuerza, cuyas funciones principales son: Iniciar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia la consecución de una meta u objetivo.

---

(11) [www.inuevalaredo.edu.mx/06/Unidad2/concepto.htm](http://www.inuevalaredo.edu.mx/06/Unidad2/concepto.htm)

(12) Obcit.

(13) Obcit.

(14) Obcit.

## 2.2 MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo, los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del inconsciente de la persona, cuando proviene del consciente es posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. La motivación es un concepto muy discutido, ya que sucede en el interior de la persona, por lo que no es observable, pero lo que si es observable es la conducta que se desencadena. Cuando se habla de motivar, se esta hablando de crear las condiciones adecuadas para que se produzca un comportamiento deseado por la organización: para que forme parte de ella, establezca lazos de permanencia y desarrolle su trabajo en forma óptima.

Existen muchas clasificaciones de motivos entre los cuales están:

**Motivos fisiológicos o primarios:** Son motivos no aprendidos que responden a necesidades y desequilibrios que se producen en el organismo (hambre, sed, frío, calor, etc.), básicamente tratan de recuperar el equilibrio perdido en el organismo (Homeostasis).

**Motivos generales no aprendidos:** No responden directamente a necesidades fisiológicas, aunque si son un mecanismo de supervivencia y adaptación al medio (curiosidad, manipulación, exploración etc.).

**Motivos sociales:** Son motivos aprendidos, ejemplos de estos son: la necesidad de poder, prestigio, status, etc.

En función de los factores que determinan la conducta del sujeto pueden distinguirse también diferentes tipos de motivación. (1)

**Motivación Intrínseca:** El sujeto se mueve por las consecuencias que espera se produzcan en él.

**Motivación Extrínseca:** El sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar.

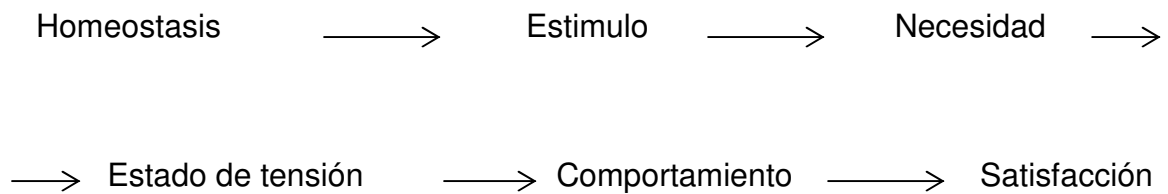
---

<sup>4</sup> 1 Perez López J A Teoría de la organización, nota técnica, IESE 1979

Si se ve la motivación como un proceso, se pueden tener las siguientes etapas:

### 2.2.1 El ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:



Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.

Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

Cuando se tiene una necesidad la persona presenta un estado de tensión. Por lo tanto se puede afirmar que toda conducta humana se efectúa en función de una necesidad y hacia el logro de una meta.

Diferentes autores y escuelas han intentado explicar por que se producen los motivos, distintas disciplinas se han estudiado para tratar de clasificar las teorías de la motivación, uno de ellos es José Luis Pinillos, que clasifica de la siguiente forma:

Teorías Homeostáticas.

Teorías de Incentivos.

Teorías Cognoscitivas.

Teorías Humanistas

1 Teorías Homeostáticas: Plantean que la raíz de la conducta motivada es algún Tipo de desequilibrio fisiológico. La homeostasis es un mecanismo destinado a mantener el equilibrio del organismo, cada vez que surge una alteración el organismo regula y equilibra la situación, dentro de este tipo de teorías destacan:

2 Teoría de la reducción de impulso: La raíz de la conducta motivada emerge de algún tipo de equilibrio que perturba la estabilidad del medio exterior del sujeto. Este desequilibrio provoca una exigencia de reequilibrio que no cesa hasta que la carencia o el exceso, ha sido eliminado y substituido por el otro. Los representantes de este tipo de teorías son Clark L. Y Kurt Lewin.

3 Teoría de la motivación por emociones: Las emociones cumplen una función biológica, preparando al individuo para su defensa a través de importantes cambios en la fisiología del organismo, desencadenando los comportamientos adecuados que sirven para restablecer el equilibrio.

4 Teoría de Psicoanálisis de la motivación: Es el modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

5 Teorías del incentivo: Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado, consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa. Los estímulos externos poseen valor motivacional, optimizan el placer y reducen el dolor. Los incentivos más comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso, etc. Estas teorías explican el valor motivador de los incentivos independientemente de su valor homeostático para reducir una necesidad fisiológica o un impulso.

6 Teoría cognoscitiva: Están basadas en la forma en que el individuo percibe o se enfrenta a una situación que tiene ante él. Estas teorías destacan como determinantes de la conducta motivada, la percepción de la fuerza, de las necesidades psicológicas, las expectativas sobre la obtención de una meta y el grado en el que se valora un resultado concreto.

6.1 Dentro de este tipo de teorías se destacan:

a) Teoría de la disonancia cognoscitiva: un concepto disonante, psicológicamente hablando es aquel que resulta incompatible con otro, de tal forma que la aceptación de uno implica el rechazo del otro, o lo que es más frecuente lleva a un intento de justificar una eventual reconciliación de ambos. Bajo estas circunstancias se origina frecuentemente una falta de armonía entre lo que uno hace y lo que uno cree, y por lo tanto existe una presión para cambiar ya sea la propia conducta o la creencia.

b) Teoría de esperanza de valores: el individuo asigna valor o utilidad a posibles incentivos, y toma su decisión de acuerdo con el riesgo supuesto, esta dispuesto a asumir mayor riesgo por algo que valora.

c) Teoría de las expectativas. Existen una serie de determinantes mentales que operan como estructuras orientadoras de la acción. El sujeto anticipa los acontecimientos por procesos de pensamiento y la expectativa de alcanzar la etc. Lo que permite predecir las posibilidades de que se de un acontecimiento.

d) Teorías Humanistas: Se trata de descripciones e interpretaciones de los motivos humanos, vinculadas a diferentes supuestos filosóficos, existencialistas, etc.

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Teoría del factor dual de Herzberg.

Teoría de los tres factores de McClelland.

Teoría X y Teoría Y de McGregor.

Teoría de las expectativas.

Teoría ERG de Alderfer.

Teoría de la fijación de metas de Edwin Locke.

Teoría de la Equidad de Stacey Adams.

Teoría de las necesidades de Maslow (Abraham Maslow, 1954)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente: Este autor identifica cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en la que las necesidades básicas se encuentran debajo y las superiores o racionales arriba. Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización.

La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”(1)

“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”(2)

(2) Stoner, (1) Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208  
James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996. Pág. 484

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Las Conductas que tienen los operadores con respecto al desarrollo de la operación diaria y de los objetivos.

El esfuerzo se refiere a la cantidad de energía que un individuo invierte en determinada situación.



# CAPITULO III

## TEORIA DE LAS NECESIDADES

## TEORIA DE LAS NECESIDADES

### 3.1 NECESIDADES DE MASLOW

El estudio de la satisfacción de las necesidades humanas ha dado lugar a la elaboración de diferentes teorías. La “Teoría de las necesidades humanas” que fue elaborada por el psicólogo estadounidense Dr. Abraham Maslow (1908-1970) máximo exponente de la psicología humanística, en su obra “Motivation and Personality” o más bien dicho en español “Motivación y Personalidad” en 1954, con lo cual pretendía dar a conocer que el hombre es un ser que tiene necesidades para sobrevivir, además de ser un ser biosicosocial; Maslow enlista todas las necesidades del hombre en 5 grupos o categorías jerarquizadas mediante una pirámide, las cuales son:

- a- Necesidades fisiológicas (aire, agua, alimentos, reposo, abrigos etc.)
- b- Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o el miedo, etc.)
- c- Necesidades sociales (amistad, pertenencia a grupos, etc.)
- d- Necesidades de autoestima (reputación, reconocimiento, respeto a si mismo, etc.)
- e- Necesidades de autorrealización (desarrollo potencial de talentos, dejar huella, etc.)

Maslow cree que el hombre es un ser cuyas necesidades crecen y cambian a lo largo de toda su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas o primarias, otras más elevadas como las secundarias ocupan el predominio de su comportamiento y se vuelven imprescindibles.

Maslow plantea que el ser humano esta constituido y compuesto por un cuerpo físico, cuerpo sociológico y cuerpo espiritual y que cualquier problema que ocurra en cualquiera de estos cuerpos repercute automáticamente sobre el resto de los cuerpos de la estructura. Por esto Maslow propone dentro de su teoría el concepto de jerarquía, para así darle orden a las necesidades a nivel del cuerpo físico, sociológico y espiritual. Las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder; Decide darle un orden de pirámide a su teoría, encontrándose, las necesidades de sobrevivencia en las partes más bajas, mientras que las de desarrollo en las partes más altas. La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores o primarias (fisiológicas, de seguridad, sociales y autoestima) son prioritarias y por lo tanto más influyentes e importantes que las necesidades superiores o secundarias (autorrealización. trascendencia).

Existe una serie de diferencias entre las necesidades superiores y las inferiores según la pirámide de Maslow:

- Cuanto más elevada es la necesidad menos imprescindible es para la supervivencia del individuo.
- A medida que se cubren las necesidades superiores existe un mayor nivel de supervivencia de la persona.
- Si se cubren las necesidades superiores se producen resultados subjetivos más deseables, por ejemplo más felicidad, pero depende de cada individuo.
- Es necesaria una serie de condiciones externas buenas para la cobertura de las necesidades superiores; son precisas unas condiciones muy buenas para hacer posible la autorrealización.
- La satisfacción de las necesidades inferiores es mucho más palpable, más tangible que la satisfacción de las necesidades superiores, y se mide más en términos cuantitativos.
- Las necesidades superiores son desarrollos de evolución tardía; son menos exigentes y se pueden retrasar más en el tiempo.

Las necesidades de Maslow, de acuerdo a la estructura ya nombrada son:



## Necesidades Fisiológicas

Dentro de estas necesidades se encuentran las relacionadas con la sobrevivencia del individuo, es decir, las primordiales, básicas, esenciales, elementales, en fin como se les quiera llamar, las más importantes para la vida, de las cuales el ser humano necesita para vivir, y se encuentran dentro de estas necesidades: alimentación, sea, abrigo, deseo sexual, respiración, reproducción, descanso o sueño, acariciar, amar, comportamiento maternal, mantenimiento de la temperatura corporal, homeostasis(esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y un constante riego sanguíneo), alivio de dolor, etc.

Las necesidades fisiológicas pueden definirse a partir de tres características principales: *origen somático*, *independencia relativa*, y *potencia*.

a) Origen somático: el adjetivo 'fisiológicas' va al hecho de que estas necesidades tienen un origen corporal, y en este sentido se diferencian del resto de las necesidades como las de seguridad, de amor, etc. En algunos casos, como en los clásicos ejemplos del hambre, la sed y el deseo sexual, hay una base somática localizada específicamente en ciertas partes del cuerpo, cosa que no sucede en otros casos como la necesidad de descanso, de sueño o las conductas maternas.

b) Independencia relativa: las necesidades fisiológicas son relativamente independientes entre sí, así como con respecto a otras necesidades no fisiológicas y con respecto al conjunto del organismo. Con esto, es probable que Maslow haya querido decir que el hambre, la sed y el deseo sexual, por ejemplo, se satisfacen independientemente porque saciando la sed no se deja de estar hambriento ni sexualmente insatisfecho, aunque puede hacer a estas necesidades momentáneamente más soportables.

c) Potencia: Si una persona carece de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente sentirá con mayor fuerza la ausencia del alimento antes que otra cosa, y por tanto intentará satisfacer en primer lugar la necesidad fisiológica. Las necesidades fisiológicas son, por tanto, las más potentes. Así, si todas las necesidades están sin satisfacer, el organismo estará dominado por las necesidades fisiológicas, mientras que las otras podrán ser inexistentes o simplemente quedar desplazadas al fondo

## Necesidades de Seguridad

Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan estas necesidades.

Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de los problemas futuros; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, en mantenimiento del orden para él y para su familia.

También se encuentran dentro de esta categoría, las necesidades de: estabilidad, ausencia de miedo, ausencia de ansiedad, miedo a lo desconocido, miedo al caos o a la confusión, a perder el control de sus vidas de ser vulnerables o débiles a circunstancias, nuevas, actuales o por venir, entre otras. El aspecto de la seguridad es particularmente importante para los niños; puesto que no posee una gran dosis de control sobre sus alrededores, el niño es víctima, con frecuencia, de situaciones que le producen miedo. Maslow creía que a los niños se les debería educar en un medio ambiente que sea protector, que les dé confianza y que este firmemente estructurado. Se los debería proteger contra experiencias dolorosas hasta que hayan adquirido las facultades suficientes para hacer frente a la tensión. Los sentimientos de inseguridad de la infancia podrán transportarse a la edad adulta.

En los niños adquiere la forma de búsqueda de una rutina ordenada y previsible, y en los adultos puede verse reflejada en la búsqueda de la estabilidad económica y laboral, seguro médico para el y su familia, pensión de jubilación, etc.

## Necesidades Sociales.

También llamadas de amor, pertenencia o afecto, están relacionadas con las relaciones interpersonales o de interacción social, continúan luego de que se satisfacen las necesidades fisiológicas y de seguridad, las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta, las cuales son; tener buenas relaciones con los amigos y sus semejantes, tener una pareja, recibir y entregar afecto, pertenecer y ser aceptado dentro de un grupo social, las necesidades de tener un buen ambiente familiar, es decir un hogar, vivir en un buen vecindario y compartir con los vecinos, participar en actividades grupales, etc.

## Necesidades de Estima.

También conocidas como las necesidades del ego o de reconocimiento. Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama, gloria, prestigio, aprecio del resto, ser destacado dentro de un grupo social, reconocimiento por sus iguales, entre otras que hacen que el hombre se sienta más importante para la sociedad y con esto suba su propia autoestima.

Cuando satisfacemos esta necesidad de autoestima se conduce a sentimientos de autoconfianza, fuerza, capacidad, suficiencia y a un sentimiento de ser útil y necesario, mientras que su frustración genera sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

## Necesidades de Autorrealización.

También conocidas como necesidades de autosuperación, autoactualización.

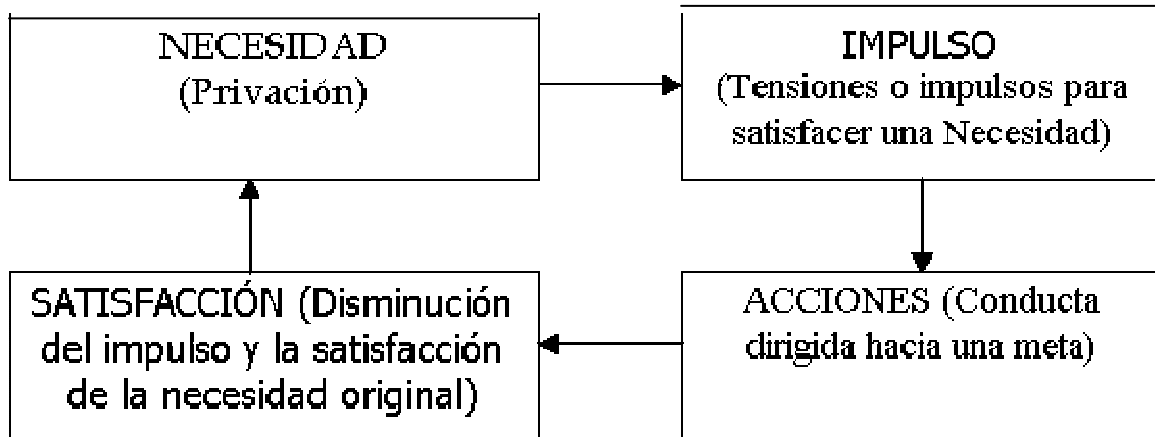
Las necesidades de autorrealización son más difíciles de describir porque son distintas y únicas, y varían además de un individuo a otro.

Las necesidades fisiológicas y de seguridad, así como habrán otras que solo buscaran satisfacer las necesidades de autorrealización, tratando de satisfacer de manera rápida las necesidades inferiores.

Las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y en los objetivos que tenga cada persona a lo largo de su vida. Las necesidades más bajas requieren un patrón que es más rápido y más fácil de saciar, ya que es mucho más accesible conseguir alimento y seguridad, que estatus social, realización o reconocimiento en alguna obra hecha por alguien. Para alcanzar los niveles superiores se necesita mucho más tiempo y que el individuo realice más esfuerzo y más dedicación que para los niveles inferiores de la pirámide.

Un obstáculo para satisfacer una necesidad o la falta de satisfacción de una por completo, puede llevar a la persona a la frustración, convirtiéndose en una gran amenaza psicológica para el individuo. Lo que lo puede llevar a atentar contra su vida o la del resto de las personas que lo rodean.

El siguiente esquema ilustra la teoría motivacional de las necesidades:



### 3.2 OTRAS TEORIAS

Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que siguiente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

#### - *Teoría de los dos factores de la motivación:*

Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

A continuación realizamos un cuadro con respecto a lo dicho anteriormente, a modo de comparación con la pirámide que Maslow describió.

- *Teoría ERG:* Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

- Existenciales (las mencionadas por Maslow)
- De relación (relaciones interpersonales)
- De crecimiento (creatividad personal)

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

- *Teoría de las tres necesidades:* John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra.



Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales. La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

- *Teoría de la expectativa*: En este caso y desarrollando un poco más este punto, David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- Ø La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Ø Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Ø Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Ø Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. *Las expectativas del desempeño-resultado*: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.

2. *Valencia*: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. *Las expectativas del esfuerzo-desempeño*: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

- *Teoría del Reforzamiento*: Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

“Enfoque ante la motivación que se basa en la *ley del efecto*, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”

- *Teoría de las Metas*: Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar sí la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

# CAPITULO I V

## LIDERAZGO

# LIDERAZGO

## 4.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Otras definiciones son: -"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"<sup>1</sup>

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

---

<sup>1</sup> "Liderazgo", Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un gerente eficaz ( buen planificador y administrador ) justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas tal vez sean líder eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

## **4.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

Es importante tener la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

### **4.3 TENDENCIAS DEL LIDERAZGO**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

#### 4.- Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

#### 5.- Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década de los 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

#### 6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.



## 4.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han utilizado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

### El líder autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

### El líder participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

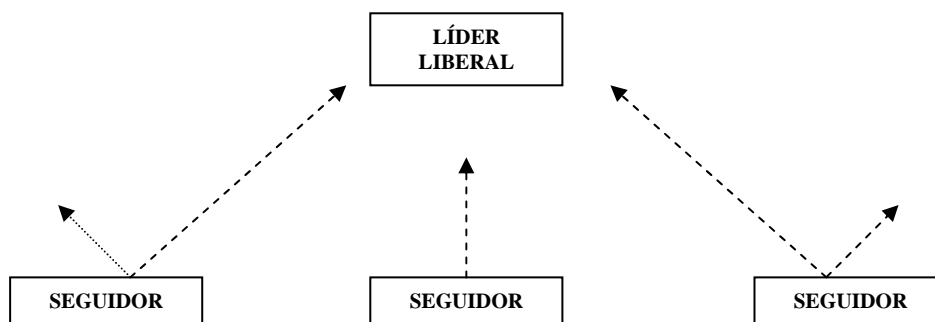
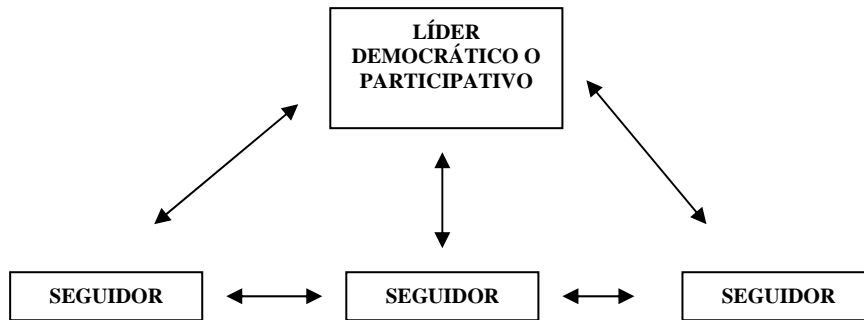
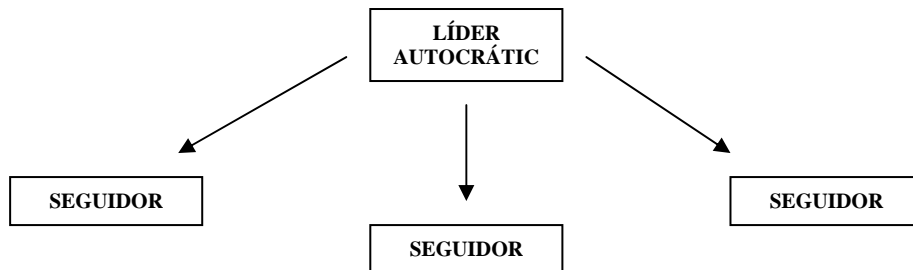
#### El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación; en pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.



## DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

| DIRECTORES DE GRUPO   | LÍDERES DE EQUIPO  |
|---|--|
| <p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.</p> | <p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.<br/>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p> |

## DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER

| <b>JEFE</b>   |  | <b>LÍDER</b>  |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la autoridad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de mando.</li> <li>· Inspira miedo.</li> <li>· Sabe cómo se hacen las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vaya!</li> <li>· Maneja a las personas como fichas.</li> <li>· Llega a tiempo.</li> <li>· Asigna las tareas.</li> </ul> | <b>D<br/>I<br/>F<br/>E<br/>R<br/>E<br/>N<br/>C<br/>I<br/>A<br/>S</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>· Existe por la buena voluntad.</li> <li>· Considera la autoridad un privilegio de servicio.</li> <li>· Inspira confianza.</li> <li>· Enseña como hacer las cosas.</li> <li>· Le dice a uno: ¡Vayamos!</li> <li>· No trata a las personas como cosas.</li> <li>· Llega antes.</li> <li>· Da el ejemplo.</li> </ul> |

### 4.5 LA REJILLA ADMINISTRATIVA

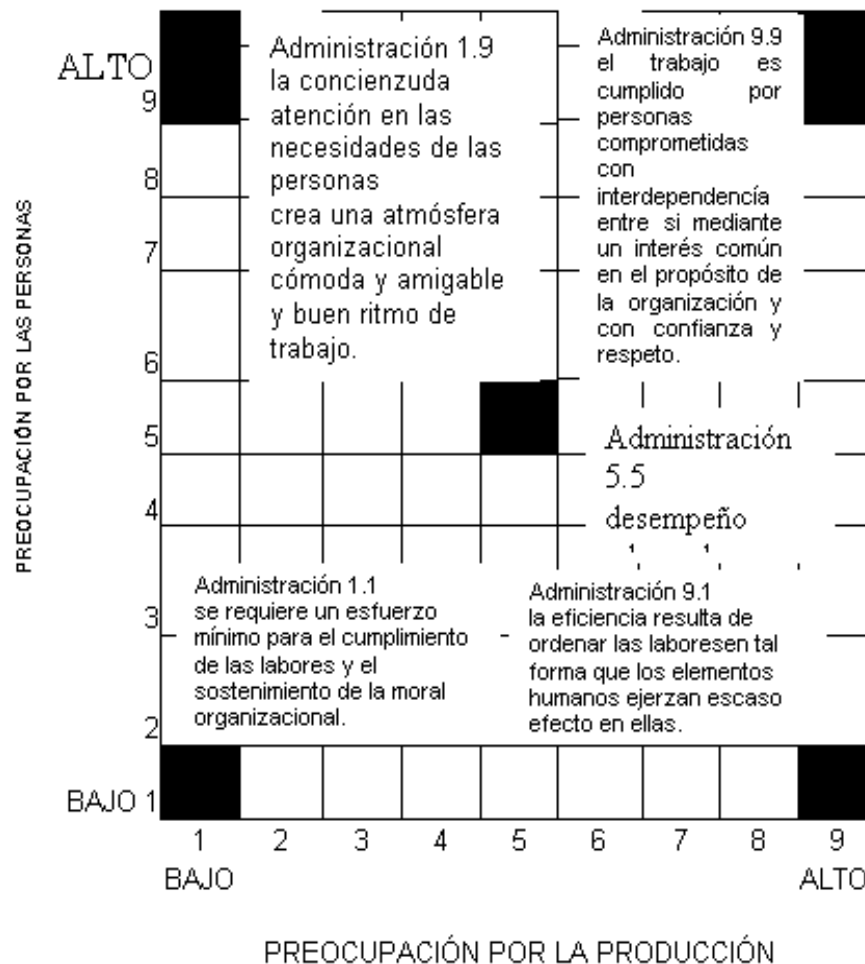
Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés.

#### Dimensiones de la rejilla

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en este caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, pro staff, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

## LA REJILLA ADMINISTRATIVA



## Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

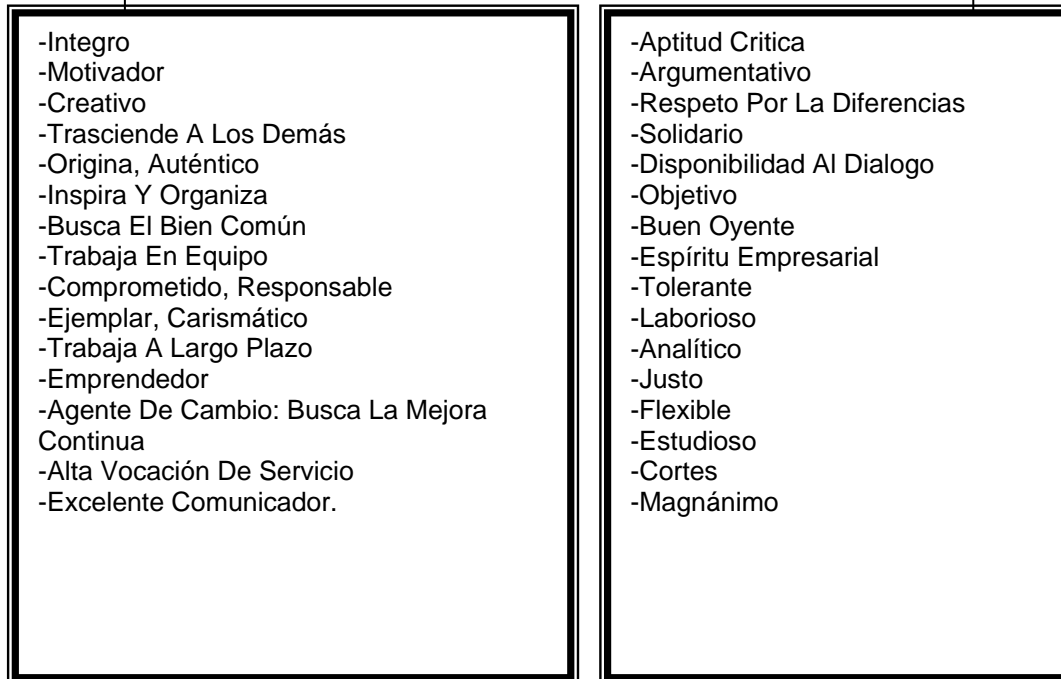
La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

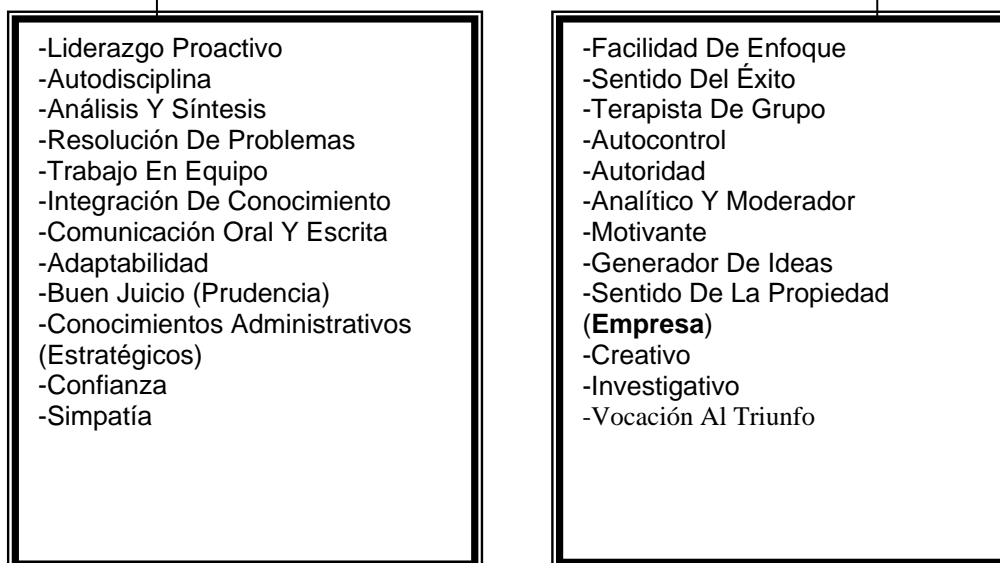
En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

## ATRIBUTOS



## HABILIDADES





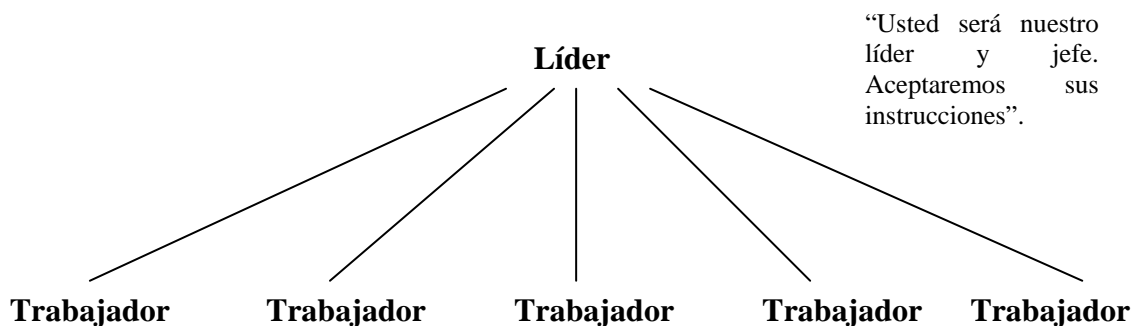


#### 4.6 LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subordinados. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

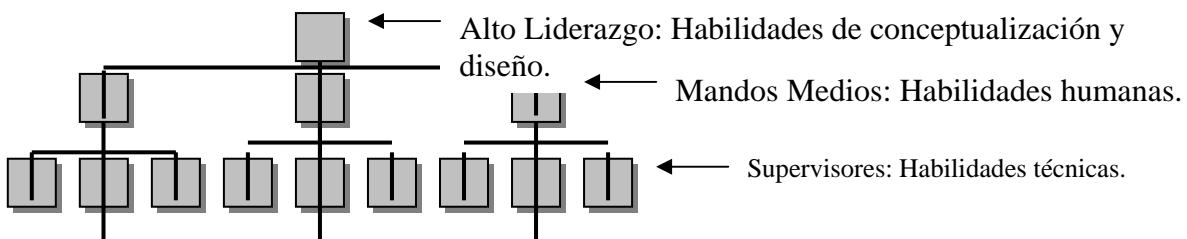


Según esta teoría el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba, como en la figura anterior.



Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él.

Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.



### El líder frente a los cambios

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto.

A continuación mostrare una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios.

## Otras consideraciones sobre el líder

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.

- Poseer capacidad para formular estrategias.

- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.

- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.

- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del “empowerment” (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

| <b>SER LIDER</b>   |   |
|--|---|
| <b>VENTAJAS</b>  | <b>DESVENTAJAS</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.</li> <li>-Se esta actualizando en los temas de interés.</li> <li>-Es la cabeza y responsable frente a otros directrices</li> <li>-Se da sentido humano a la administración.</li> <li>-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.</li> <li>-La persona líder construye el ser persona.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se tiene demasiadas responsabilidades.</li> <li>-Quita mucho tiempo personal.</li> <li>-Ser responsable cuando un miembro comete un error.</li> <li>-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.</li> <li>-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.</li> <li>-Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.</li> </ul> |

#### Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del "gran hombre" y de rasgos para la comprensión de liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y de la sospecha de que los administradores son producto de situaciones dadas. Se han efectuado ya numerosos estudios sobre la premisa de que el liderazgo se ve fuertemente influido por la situación en la que el líder emerge y opera. Se trata sin duda de que un enfoque persuasivo, como lo indica en Estados Unidos el ascenso de Franklin Delano Roosevelt en la gran depresión de los años treinta y en China el de Mao Tse-Tung en el período posterior a la Segunda Guerra Mundial. En este enfoque del liderazgo se admite la existencia de una interacción entre grupo y líder. Esto apoya la teoría de los seguidores en el sentido de que los individuos tienen a seguir a aquellos en quienes perciben (ya sea acertada o desacertadamente) el ofrecimiento de medios para el cumplimiento de sus deseos personales. Así pues, el líder es la persona que identifica esos deseos y hace lo necesario (o emprende de los programas) para satisfacerlos.

Es evidente que los enfoques situacionales, o de contingencias, poseen enorme significado para la teoría y práctica administrativas.

## Enfoque de contingencias del liderazgo de Fiedler

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo es de carácter esencialmente analítico del estilo de liderazgo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores en la Universidad de Illinois propusieron una teoría de contingencia del liderazgo. Esta teoría sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

### Dimensiones críticas de la situación de liderazgo

Con base en sus estudios, Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

**Poder otorgado por el puesto.** Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia) le permite a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un claro poder y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

**Estructura de las tareas.** Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de él a los miembros del grupo.

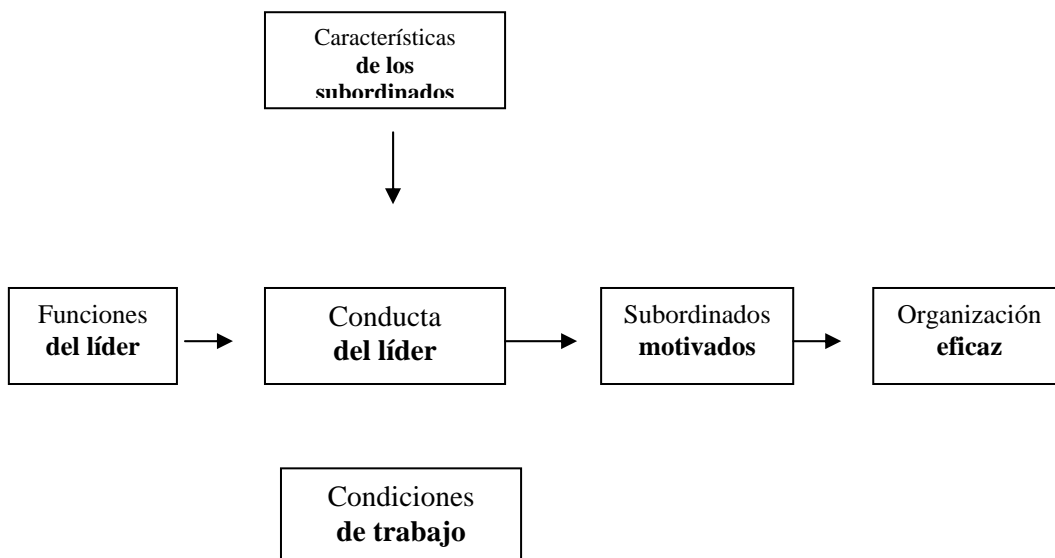
**Relaciones líder-miembros.** Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas de hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

El modelo de contingencia del liderazgo de Fiedler, es una figura que en realidad da una síntesis de las investigaciones de Fiedler, en las que determinó que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones "desfavorables" o "favorables. En otras palabras, cuando su puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder-miembros son más bien deficientes, la situación es desfavorable para el líder y el líder más eficaz será el orientado a las tareas. (Cada punto de la gráfica representa hallazgos de un estudio de investigación, véase el extremo inferior derecho en referencia al líder

orientado a las tareas,) en el otro extremo, en el que le poder otorgado por le puesto es fuerte, la estructura de las tareas clara y buenas las relaciones líder-miembros (lo que significa una situación favorable para el líder. Fiedler dedujo que también el líder orientado a las tareas será el más eficaz. Sin embargo, si la situación es apneas moderadamente desfavorable o favorable (la parte intermedia de la escala en la figura), el más eficaz será el líder orientado a las relaciones humanas.

En una situación altamente estructurada, como la propia de un ejército durante una guerra, en la que le líder posee fuerte poder de puesto y buenas relaciones con los miembros, priva una situación favorable, lo que a punta a la orientación a las tareas como más apropiada. El otro extremo, una situación desfavorable con relaciones moderadamente deficientes, tareas desestructuradas y débil poder del puesto, también apunta a la orientación a las tareas por parte del líder, el cual puede reducir la incertidumbre o ambigüedad susceptible de surgir de una situación laxamente estructurada. Entre estos dos extremos se propone el método de subrayar la cooperación y las buenas relaciones con las personas.

#### ENFOQUE DEL CAMINO - META PARA LA EFICACIA DEL LIDERAZGO



En la conducta propia del liderazgo de apoyo se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable. Esto ejerce el mayor impacto sobre el desempeño de los subordinados en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

El liderazgo participativo permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación.

El liderazgo instrumental ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

El liderazgo orientado a logros implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejores del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzarán elevadas metas. Más que sugerir una preferencia por cierta modalidad de liderazgo, esta teoría propone que seleccionar un estilo u otro como el más apropiado depende de la situación. Situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los subordinados y demandar un estilo más orientado a las tareas. Los subordinados pueden ver en esas acciones un deseo de ejercer un control excesivo, lo que a su vez puede resultar insatisfactorio. Para decirlo de otra manera, los empleados deseen que el líder no se interponga en su camino, porque la ruta a seguir ya es suficientemente clara.

Esta teoría propone que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida en que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y metas. Lo hace definiendo puestos y funciones, eliminando obstáculos al desempeño, integrando la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones y controles externos, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

La teoría del camino-meta tiene enorme importancia para los administradores en ejercicio. No obstante, es preciso constatar al mismo tiempo la necesidad de pruebas adicionales del modelo antes de emplearlo como guía específica para la acción administrativa.



## Liderazgo transaccional y transformacional

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores; trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores, poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional.

Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

# CAPITULO V

## SATISFACCION LABORAL

## **SATISFACCION LABORAL**

### **5.1 SATISFACCIÓN LABORAL**

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

#### **Compromiso con el trabajo**

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

#### **Compromiso organizacional**

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

## ELEMENTOS

*La satisfacción laboral* es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo (un empleado satisfecho, por ejemplo, puede comentar: "Me gusta mucho tener muchas cosas distintas que hacer"). Existe una diferencia importante entre estas sensaciones de satisfacción relativas al trabajo y otros dos elementos de las actitudes de los empleados. El mismo empleado puede tener una respuesta intelectual a su trabajo, expresada mediante la idea objetiva (supuesto) de que "mi trabajo es muy complejo". En otras ocasiones el empleado puede externar a un compañero sus intenciones conductuales ("Dejaré este empleo en tres meses"). En consecuencia, las actitudes se componen de sensaciones, ideas e intenciones de actuar.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

Retribución.  
Condiciones de trabajo.  
Supervisión.  
Compañeros.  
Contenido del puesto.  
Seguridad en el empleo.  
Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General, indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

## **5.2 MODELO TENTATIVO DE FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN LABORAL**

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

A continuación ampliaremos la información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales": Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación. Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo.

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

#### Sistemas de recompensas justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

#### Satisfacción con el salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974). En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos; los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

#### Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejor desempeño en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).



## 5.2 SATISFACCIÓN, INSATISFACCIÓN Y PRODUCCIÓN

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa como lo señala inicialmente el modelo de Lawler-Porter. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo – pasivo, destructivo – constructivo de acuerdo a su orientación.

La satisfacción en el trabajo ya mencionada anteriormente implica como medir este tipo de actitud, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado. El trabajo no solo es realizar sus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

- Escala global única.- Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1- 5 la cual establece dos extremos como respuesta, "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".
- Calificación de la suma.- Este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío

para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

### Atención individual

La satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado. Por ejemplo, un administrador podría llegar a la conclusión de que “Antonio Ortega parece muy complacido con su reciente ascenso”. Aunque las evaluaciones de la satisfacción individual pueden promediarse entre todos los miembros de una unidad de trabajo, el término genérico que se usa para describir la satisfacción grupal general es moral. La vigilancia de la moral de un grupo es especialmente importante, ya que es común que los individuos asuman las claves sociales de sus compañeros de trabajo y adapten sus actitudes a las del grupo.

### ¿General o multidimensional?

La satisfacción laboral puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo. Sin embargo, si se le considera sólo como una actitud general, los administradores pueden ignorar algunas importantes excepciones ocultas al evaluar la satisfacción general de un empleado. Por ejemplo, aunque es probable que la satisfacción laboral general de Antonio Ortega sea alta, es importante descubrir tanto que su ascenso le agrada como que está insatisfecho con su calendario vacacional de este año. Por lo tanto, los estudios de satisfacción laboral toman en cuenta a menudo las diversas partes que se consideran importantes, ya que estas actitudes respecto del trabajo predisponen a un empleado a comportarse de ciertas maneras. Entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral están la remuneración, el supervisor propio, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un empleado y las condiciones de trabajo inmediatas.

Dada la conveniencia de concebir la satisfacción laboral como multidimensional, los administradores harán bien en no permitir que la gran satisfacción de un empleado en relación con un elemento compense su gran insatisfacción en relación con otro mediante la combinación aritmética de ambas sensaciones en un índice promedio.

La atención de los estudios al respecto, sin embargo, puede dividirse entre los elementos directamente relacionados con el contenido laboral (la naturaleza del trabajo) y aquellos que forman parte del contexto laboral (el supervisos compañeros de trabajo y la organización).

### Estabilidad de la satisfacción laboral

Las actitudes se adquieren por lo general tras un largo periodo. De igual manera, la satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo. Aun así, la satisfacción laboral es dinámica, puesto que puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla. Los administradores no pueden establecer ahora las condiciones conducentes a una alta satisfacción y desentenderse de ellas después, porque las necesidades de los empleados pueden fluctuar repentinamente. Los administradores deben prestar atención a las actitudes de los empleados semana a semana, mes tras mes y año tras año.

### Impacto del entorno

La satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. El resultado es un efecto en cascada en ambas direcciones entre la satisfacción laboral y vital. En consecuencia, los administradores deben vigilar no sólo el entorno laboral inmediato, sino también actitudes de los empleados ante otros aspectos de la vida.

## Importancia

La situación de Nancy Rickson ofrece una evidencia de que los supervisores deben estar alerta a las sutiles señales acerca de los niveles de satisfacción de los empleados. ¿Los administradores también deben estudiar sistemáticamente la satisfacción laboral de sus empleados y perseguir su incremento donde corresponda? Una respuesta afirmativa a esta pregunta se apoya en la idea de la promoción de la dignidad humana, tal como se argumenta en este libro; creemos que es importante aplicar los conocimientos de comportamiento organizacional a la formación de mejores organizaciones. De ello podrán beneficiarse tanto los individuos como la sociedad. Perspectivas adicionales sobre este tema giran en torno a varias preguntas decisivas que abordaremos en secciones posteriores de este capítulo:

- ¿Hay cabida para el mejoramiento? (¿Impera actualmente una laguna o deficiencia, y ésta puede atenuarse a un costo razonable?)
- ¿Qué empleados son actualmente los más insatisfechos?
- ¿Qué otras actitudes deberían estudiarse aparte de la satisfacción laboral?
- ¿Cuáles son los efectos de las actitudes negativas de los empleados?
- ¿Cómo puede obtenerse información sobre las actitudes?
- ¿Cómo pueden usarse constructivamente los conocimientos sobre las actitudes de los empleados?

## Nivel de satisfacción laboral

Estudios realizados en Estados Unidos a escala nacional y que comprenden periodos prolongados, indican que en ese país la satisfacción laboral general ha sido relativamente alta y estable. Aunque con el paso del tiempo las expectativas de los trabajadores han aumentado y cambiado de orientación, también la calidad de las prácticas administrativas se ha elevado. Como resultado de ello, más de 80% de los miembros de la fuerza de trabajo estadounidense suelen declarar que

está razonablemente satisfecho con su empleo. No obstante, los administradores no deben conformarse con ello, porque esta estadística también indica que millones de trabajadores (el 20% restante) se hallan descontentos, así como que muchos otros millones (como Antonio Ortega) quizá están insatisfechos con algún aspecto específico laboral. Además, muchos de los trabajadores tal vez sencillamente se hallan resignados a su situación de trabajo. Más aún, muchos trabajadores sufren los efectos de la inseguridad laboral producida por los intentos de incrementar la eficacia organizacional mediante el despido de miles de empleados.

El nivel de la satisfacción laboral entre grupos no es constante, pero se relaciona con diversas variables. El análisis de estas relaciones permite a los administradores predecir qué grupos tenderán a exhibir las conductas problema asociadas con la insatisfacción. Las principales variables se refieren a la edad, el nivel ocupacional y dimensiones de la organización.

Conforme avanza la edad de los trabajadores, éstos tienden inicialmente a sentirse ligeramente más satisfechos con su trabajo. Evidentemente, hacen descender expectativas a niveles más realistas y se adaptan mejor a su situación de trabajo. Después su satisfacción puede resentirse a causa de que los ascensos son cada vez a su vez menos frecuentes y de que los empleados deben enfrentar las realidades del retiro. Es de prever también que individuos con ocupaciones de más alto nivel tienden a sentirse más satisfechos con su trabajo. Como cabría esperar, por lo general se les paga mejor, disfrutan de mejores condiciones de trabajo y ocupan puestos en los que pueden hacer pleno uso de sus capacidades. Finalmente, se cuenta con ciertas evidencias que sugieren que los niveles de satisfacción laboral son más elevados en unidades organizacionales reducidas (como en el caso de la sucursal de una planta). Las grandes organizaciones tienden a abrumar a los individuos, entorpecer los procesos de apoyo y limitar el grado de cercanía personal, y trabajo en equipo de pequeños grupos, todos los cuales son aspectos importantes de la satisfacción laboral para muchas personas.

### Involucramiento en el trabajo

Además de la satisfacción laboral, también otras dos actitudes de los empleados (distintas pero relacionadas entre sí) son importantes para muchos empleadores. El involucramiento en el trabajo es el grado en el que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Disponer de labores significativas y desempeñarlas correctamente son

elementos importantes de la identidad de los empleados, lo que permite explicar los traumáticos efectos de la pérdida de empleo en sus necesidades de estimación. Es probable que los empleados involucrados en su trabajo tengan fe en la ética laboral, posean grandes necesidades de crecimiento y disfruten de la participación en la toma de decisiones. Como resultado de ello, es raro que sean impuntuales o suelen ausentarse, se muestran dispuestos a trabajar durante jornadas prolongadas y se esforzarán por alcanzar un alto nivel de desempeño.

### Compromiso organizacional

El compromiso organizacional, o lealtad de los empleados, es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. A la manera de una poderosa fuerza magnética que atrajera entre sí a dos objetos metálicos, ésta es una medida de la disposición de los empleados a permanecer en una empresa en el futuro. Ello suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo en favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. El compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos. Los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos récords de asistencia, cumplir voluntariamente las políticas de la compañía e incidir en índices de rotación más bajos. En particular, su amplia base de conocimientos laborales se traduce con

frecuencia en clientes leales que realizan crecientes compras por intermedio de ellos, transmiten referencias que resultan en nuevos clientes e incluso pagan precios superiores.

Dado que la satisfacción laboral ha recibido mucha atención tanto de investigadores como de administradores, analizaremos detenidamente algunos de los efectos de la satisfacción e insatisfacción laboral. Sin embargo, un enfoque exhaustivo del comportamiento organizacional sugiere que los administradores deben considerar medios por los cuales el entorno de trabajo puede contribuir a producir las tres principales actitudes de los empleados: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional.

## 5.4 EFECTOS DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas. Ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Las actitudes laborales positivas permiten predecir conductas constructivas; las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas indeseables. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la organización, es probable que de ello se desprendan ciertas consecuencias. Este resulta del trabajo. Aunque la fuente de la violencia puede ser un cliente o una persona ajena a la organización, el efecto es el mismo: millones de trabajadores al año son víctimas en la actualidad de violencia en los centros de trabajo, y muchos más sufren la amenaza directa o percibida de daños. Paradójicamente, la tensión laboral puede ser al mismo tiempo causa de violencia y consecuencia de ella. Los administradores deben estar cada vez más atentos a signos de que la insatisfacción de los empleados pueda dar lugar a daños verbales o físicos en el trabajo y emprender las adecuadas acciones preventivas.

### Otros efectos

La baja productividad, la rotación, el ausentismo, la impuntualidad, el robo y la violencia son todos ellos conductas típicamente negativas, pues dañan a la organización y en ocasiones a sus miembros. Sin embargo, muchos empleados asumen actitudes positivas ante su trabajo y organización, las cuales producen beneficios tanto obvios como sutiles. En particular, los empleados adoptan a veces conductas de pertenencia organizacional, las cuales son acciones discrecionales que promueven el éxito de la organización. La pertenencia organizacional suele caracterizarse por su espontaneidad, naturaleza voluntaria, constructivo impacto en los resultados, inesperada utilidad para los demás y el hecho de que es opcional. Por ejemplo, Mary Jo puede aplicar una meticulosidad inusual en el cumplimiento de sus responsabilidades normales de trabajo; Willy puede ejercer un alto nivel de innovación y creatividad en un problema difícil. Aun ofrecerse en forma voluntaria para el desempeño de asignaciones adicionales o compartir equipo con otro empleado son demostraciones de pertenencia organizacional.

Así como miles de granos de levadura deshidratada hacen que los demás ingredientes del pan se esponjen, miles de pequeños esfuerzos extra (de ayuda, colaboración, cooperación) tribuyen a que las organizaciones superen a sus competidores.

## Estudio de la satisfacción laboral

La dirección necesita información sobre la satisfacción laboral de los empleados para poder tomar decisiones acertadas tanto en la prevención como en la resolución de los problemas de los empleados. En esta sección explicaremos los tipos de beneficios que la dirección puede obtener de ello y las condiciones en las cuales es más probable que tenga éxito un estudio acerca de la satisfacción laboral. Detallaremos algunos de los métodos de encuesta más conocidos y ofreceremos lineamientos sobre su uso.

Uno de los métodos más comunes consiste en la realización de una encuesta de satisfacción laboral, también llamada encuesta de moral, opinión, actitud o calidad de la vida laboral. Una encuesta de satisfacción laboral es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral. Después, las respuestas individuales son combinadas y analizadas.

### Beneficios de los estudios de satisfacción laboral

Si se les planea y ejecuta en forma adecuada, los estudios de satisfacción laboral producirán habitualmente varios importantes beneficios, tanto generales como específicos.

- *VIGILANCIANCIA DE ACTITUDES* Uno de los beneficios de los estudios sobre actitudes que ofrecen a la dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción una compañía. Las encuestas también indican las áreas específicas de satisfacción insatisfacción (como los servicios a los empleados) y los grupos particulares empleados (como el departamento de comercialización o los trabajadores que se

acercan al momento de su retiro). En otras palabras, una encuesta revela cómo se siente los empleados en su trabajo, a qué partes de éste se refieren esos sentimientos, qué departamentos se ven particularmente afectados y las sensaciones

quiénes están implicados (de, por ejemplo, los supervisores, los empleados o los especialistas administrativos). La encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para la evaluación de problemas generales de los empleados.



- *BENEFICIOS ADICIONALES* Las encuestas ofrecen también muchos otros beneficios. El flujo de la comunicación en todas direcciones mejora gracias a la participación del personal en la planeación de la encuesta, su aplicación y la discusión de sus resultados.

Las encuestas pueden servir como válvula de seguridad, o de escape emocional, para que los individuos externen lo que piensan y puedan sentirse mejor consigo mismos. Por medio de ellas es posible identificar necesidades de capacitación, ya que los empleados pueden manifestar sus opiniones sobre el desempeño de sus supervisores en ciertas partes de su labor, como en lo referente a la delegación de trabajo y la impartición de instrucciones adecuadas.

Las encuestas también pueden ayudar a los administradores a planear y vigilar nuevos programas, dado que les permiten obtener retroalimentación anticipada sobre propuestas de cambios y realizar después encuestas de seguimiento para evaluar la respuesta real. El siguiente ejemplo ilustra los múltiples rendimientos de las encuestas sobre actitudes:

#### Condiciones ideales para la realización de encuestas

Por lo general las encuestas producen algunos de los beneficios mencionados cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- a) Activo apoyo de la alta dirección a la encuesta.
- b) Plena participación de los empleados en la planeación de la encuesta.
- c) Determinación de un objetivo claro para la realización de la encuesta.
- d) Diseño y aplicación del estudio en forma congruente con las normas de investigación.
- e) Capacidad de la dirección para emprender, y estar dispuesta a hacerlo, acciones consecuentes.
- f) Comunicación a los empleados tanto de los resultados como de los planes de acción.
- g) Uso de la información existente sobre satisfacción laboral

Antes de realizar encuestas formales de satisfacción laboral, los administradores podrían examinar otros métodos para conocer las opiniones de los empleados: con tactos diarios y datos existentes. Estos métodos suponen el reconocimiento de que las encuestas formales de satisfacción laboral son semejantes a las auditorias anuales de contabilidad en el sentido de que ambas son actividades meramente periódicas; sin embargo, priva la necesidad cotidiana de vigilar la satisfacción laboral, así como impera la necesidad regular de mantener al día las cuentas financieras.

Este es un método práctico y oportuno para determinar el nivel de satisfacción laboral de los individuos, aunque también existen varios otros indicadores de satisfacción disponibles en una organización, se pueden citar como ejemplos las ausencias, los conflictos laborales y las entrevistas de salida. Esta información se recopila habitualmente por separado para otros propósitos, pero puede ser fácilmente integrada a un informe mensual que dé idea a la dirección del nivel general de satisfacción entre los empleados.

Algunos de los elementos son indicadores conductuales de satisfacción laboral, como la rotación, el ausentismo y la impuntualidad, mientras que otros, como los expedientes médicos y de capacitación, ofrecen sólo indicios indirectos de que algo puede estar mal. Cuidadosamente interpretados, estos datos pueden brindar un vasto panorama de la satisfacción de los trabajadores de una organización. Las principales ventajas de los expedientes de los empleados son que en la mayoría de los casos se dispone de ellos fácilmente, muchos proporcionan datos cuantificables y son una buena medida de las tendencias imperantes en cierto periodo.

## DISEÑO Y SEGUIMIENTO DE ENCUESTAS

Método sistemático para la realización de encuestas. En general, los administradores deben identificar un propósito para la evaluación de las actitudes, obtener apoyo de la alta dirección y el sindicato y desarrollar después el instrumento de medición. Los pasos intermedios consisten en la aplicación de la encuesta, seguida por la tabulación y análisis de los resultados. Las conclusiones deben darse a conocer a los participantes tan pronto como se pueda, y los planes de acción deben ser desarrollados por grupos mixtos de empleados y administradores y después puestos en operación.

# CAPITULO VI

(CASO PRACTICO)

## 6.1

### ANTECEDENTES

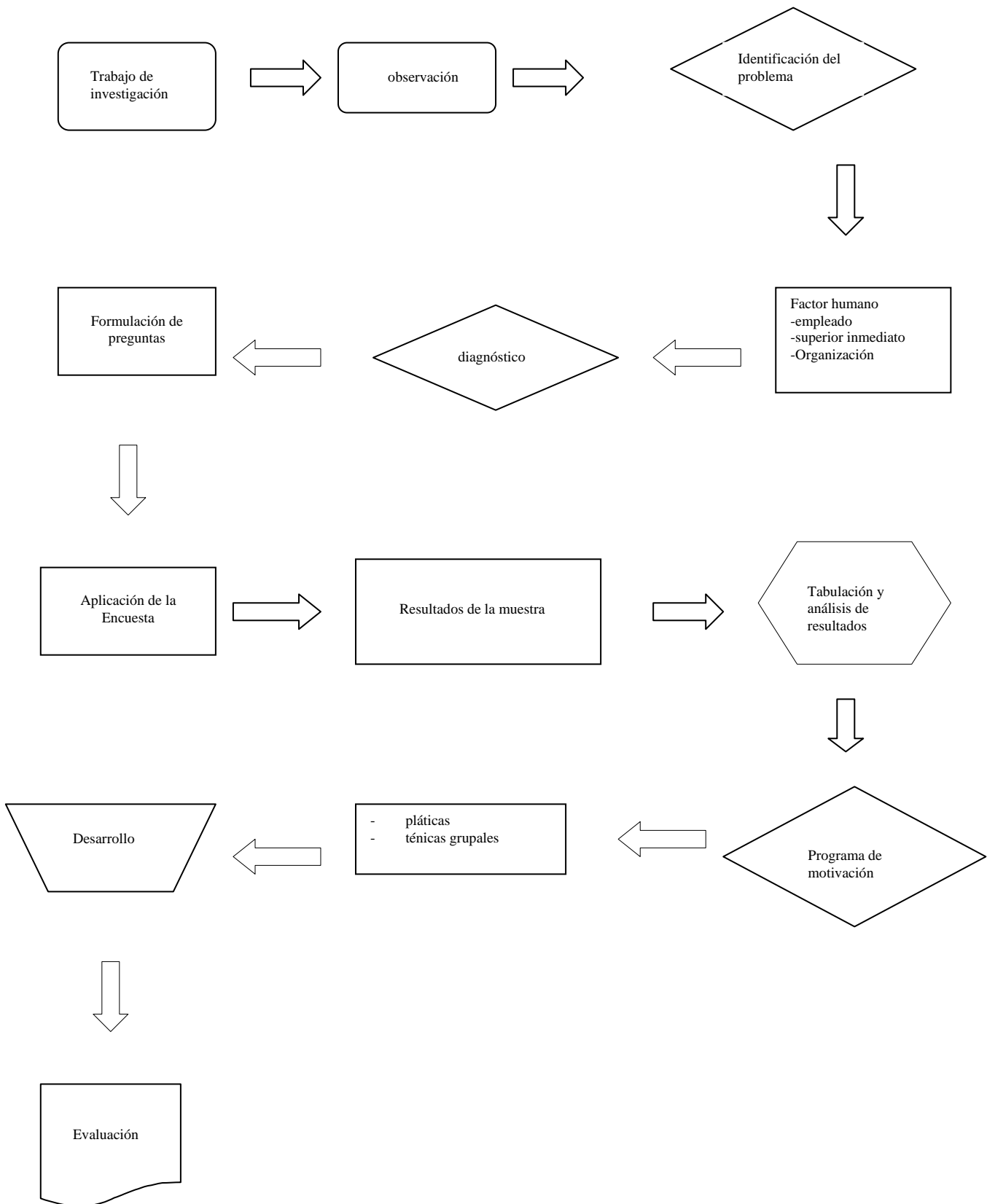
En la dirección de cobranza se encuentra la coordinación de otros créditos al consumo en donde está el área de llamadas de salida, y llamadas de entrada (organigrama); sus funciones son las de realizar la cobranza vía telefónica de los diferentes productos que la institución financiera tiene y de los cuales sus clientes no realizan pagos puntuales, y evitar con esto pérdidas de capital con el avance de carteras vencidas y que estas sigan ascendiendo en su morosidad.

En mencionada área se han presentado problemas laborales tales como rotación de personal, e inconformidades; por lo que se pretende dar solución a dichos problemas.

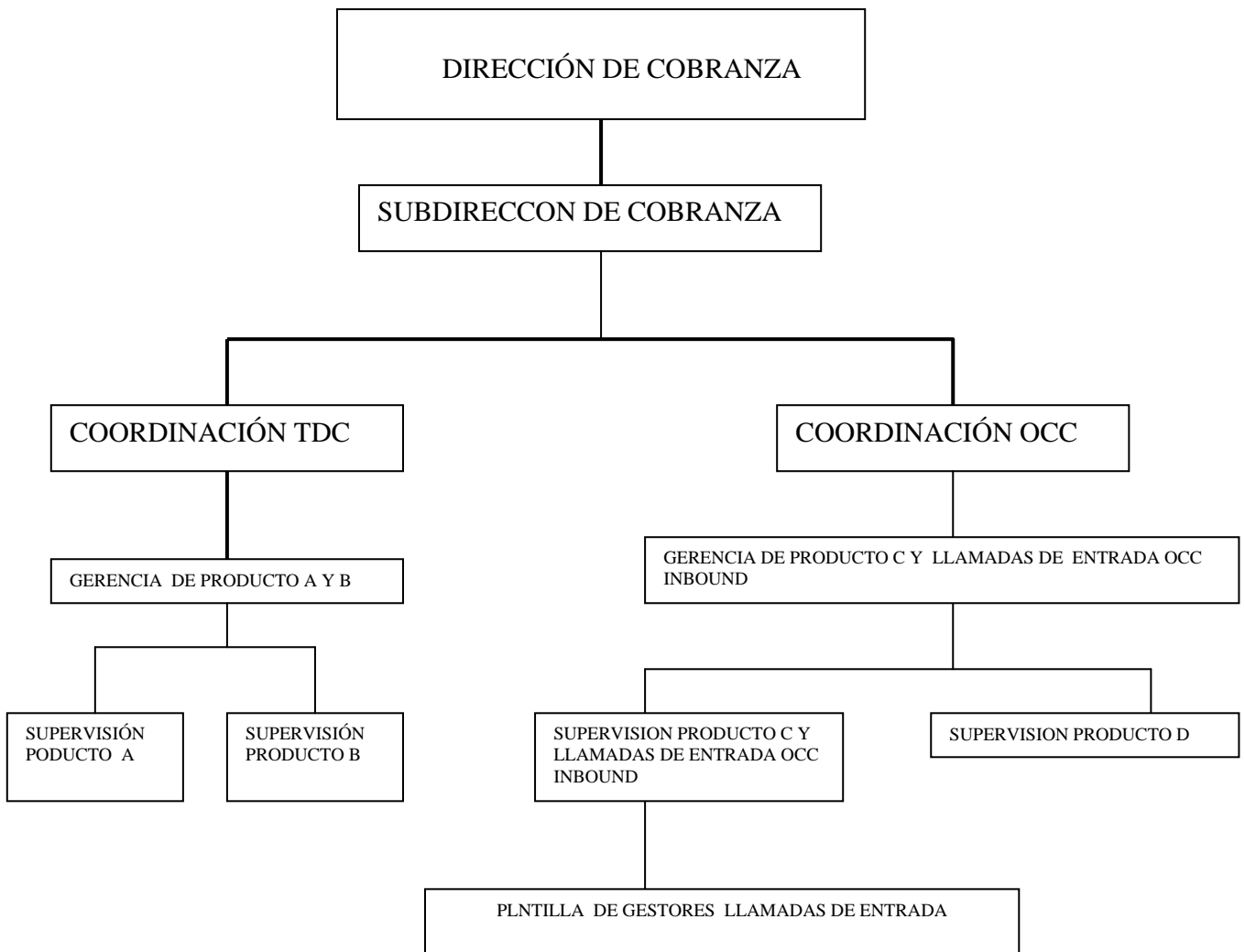
El presente trabajo presenta el tema central de la motivación, mediante el cual se modificará la conducta de los integrantes del área de llamadas de entrada para lograr la integración del personal a la estructura de esta coordinación y a su vez crear un ambiente funcional y de cordialidad, por el trabajo bajo presión que se realiza.

Por esta razón se decidió realizar el siguiente método de estudio;

## DIAGRAMA DEL METODO APLICADO



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE COBRANZA TELEFÓNICA DE OTROS CREDITOS AL CONSUMO



## 6.2 DESAROLLO

El seguimiento de la metodología como se muestra en la figura 1 es la siguiente: Intervención a llamadas de entrada para conocer la problemática, identificación de esta con relación a jefes y organización; posteriormente se pretende obtener un diagnóstico mediante la aplicación de un cuestionario formulado en dos series, esto debido a que se toman, enfoques de algunos autores ya mencionados y para efectos prácticos del trabajo de investigación; Obtenido el diagnóstico se procederá a especificar los temas del programa de motivación propuesto para llevar a cabo su desarrollo y finalmente evaluar el programa.

Instrumentos:

Cronograma, cuya finalidad es definir los tiempos invertidos en la investigación.

| FECHA                       | ACTIVIDAD   |
|-----------------------------|---|
| Noviembre 15 a diciembre 20 | Inicio, selección del tema, información para el desarrollo del tema                 |
| Diciembre 21 a Enero 25     | Leerla información recabada y empezar captura de información inicial                |
| Enero 26 a Febrero 5        | Formación y captura del marco teórico y factores                                    |
| Febrero 6 a Febrero 26      | Desarrollo de objetivos, organigrama, y selección de instrumentos                   |
| Febrero 27 a marzo 1        | Formulación de la encuesta  |
| Marzo 2 a marzo 7           | Aplicación de la encuesta   |
| Marzo 8 a marzo 11          | Selección y captura de datos obtenidos de la encuesta                               |
| Marzo 12 a marzo 25         | Suma, interpretación y análisis de resultados                                       |
| Marzo 26 a Abril 5          | Realización de gráficas en base a resultados parciales y luego a resultados totales |
| Abril 6 a Abril 15          | Análisis final, Conclusiones  |
| Abril 16 a abril 22         | Propuestas con desarrollo de ventajas y áreas de oportunidad última revisión        |
| Abril 26                    | Entrega de final del trabajo de tesis   |

Guía de entrevista dirigida de tipo informal: se consideran los tres aspectos ya antes mencionados en torno al liderazgo, satisfacción y motivación que identifican las perspectivas del ambiente laboral. Se consideraron 7 preguntas abiertas donde la entrevista no llevó más de 10 minutos y los datos obtenidos sirvieron de apoyo para la elaboración del cuestionario base de la investigación.

Cuestionario piloto dirigido a 9 personas con la finalidad de verificar la comprensión de las preguntas, redacción e interpretación.

## ENCUESTA

La presente encuesta se realiza para determinar las circunstancias en las que se encuentran los empleados con respecto a la motivación que tienen en la organización, cabe mencionar que es de manera anónima, la información obtenida únicamente se utilizara para fines estadísticos; Gracias por su tiempo y sinceridad.

- |   |    |    |
|---|----|----|
| 1 ¿HAY FACTORES DE MOTIVACION EN EL AREA?   | SI | NO |
| 2 ¿ LOS QUE HAY FUNCIONAN COMO TAL?   | SI | NO |
| 3 ¿EL AMBIENTE EN EL AREA ES EL QUE ESPERABAS PARA EL DESARROLLO DE TUS LABORES?    | SI | NO |
| 4 ¿HAY BUEN FLUJO DE INFORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA OPERACIÓN?                | SI | NO |
| 5 ¿AFECTA EL DESEMPEÑO LOS CONSTANTES CAMBIOS FUNCIONALES O REESTRUCTURAS?          | SI | NO |
| 6 ¿LOS CAMBIOS CONSTANTES EN LAS POLÍTICAS PARA OBTENER UN INCENTIVO EXTRA AFECTAN? | SI | NO |



7 ¿LA INFORMACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN ES CLARA Y OPORTUNA? SI NO

8 ¿HAY FALTA DE COMUNICACIÓN CON LOS ALTOS MANDOS? Si NO

9 ¿Y SI ESTA FALTA DE COMUNICACIÓN EXISTE, TE AFECTA? SI NO

10 ¿LA IMAGEN JERARQUICA DE TU JEFE INMEDIATO ES MOTIVADORA? SI NO

11 ¿EXISTE CONFIANZA CON EL JEFE DIRECTO PARA PLANTEAR ERRORES? SI NO

12 ¿EXISTE UN LIDERAZGO CONGRUENTE CON LOS NIVELES JERÁRQUICOS? SI NO

13 ¿EXISTE TRABAJO DESIGUAL O FAVORITISMO POR PARTE DE LOS JEFES? SI NO

14 ¿ LA OPINIÓN ES TOMADA EN CUENTA ? SI NO

15 ¿LA LABOR ES RECONOCIDA? SI NO

16 ¿LA COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE LA MISMA LINEA JERARQUICA APOYA EL DESEMPEÑO EFICIENTE DE TUS ACTIVIDADES? SI NO

De los siguientes reactivos se establece una tabla de niveles a los que se refiere del 1 como el mayor o mejor opción (de satisfacción), al 5 como menor opción o beneficio (de insatisfacción), según sea el caso.

17 EL SALARIO QUE PERCIBES ES: .....( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

18 LOS INCENTIVOS SON:.....( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

19 LA POSIBILIDAD DE ASCENSO ES:.....( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

20 LA ASIGNACIÓN DE MAYOR RESPONSABILIDADES:.....( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

21 EL COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN ES:.....( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

22 EL COMPROMISO DE LOS JEFES ES:.....( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

23 LAS GUARDIAS SON:..... ( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

24 LAS HORAS EXTRAS SON:.....( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

25 EL HORARIO DE TRABAJO ES:.....( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

26 LAS PRESTACIONES SON:.....( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

La encuesta de satisfacción se divide en dos series, esto para efectos de practicidad en el seguimiento de la captura de información, el resultado de porcentajes, y el conteo total de resultados; la primera se compone de respuestas cerradas que abarca de la pregunta 1 a la pregunta 16. En la primera serie de la encuesta se aplican preguntas cerradas con respuestas *si* y *no*; y la segunda parte formulada con opciones múltiples con niveles de satisfacción que abarcan de la 17 a la 26.

Todas las preguntas se formularon de acuerdo a las necesidades de los empleados, en las pruebas antes mencionadas y en comunicación informal.

Con la finalidad de establecer la interpretación de resultados mediante estadística; Se aplicaron 50 encuestas; se verifico el tiempo que le toma a cada persona responder la encuesta y esta fue de un lapso de entre 5 y 7 minutos; por el tipo de operación, y debido a que muchas de las personas a las que se les aplicó el cuestionario tienen otra actividades y el tiempo es muy limitado se les dieron las encuestas para que en el tiempo que tuvieran libre las contestaran por lo que no pudo ser en todas presencial.

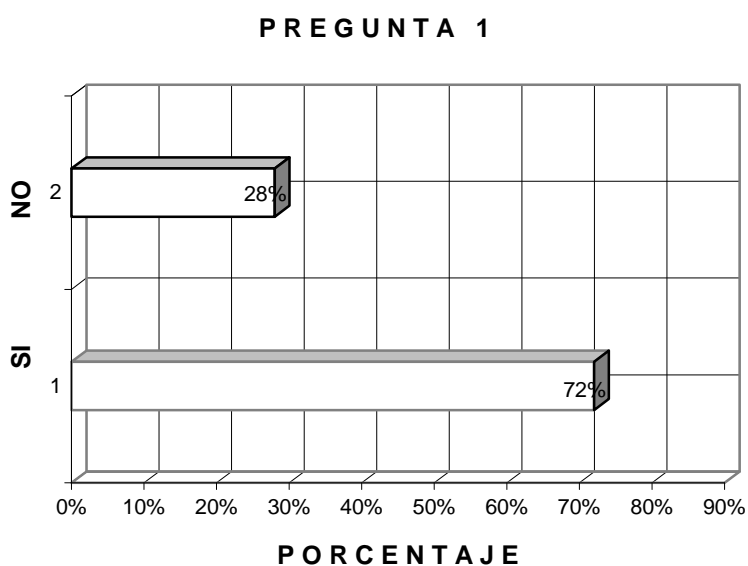
Del total de encuestas realizadas se sacaron 10 ya que no cubrían con todos los reactivos contestados en unos casos, y en otros con gran sorpresa se encontró que en lugar de limitarse a contestar el reactivo como se indica, agregaron algún comentario; pero se tomaron en cuenta como dato estadístico del total de encuestas aplicadas cabe;--mencionar que dicha encuesta causo gran impacto entre los empleados.

|                           |    |      |
|---------------------------|----|------|
| Encuestas realizadas      | 40 | 80%  |
| Encuestas sacadas         | 10 | 20%  |
| Encuestas total aplicadas | 50 | 100% |

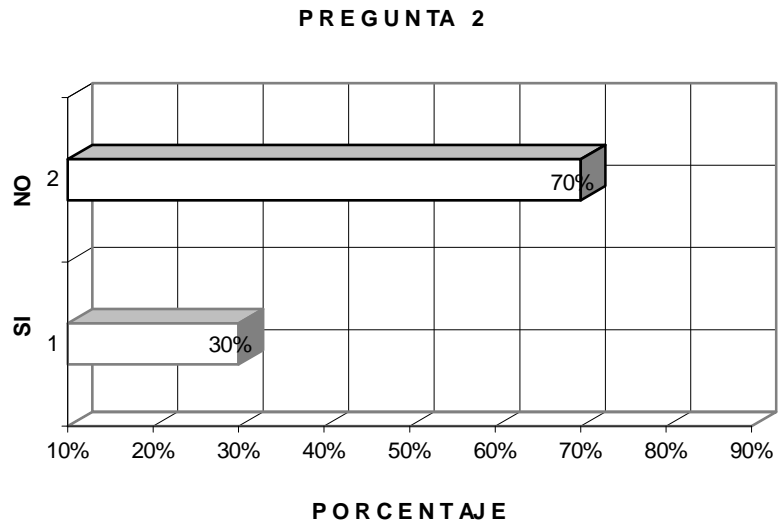
### 6.3 GRAFICAS, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA PRIMERA SERIE DE LA MUESTRA

Para el análisis de resultados en esta primera serie se realiza con la suma del total de cada opción y se saca el porcentaje.

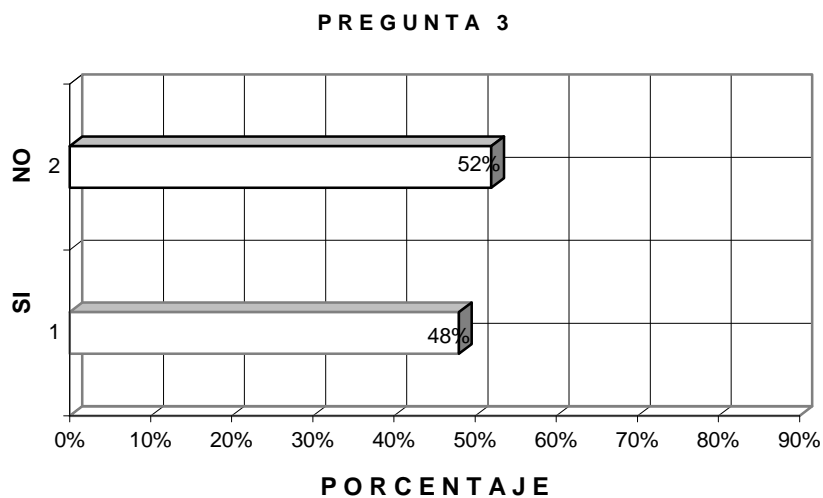
De la pregunta 1 se obtuvo un porcentaje del 72% de las personas que dijeron que si encuentran factores de motivación en el área, contra un 28% de personas que dijeron que no. Eso indica que la muestra aplicada ve factores de motivación;



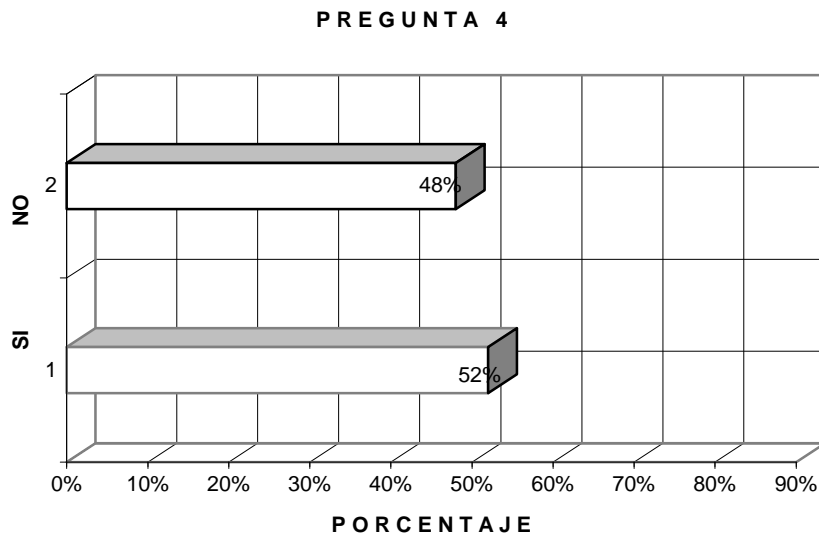
Aunque en la pregunta 2 nos da un 30% de la muestra manifestando que si funcionan, contra un 70% de personas que indican que no funcionan como tal.



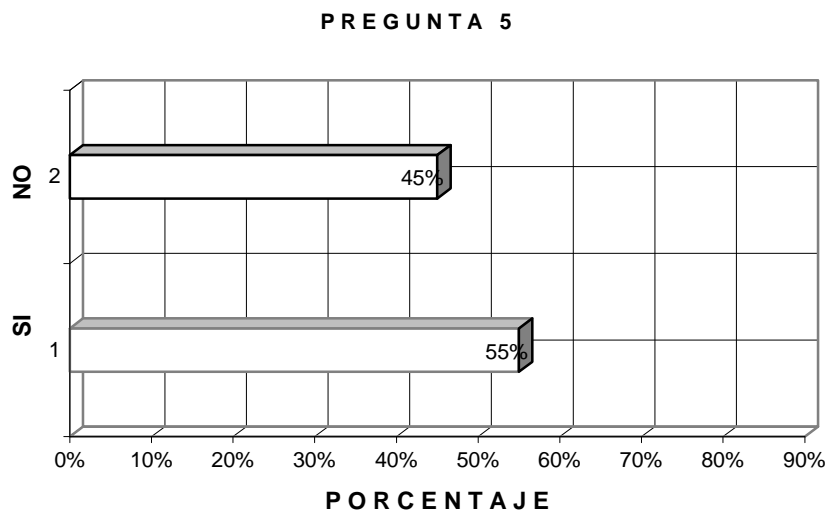
En la pregunta 3, se obtuvo una respuesta del 48% de personas que opinan que el ambiente laboral es el que esperaban, contra un 52% que indicaron no ser el que esperaban siendo mayor la inconformidad.



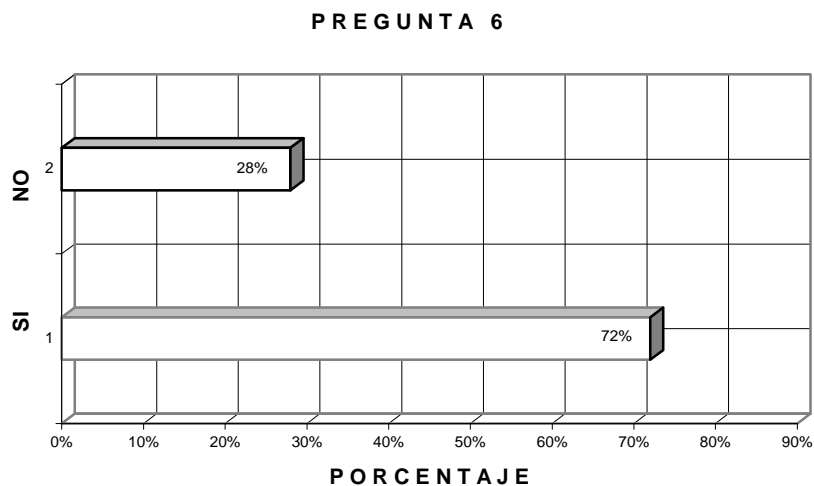
La pregunta 4 arroja un resultado del 52%, contra una negativa del 48%; presentando una mayor inclinación al buen flujo de información, en comparación con las que indicaron un mal flujo de información.



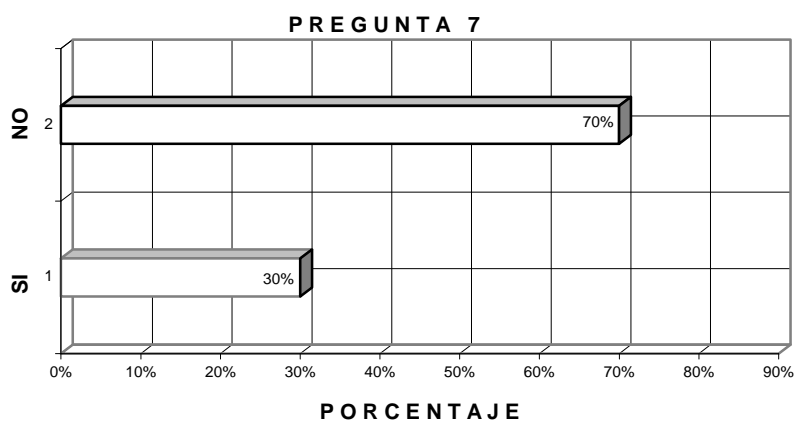
En la pregunta 5 se obtuvo un 55% de personas manifestando una mayor afectación en los constantes cambios funcionales, en oposición con un 45% de personas que opinan que estos cambios si les afectan.



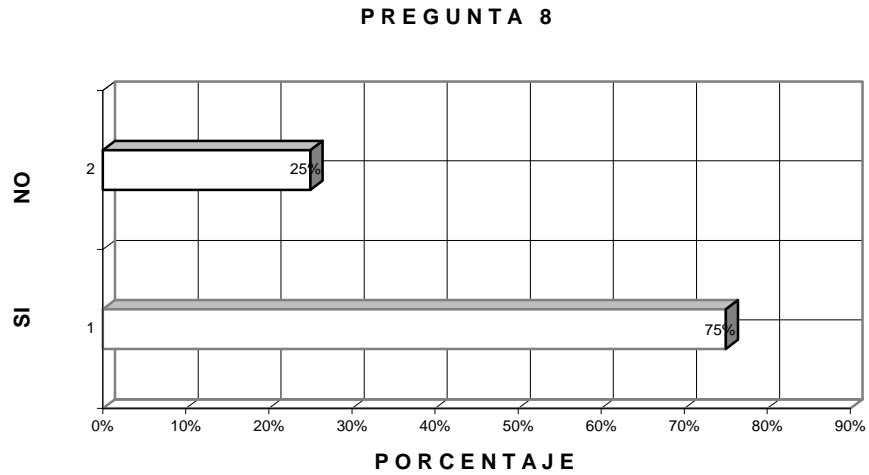
En la pregunta 6 nos arroja un resultado del 72%, el cual indica un mayor porcentaje de personas que opinan que si afectan los cambios constantes en las políticas de incentivos, contra un 28% que manifiestan no afectarles estos cambios para obtener incentivos.



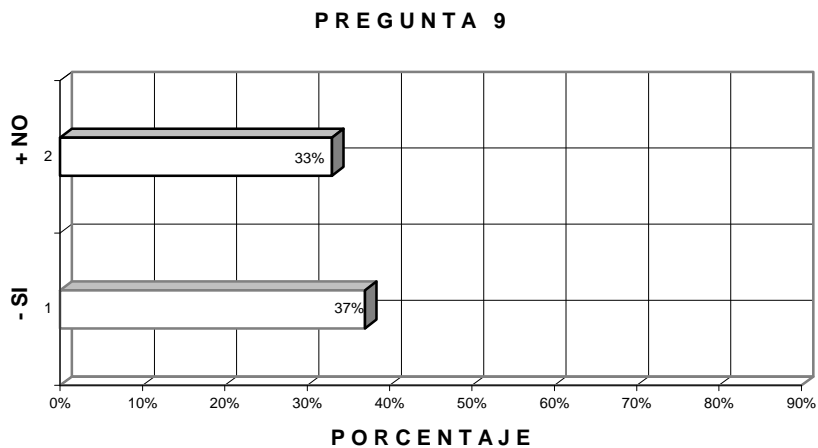
En la pregunta 7, la muestra igual que en la pregunta anterior nos informa un 70% señalando una buena retroalimentación informativa, siendo esta clara y oportuna, difiriendo con el 30% que opina que no es clara y oportuna.



En la pregunta 8 indica un resultado del 75% manifestando que hay una gran falta de comunicación con altos mandos, lo cual no es positivo, contra un 25% que opina que esta falta no existe.

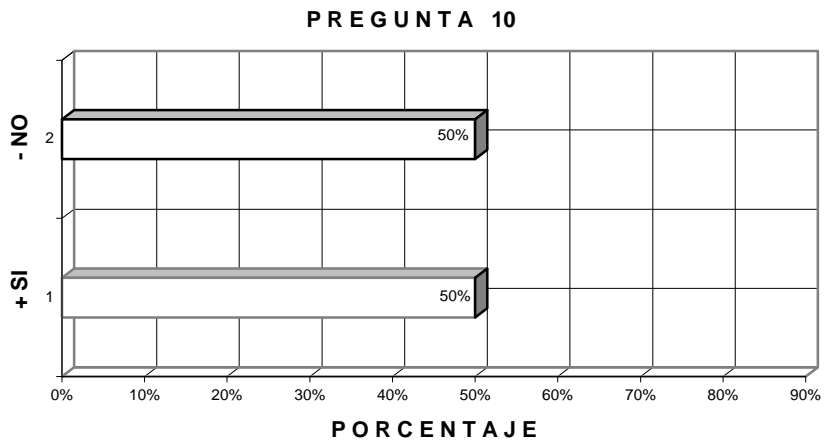


Los resultados de la pregunta 9 manifiestan que por ende a la pregunta 8, esta falta de comunicación afecta a un 67% de la muestra aplicada contra un 33% que opina lo contrario, predominando el hecho de que no hay comunicación con altos mandos.

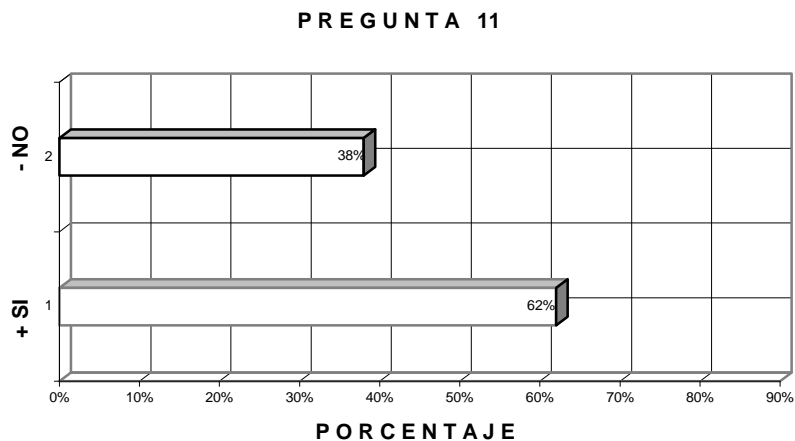




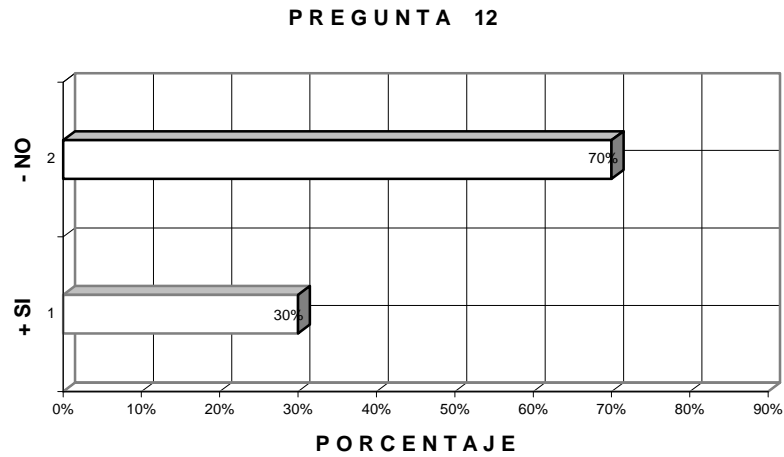
La pregunta 10 arroja un 50% de personas indicando que la imagen jerárquica del jefe inmediato es motivadora, versus un mismo 50% que manifiesta que no es motivadora.



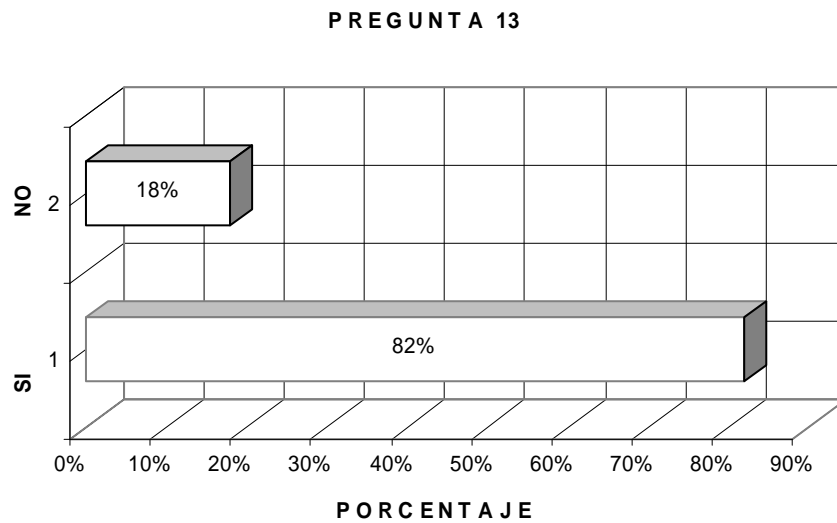
En la pregunta 11 contrario a lo que se pensaba informa de un 62% de personas en la muestra indicando que hay confianza en sus jefes para plantear errores, en contra de un 38% de personas que opinan que esta confianza no existe.



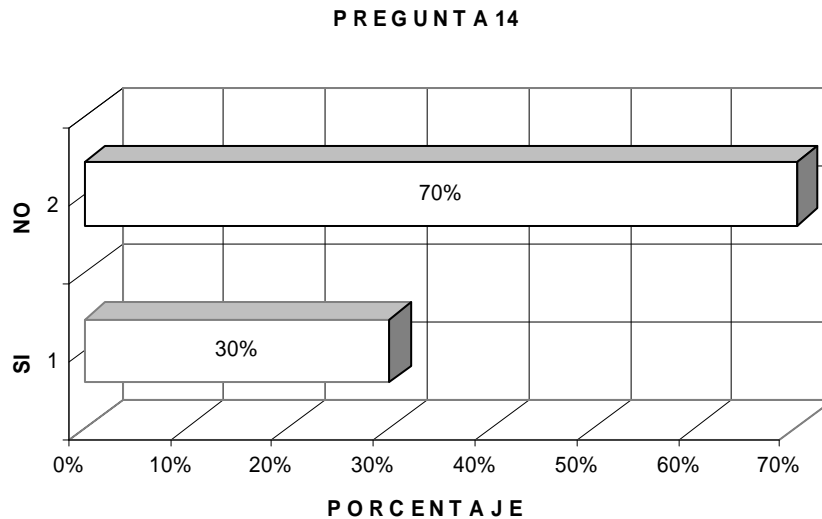
En la pregunta 12 el 30% opina que hay congruencia en el liderazgo de niveles jerárquicos; en cuanto que el 70%, opina lo contrario, ya que no encuentran congruencia con respecto a los niveles de jerarquía



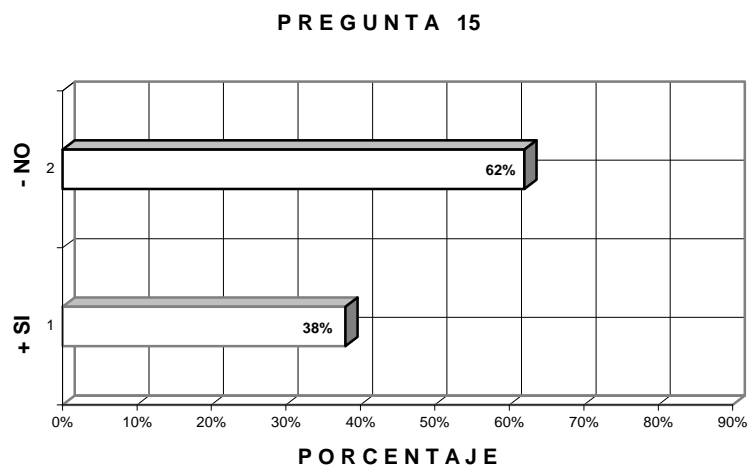
En la pregunta 13, la muestra indica un fuerte favoritismo y / o desigualdad de los jefes hacia sus subordinados indicado por un 82% de personas en la muestra, en oposición al 18% de personas que manifiestan no haber esta diferencia.



La pregunta 14 da un resultado de 30% de personas que observan que la opinión es tomada en cuenta versus un 70% que nos indica lo contrario.

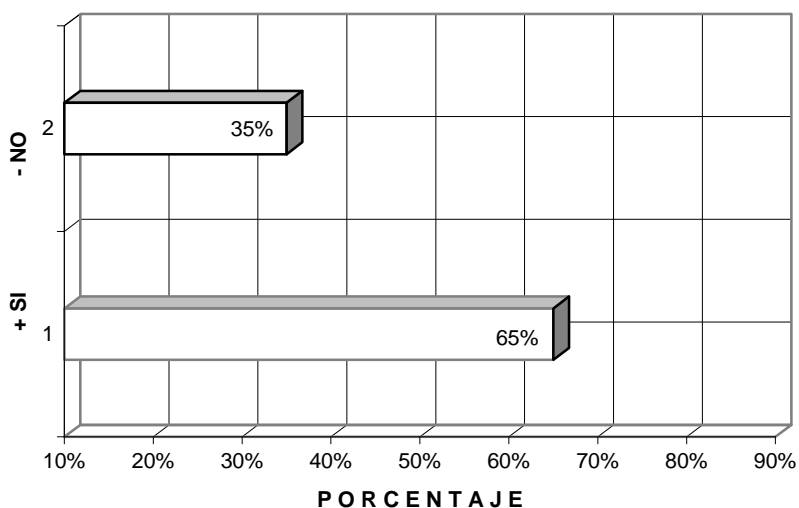


En la pregunta 15 responden con el 38% de personas que coinciden en que la labor es reconocida contra una mayoría del 62% manifestando lo contrario.



En la respuesta de la pregunta 16 arroja un resultado del 65% indicando que hay una buena comunicación entre los compañeros de la misma línea jerárquica y esto apoya a un buen desempeño. En oposición del 35% que opinan hay una mala comunicación de la misma línea jerárquica lo cual desfavorece su desempeño.

**PREGUNTA 16**



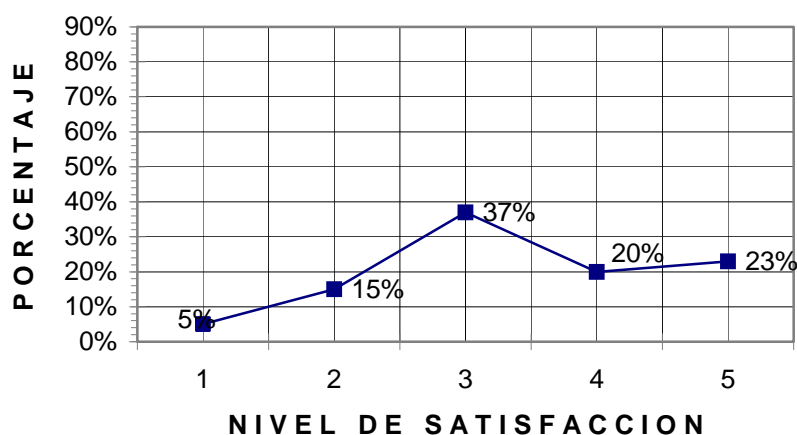
#### 6.4 GRAFICAS, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA SEGUNDA SERIE DE LA MUESTRA

En la siguiente parte del cuestionario de la pregunta 17 a la 26; se manejan diferentes grados de satisfacción con respecto a la muestra a la que fue aplicado.

Estos resultados se establecen en una serie de niveles a los que se refiere con los siguientes criterios: del número 1 = sumamente satisfactorio, número 2 = muy satisfactorio, número 3 = satisfactorio, número 4 = ligeramente satisfactorio, 5 no satisfactorio con respecto al trabajo.

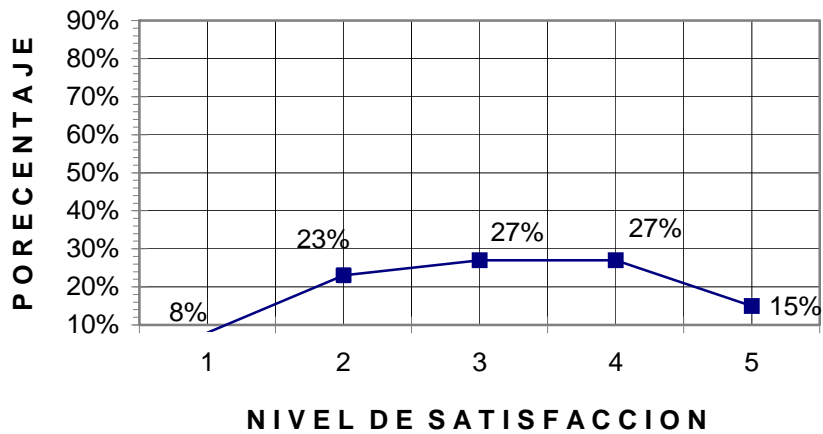
La pregunta 17 muestra un resultado de 37% de la opción número 3 correspondiendo esta la más alta con respecto al 5% del resultado 1 siendo este el más bajo; con esto podemos contemplar que el salario que se percibe simplemente cubre con sus necesidades, pero sin llegar a ser un buen salario y con tendencia a la insatisfacción.

#### PREGUNTA 17



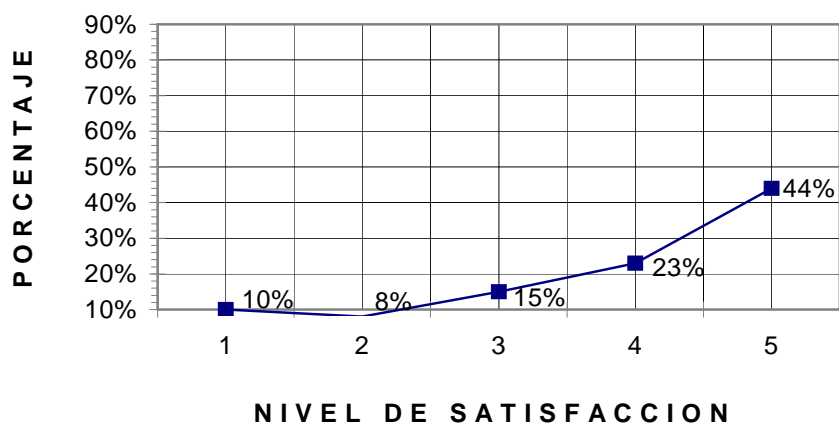
De la pregunta 18 se desprende el 27% de la respuesta número 3, empatando el porcentaje con el de la respuesta número 4, versus el resultado de la respuesta número 1 que arroja un 8% como el de menor puntuación, esto indica que como en el resultado de la pregunta anterior el incentivo simplemente cumple como tal, con una marcada tendencia a la insatisfacción.

### PREGUNTA 18



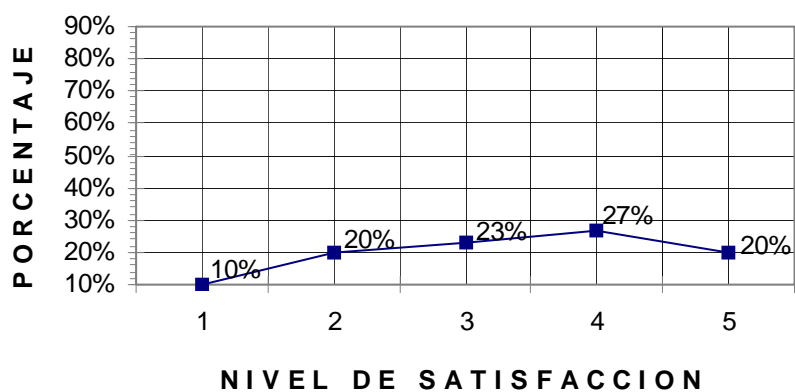
En el resultado de la pregunta 19 se obtiene que en un 44% de la respuesta número 5 de la muestra que significa casi la mitad del total, manifiestan la poca posibilidad de ascenso lo cual limita el plan de desarrollo a mediano y largo plazo.

### PREGUNTA 19



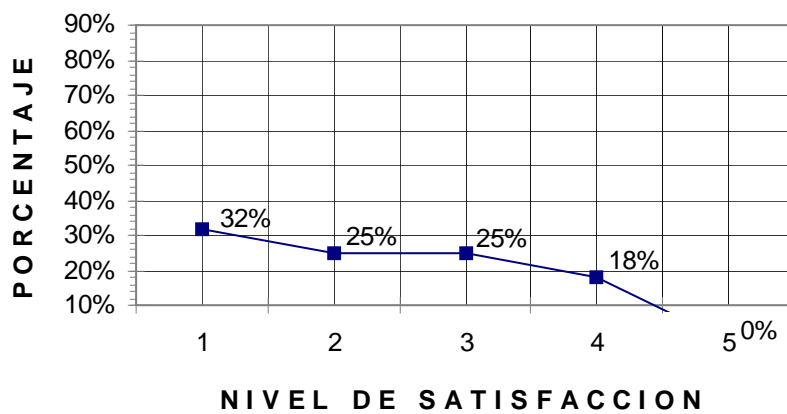
La pregunta 20 arroja un resultado mayor en la respuesta del número 4 con un 20%, lo cual indica que no es de relevancia al personal la asignación de mayor responsabilidad, señalando la falta de motivación que hay en los empleados; con un menor interés manifestado; el resultado del 10% de la respuesta 1, con tendencia a la satisfacción.

### PREGUNTA 20



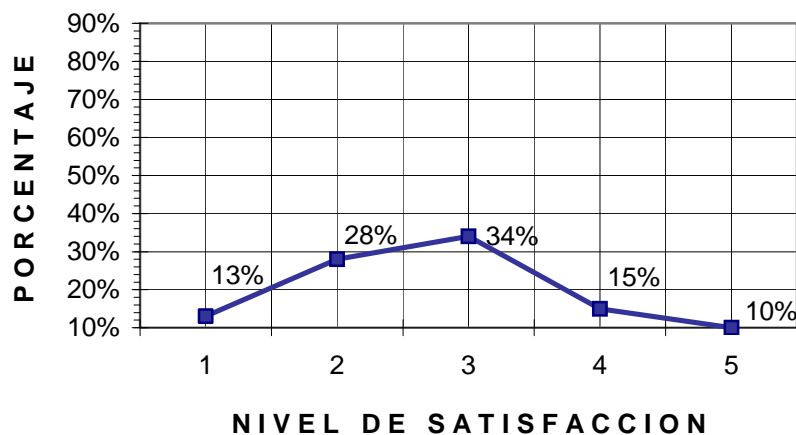
La pregunta 21 indica el mismo resultado tanto en la respuesta número 3 como en la respuesta número 2 del 25; esto demuestra que hay compromiso en la organización junto con una tendencia hacia un mayor compromiso.

### PREGUNTA 21



En el resultado de la pregunta 22 se observa un 34% de la repuesta 3, lo cual nos dice que hay satisfacción en los jefes con una tendencia hacia un mayor compromiso.

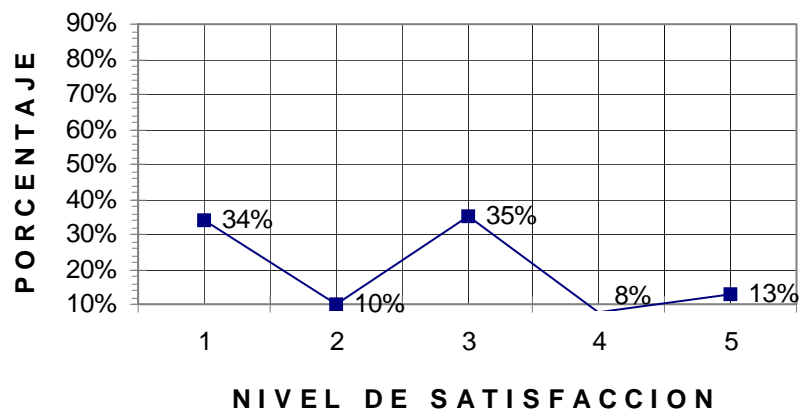
### PREGUNTA 22





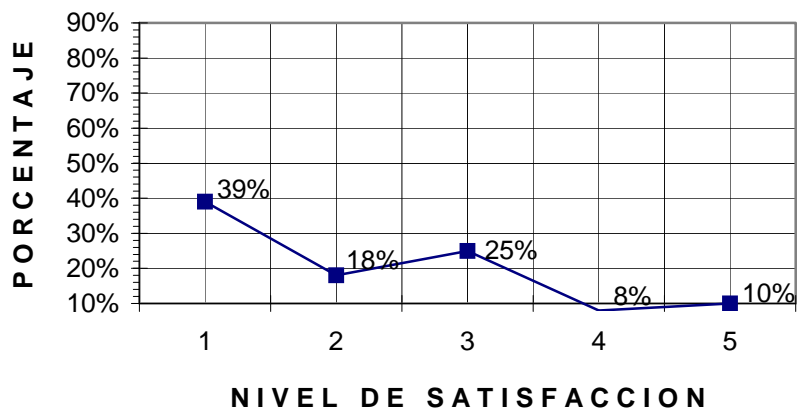
El total de la pregunta 23, arroja un predominio en el resultado número 3 con un 35%, indicando una postura satisfactoria, aunque con una fuerte tendencia a ser sumamente satisfactorio, ya que en el resultado 1 muestra un 34%, observando de esto que las guardias que se realizan en fin de semana permiten un ingreso adicional al que se percibe. La tendencia que muestra es positiva ya que en la respuesta número 1 existe un 34%.

### PREGUNTA 23



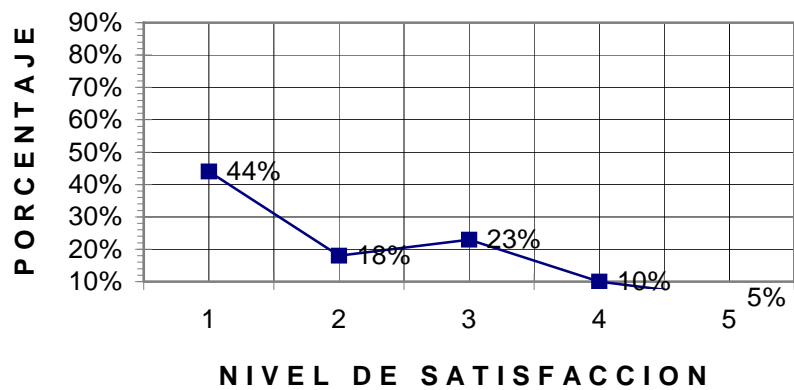
En la pregunta 24 nos da un 39% en la respuesta número 1; esto indica que son sumamente satisfactorias las horas extras debido a que permiten incrementar el ingreso mensual.

### PREGUNTA 24



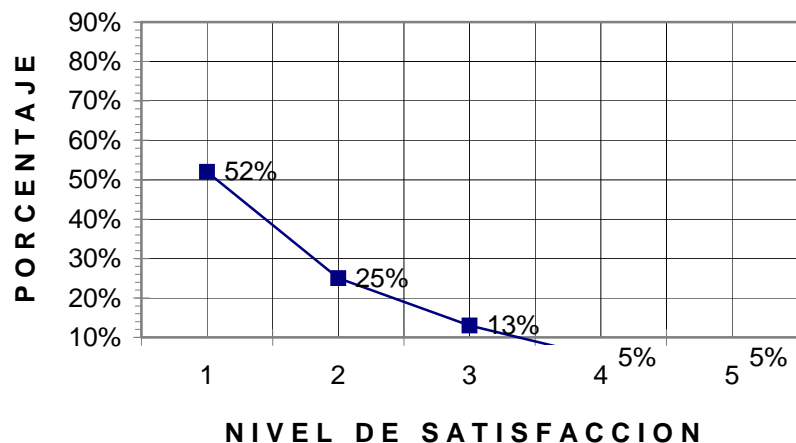
En el resultado de la pregunta 25 se muestra un 44% en la respuesta número 1, casi la mitad que se manifiestan sumamente satisfechos con el horario de trabajo.

### PREGUNTA 25



Por último la pregunta 26 indica un 52% que es más de la mitad de personas encuestadas que manifiestan estar sumamente satisfechas con las prestaciones que en este sentido son mayores a las de ley, y superan las expectativas de los empleados.

### PREGUNTA 26



## 6.5 RESULTADO TOTAL DE LA MUESTRA

De esta segunda parte del cuestionario se obtiene la siguiente tabulación que muestran cada una de las preguntas y el número total de individuos que contestaron con respecto al grado de satisfacción, así como el porcentaje de cada resultado para medir la tendencia; al final de la tabla se obtiene el total de resultados con el porcentaje, y obtener los que afectan a un buen ambiente laboral.

TABULACION DEL RESULTADO DE LA PRIMERA SERIE

| <b>PREGUNTA</b> | <b>SI</b> | <b>%</b> | <b>NO</b> | <b>%</b> |
|-----------------|-----------|----------|-----------|----------|
| <b>1</b>        | 29        | 72%      | 11        | 28%      |
| <b>2</b>        | 12        | 30%      | 28        | 70%      |
| <b>3</b>        | 19        | 48%      | 21        | 52%      |
| <b>4</b>        | 21        | 52%      | 19        | 48%      |
| <b>5</b>        | 22        | 55%      | 18        | 45%      |
| <b>6</b>        | 29        | 72%      | 11        | 28%      |
| <b>7</b>        | 29        | 72%      | 11        | 28%      |
| <b>8</b>        | 30        | 75%      | 10        | 25%      |
| <b>9</b>        | 27        | 67%      | 13        | 33%      |
| <b>10</b>       | 20        | 50%      | 20        | 50%      |
| <b>11</b>       | 25        | 62%      | 15        | 38%      |
| <b>12</b>       | 12        | 30%      | 28        | 70%      |
| <b>13</b>       | 33        | 82%      | 7         | 18%      |
| <b>14</b>       | 12        | 30%      | 28        | 70%      |
| <b>15</b>       | 15        | 38%      | 25        | 62%      |
| <b>16</b>       | 26        | 65%      | 14        | 35%      |

En este apartado se explica la tabulación de los resultados obtenidos de la muestra de la primera serie.

Debido a que en las preguntas 5, 6, 8, 9 y 13 de la primera parte las respuestas afirmativas contestadas con la opción *si* implican un resultado negativo para la satisfacción, se realiza un vaciado de datos especificando estas preguntas en un apartado para facilitar el resultado total en la sumatoria y tener un buen elemento de análisis para la propuesta de mejoras; la contabilidad total y la obtención de porcentaje se muestra en las siguientes tabulaciones.

| <b>PREGUNTA</b> | <b>SI</b>  | <b>%</b> | <b>NO</b> | <b>%</b> |
|-----------------|------------|----------|-----------|----------|
| <b>5</b>        | 22         | 55%      | 18        | 45%      |
| <b>6</b>        | 29         | 72%      | 11        | 28%      |
| <b>8</b>        | 30         | 75%      | 10        | 25%      |
| <b>9</b>        | 27         | 67%      | 13        | 33%      |
| <b>13</b>       | 33         | 82%      | 7         | 18%      |
| <b>TOTAL</b>    | <b>141</b> |          | <b>59</b> |          |

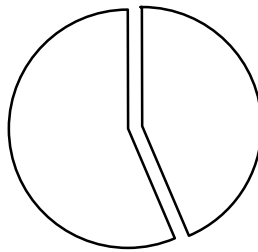
En la siguiente tabla se muestran las preguntas en las que la respuesta *si* es positiva a la organización y por ende al empleado; estas abarcan la 1, 2, 3, 4, 7, 10, 11, 12, 14, 15 y 16 respectivamente de las cuales se hace la sumatoria.

| <b>PREGUNTA</b> | <b>SI</b>  | <b>%</b> | <b>NO</b>  | <b>%</b> |
|-----------------|------------|----------|------------|----------|
| <b>1</b>        | 29         | 72%      | 11         | 28%      |
| <b>2</b>        | 12         | 30%      | 28         | 70%      |
| <b>3</b>        | 19         | 48%      | 21         | 52%      |
| <b>4</b>        | 21         | 52%      | 19         | 48%      |
| <b>7</b>        | 29         | 72%      | 11         | 28%      |
| <b>10</b>       | 20         | 50%      | 20         | 50%      |
| <b>11</b>       | 25         | 62%      | 15         | 38%      |
| <b>12</b>       | 12         | 30%      | 28         | 70%      |
| <b>14</b>       | 12         | 30%      | 28         | 70%      |
| <b>15</b>       | 15         | 38%      | 25         | 62%      |
| <b>16</b>       | 26         | 65%      | 14         | 35%      |
| <b>TOTAL</b>    | <b>220</b> |          | <b>220</b> |          |

| <b>P R E G U N T A S</b>  | <b>SI</b>  | <b>NO</b>  |
|---|------------|------------|
| <b>SUBTOTAL DE PREGUNTAS</b><br><b>2, 5, 6, 8, 9 y 13</b>                               | 59         | 141        |
| <b>SUBTOTAL DE PREGUNTAS</b><br><b>1, 2, 3, 4, 7, 10, 11, 12, 14, 15</b><br><b>y 16</b> | 220        | 220        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>279</b> | <b>361</b> |

Tomando en cuenta el resultado de las preguntas, 2, 5, 6, 8, 9 y 13 se suma el subtotal de respuestas positivas, con el subtotal del resultado de las respuestas negativas de las preguntas 1, 2, 3, 4, 7, 10, 11, 12, 14, 15 y 16. Esto nos da el total de resultados positivos y negativos para obtener el porcentaje.

El resultado total en la primera parte de la muestra el cual arrojo una tendencia positiva, fue del 44%; y con una tendencia negativa el 56%, esto demuestra que hay un mayor número de personas insatisfechas en el área.



|                            |     |     |
|----------------------------|-----|-----|
|                            |     |     |
| <b>Resultado negativos</b> | 361 | 56% |

## TABULACION DEL RESULTADO DE LA SEGUNDA SERIE

| <b>PREGUNTAS</b> | <b>1</b>   | <b>%</b>   | <b>2</b>  | <b>%</b>   | <b>3</b>   | <b>%</b>   | <b>4</b>  | <b>%</b>   | <b>5</b>  | <b>%</b>   |
|------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|------------|-----------|------------|
| <b>17</b>        | 2          | 5%         | 6         | 15%        | 15         | 37%        | 8         | 20%        | 9         | 23%        |
| <b>18</b>        | 3          | 8%         | 9         | 23%        | 11         | 27%        | 11        | 27%        | 6         | 15%        |
| <b>19</b>        | 4          | 10%        | 3         | 8%         | 6          | 15%        | 9         | 23%        | 18        | 44%        |
| <b>20</b>        | 4          | 10%        | 8         | 20%        | 9          | 23%        | 11        | 27%        | 8         | 20%        |
| <b>21</b>        | 13         | 32%        | 10        | 25%        | 10         | 25%        | 7         | 18%        | 0         | 0%         |
| <b>22</b>        | 5          | 13%        | 11        | 28%        | 14         | 34%        | 6         | 15%        | 4         | 10%        |
| <b>23</b>        | 14         | 34%        | 4         | 10%        | 14         | 35%        | 3         | 8%         | 5         | 13%        |
| <b>24</b>        | 16         | 39%        | 7         | 18%        | 10         | 25%        | 3         | 8%         | 4         | 10%        |
| <b>25</b>        | 18         | 44%        | 7         | 18%        | 9          | 23%        | 4         | 10%        | 2         | 5%         |
| <b>26</b>        | 21         | 52%        | 10        | 25%        | 5          | 13%        | 2         | 5%         | 2         | 5%         |
| <b>TOTAL</b>     | <b>100</b> | <b>25%</b> | <b>75</b> | <b>19%</b> | <b>103</b> | <b>26%</b> | <b>64</b> | <b>16%</b> | <b>58</b> | <b>14%</b> |



## ANÁLISIS

Los datos como la edad y el sexo, y el tiempo en la empresa no se contemplan en el estudio por efectos prácticos, debido a que la información no es relevante para el presente estudio, ya que se refiere a factores de motivación que están afectando actualmente, y que son manifestados por los mismos empleados en el área.

Para el análisis de la muestra se toma por número de respuestas para cada pregunta como se indica en la descripción.

### *Preguntas 13 y 12*

A continuación se examinan cada uno de los resultados de la muestra, se comienza tomando de la primera serie y haciendo referencia a un dato de la segunda serie; la pregunta con mayor insatisfacción, que es la número 13, esta presenta un resultado del 82%, con un significado negativo para la organización, esto indica que la desigualdad y el favoritismo afectan sumamente a la organización; esto habla de una repercusión directa en la incongruencia de liderazgo con respecto a los niveles jerárquicos de la pregunta 12 , y demuestra por qué la imagen jerárquica de los jefes esta empatada en cuanto a criterios de la muestra, siendo que esta tiene que ser motivadora para los empleados y un ejemplo a seguir para alcanzar las metas en equipo.

*Pregunta 22, 11, 10, 14 y 15*

Por otro lado el compromiso de los jefes en la pregunta 22 de la segunda serie arroja un resultado satisfactoria, así como la confianza en la pregunta 11 (62%) que demuestra que existe confianza en el jefe directo para plantear errores; sin embargo la imagen del jefe inmediato no motiva, lo que demuestra la falta de autoridad en base a una mala delegación de autoridad por los datos recabados de las otras respuestas de las preguntas; se detecta también falta de correctos seguimientos o procesos para los mismo, debido a que la pregunta 14 (70%) muestra que la opinión no es tomada en cuenta, lo que de puede ver en un compromiso satisfactorio por parte de los empleados pero sin llegar a más, probablemente por el poco reconocimiento que se les da, observado por el resultado de la pregunta 15 (62%).

*Pregunta 6, 5, 8 y 9.*

También de encontró que los cambio constantes en las políticas para obtener incentivos extra afectan; indicados en la pregunta 6 (72%), los cuales se han dado por los también constantes cambios funcionales y reestructuras pregunta 5 , todo esto manifiesto por la falta de comunicación con los altos mandos y que repercute en la afectación de los empleados manifestado en los resultados de las preguntas 8 y 9 respectivamente.

### *Preguntas 4, 7, 16.*

Contradictoriamente se encontró que hay buen flujo de información para el desarrollo de labores, pregunta 4 (52%), así como para la retroalimentación, que en la pregunta 7 indica el 72% ser clara y oportuna, de igual manera en la pregunta 16 el 65 % informa que la comunicación en la misma línea es buena ya que apoya el desempeño eficiente de sus actividades. Encontrando que, en tanto que en unos niveles la comunicación es sumamente deficiente, en otros es clara, oportuna, eficiente, y tiene buen flujo; siendo una ventaja e indicando hacia donde puede dirigirse la raíz de los problemas como lo muestra el resultado de la pregunta 13 ya antes mencionada.

### *Preguntas 3*

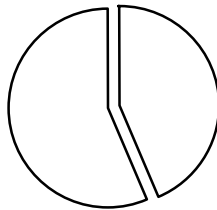
Por todo esto el ambiente laboral no es el que esperan pregunta 3 (52%), esto demuestra una insatisfacción de la mayoría.

### *Preguntas 1 y 2.*

Si bien, hay factores de motivación como se observa en la pregunta 1 con un 72 % , y como se ve en la primera serie, también se advierte la mala función que demuestran en la respuesta 2 con un 70%.

*Resultado total de la primera serie*

En el resultado total de la primera serie, se obtiene, como se mencionó antes, una respuesta positiva de la muestra del 44 %, contra un 56% de empleados que manifiestan estar desmotivados; demostrando con esto varias áreas de oportunidad.



### *Preguntas 17 y 18*

Los mismos resultados se obtienen en la parte monetaria, ya que tanto el salario como los incentivos (bono económico) se encuentran en la satisfacción, pregunta 17 (37% R-3) Y 18 (27% R-3), respectivamente, tienen una tendencia hacia la insatisfacción y en el caso de la pregunta 18 el porcentaje empata con el (R – 4) marcando en esta todavía mas la tendencia hacia la insatisfacción.

### *Preguntas 21*

Hay más ventajas para mejorar otros aspectos, tal es el caso de la pregunta 21 que muestra el mismo resultado en ( R – 2 y 3 ) respectivamente con un 25%, lo que comprueba una fuerte tendencia a la satisfacción y que pone de manifiesto el compromiso con la organización que aunque suena paradójico lo se puede comprobar con el buen desempeño de muchos de los empleados en el desarrollo de sus labores.

### *Preguntas 23 y 24*

Volviendo al aspecto monetario, la parte de las guardias pregunta 23 (35% R 3), tiene una tendencia a una mayor satisfacción, ya que aun cuando presenta en la (R – 2 ) un 10%, en la (R - 1) se observa un 34%, lo que indica una fuerte tendencia a ser sumamente satisfactorio. Teniendo en cuenta también que es una posibilidad para aumentar el ingreso mensual, al igual que las horas extras de la pregunta 24

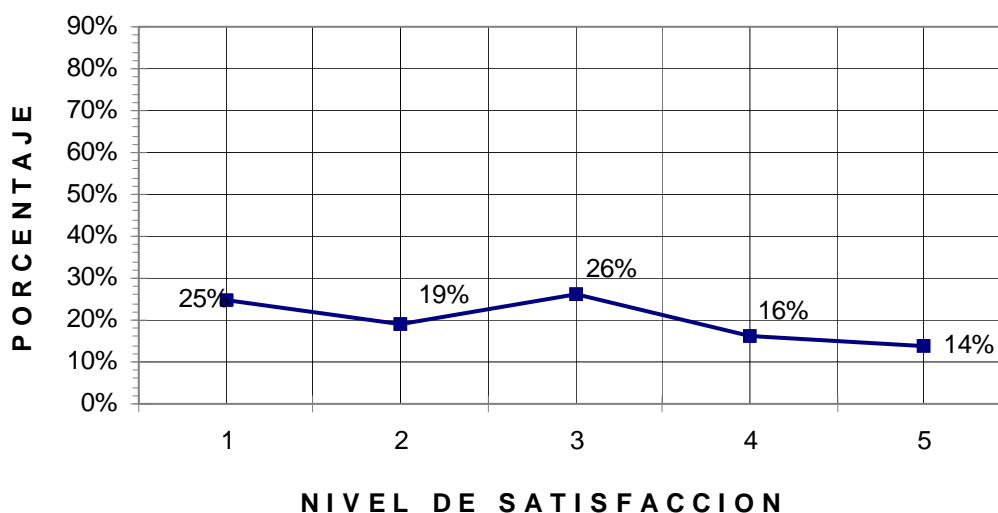
que muestra un 39% de personas que manifiestan estar sumamente satisfechos, inclusive mas que con las guardias, ya que para cubrir estas ultimas se tienen que privar de su día de descanso en fin de semana,

## Preguntas 25 y 26

Otra ventaja se presenta en la pregunta 25 (44% R – ), con el horario de trabajo, ya que se respeta de manera estricta, e intervienen de manera muy importante las prestaciones pregunta 26% (R – 1), ya que son mayores a las de la ley, y se encuentran sumamente satisfactorias.

En esta segunda serie, el resultado total arroja una satisfacción en el número 3 con un 25%, y una leve tendencia hacia una mayor satisfacción, ya que en el resultado de la respuesta número 1 manifiesta un punto porcentual por debajo de la máxima de 25%; siendo esta más marcada hacia la opción de sumamente satisfactoria.

### RESULTADO TOTAL DE LA SEGUNDA SERIE DE LA ENCUESTA



## CONCLUSIONES

Los resultados de la encuesta demuestran la mala práctica en la delegación de autoridad, y esto se refleja en las opciones de desarrollo laboral a mediano y largo plazo debido a que predomina un alto grado de favoritismo y desigualdad, siendo estos los aspectos que más afectan; así como una incongruencia de la asignación de puestos desde el nivel de supervisión, hasta los altos mandos (gerencia, coordinación y dirección).

También refleja el bajo compromiso de la organización hacia el potencial de los empleados, ejemplos de esto son la poca importancia que se le da a la opinión de los mismos, aunado al escaso reconocimiento laboral, comportamiento negligente y los constantes cambios para la obtención de incentivos extras así como cambios en la estructura (movimientos de altos mandos) lo cual origina una comunicación deficiente y perjudicial, la falta de imagen jerárquica, da como resultado que los empleados tengan menor compromiso con la empresa del que se espera. Todo esto hace que el ambiente laboral este lleno de inconformidad, con falta de sensibilidad hacia los subordinados, y que estos a su vez vayan perdiendo todo tipo de aspiraciones e Interés; en resumen, que los factores de motivación no funcionen como tal o sean poco eficientes y ocasionen un ambiente laboral tenso, estresante, y con muy poca motivación para el empleado.

Aunque existe una tendencia positiva con respecto al compromiso con la organización, este no es lo suficientemente motivador para el rendimiento, al igual que el salario, junto con los incentivos, dando como resultado un mayor valor a las guardias, ya que se convierten en un precario recurso para obtener mayor remuneración; sin que esto represente una ventaja significativa para el empleado, debido a que al cubrir las guardias pierden días de descanso.

Los puntos a favor contemplan horarios de trabajo definidos y respetados, las prestaciones que en este caso son mayores a las de la ley. A nivel organizacional la comunicación en el mismo nivel es efectiva y funcional, así como la confianza hacia los jefes directos para plantear errores aunque no se tomen cuenta, así como el flujo de información para el desarrollo de las operaciones diarias.

Tomando como referencia de trabajo para las metodologías que a continuación se proponen, todos los puntos negativos anteriores realmente son áreas de oportunidad para mejorar el ambiente laboral, y con este los factores que motivan y que reflejarían un mejor desarrollo en la operación día con día, ya que cada punto analizado es de vital importancia para la satisfacción de los trabajadores, por lo que se proponen las siguientes medidas



## PROPUESTAS

### *Círculos de calidad.*

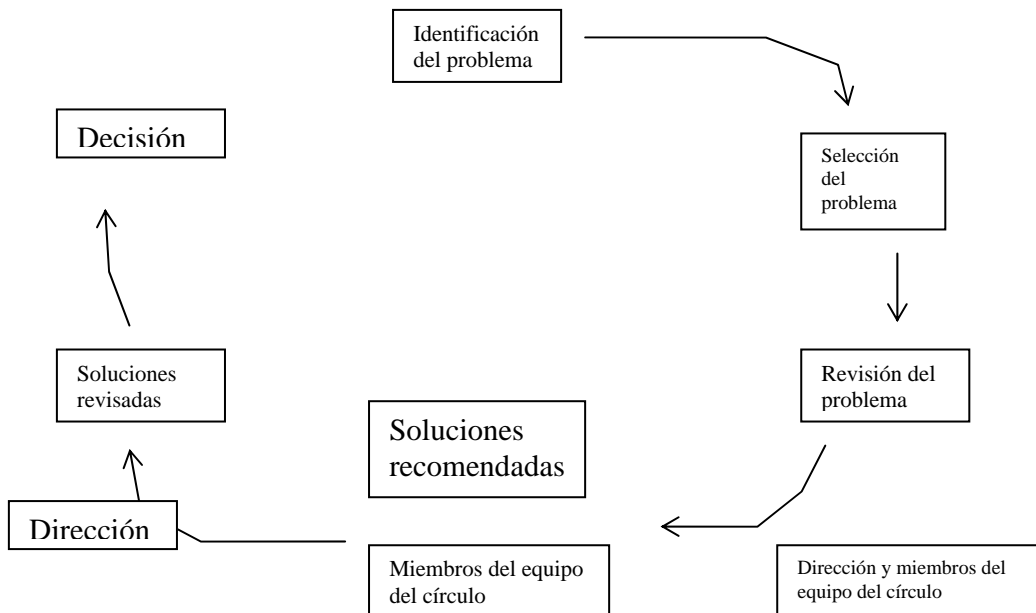
Un círculo de calidad es un grupo de 8 a 10 personas, que pueden ser también ser los mismos integrantes de la UN (unidad de negocio), y su supervisor, y así compartir responsabilidad. Se reúnen periódicamente en las llamadas RUN`s (reuniones de unidad de negocio) por lo regular cada semana, y en el caso de esta área puede ser cada dos semanas en horarios de trabajo y en las instalaciones de la compañía para discutir los problemas concernientes a la operación y que tienen que ver de manera directa con calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas. Asumen la responsabilidad de resolver estos problemas, generan y evalúan su propia retroalimentación, pero los jefes ( gerencia, coordinación y dirección ) retiene el control sobre la decisión final de implantar o no las soluciones propuestas. Desde luego no se supone que los empleados posean la capacidad de analizar y solucionar problemas, sobre todo de calidad; por ende parte del problema de calidad incluye enseñarles las habilidades de comunicación en grupo diversas estrategias de calidad y técnica de medición y análisis del problema, por lo que también pueden ser voluntarios que reciban capacitación en técnica estadística y resolución de problema. También pueden ser regulados por los supervisores del área, y estos a su vez haber tomado algunas técnicas de análisis y solución de problemas.

El método de los círculos de calidad contribuye a que los empleados experimenten poseer cierta influencia en su organización aun, si no, todas sus recomendaciones son aceptadas por la alta dirección. Además ofrece oportunidades de desarrollo, realización y reconocimiento personales, el cuerpo laboral se compromete con soluciones dado que las entienden como propias.

Para tener éxito, la aplicación de los círculos de calidad debe responder a los siguientes lineamientos:

- a) se les debe emplear en relación con problemas medibles y de corto plazo.
- b) se debe tener el apoyo permanente de la alta dirección
- c) las habilidades del grupo deben aplicarse a problemas que corresponden al área laboral del círculo.
- d) los supervisores deben recibir capacitación en *habilidades de facilitación*.
- e) los círculos de calidad deben considerarse el punto de partida para enfoques más participativos en el futuro.

En la lámina se muestra un esquema de círculos de calidad



Empowerment (para un buen liderazgo)

El empowerment se compone de cinco enfoques generales; ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores (poniendo a su alcance capacitación, entrenamiento y experiencia guiada.

Otorgar mayor control responsabilizando a los empleados de sus resultados.

*Ofrecer exitosos modelos a seguir .*

Reforzamiento y persuasión social (ofrecer elogios, aliento y retroalimentación verbal para fortalecer el autoestima laboral).

Apoyo emocional por medio de una mejor definición de funciones reduciendo tensión y angustia.

El Empowerment es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ello información relevante y dándole control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral. Esto va a ayudar a que el empleado se sienta reconocido, ya que su aportación por mínima que sea se toma en cuenta.

Los administradores y jefes disponen de muchos instrumentos conductuales como la retroalimentación, el ofrecimiento de modelos a seguir, de esta manera se valora la organización que en muchos de los casos resulta en mayor productividad.

Los jefes participativos consultan a sus empleados haciéndolos intervenir en problemas y decisiones para un efectivo trabajo en equipo; se debe evitar actitudes autócratas y también el liberalismo dentro del área de trabajo.

Los jefes participativos asumen la responsabilidad última sobre las operaciones de sus unidades pero al mismo tiempo aprenden a compartir la responsabilidad operativa con un equipo laboral haciendo parte a los subordinados en las metas grupales

*Involucramiento mental y emocional:*

Participación significa involucramiento mental y emocional, este implica la totalidad del ser de una persona y no solo de sus habilidades, algunos jefes se equivocan al poner en práctica la autocracia, cuando se sostienen reuniones piden opiniones y hacen participar a los empleados de lleno en un proyecto, se motivan a un verdadero involucramiento tanto de empleados como de jefes. Esto hace que la operación adquiera mayor valor para el empleado.

Finalmente la participación alienta a los individuos a aceptar la responsabilidad de el trabajo en equipo; Y actividades grupales originando que se involucren individualmente con el deseo de trabajar exitosamente; “cuando hablan de su organización comienzan diciendo nosotros, y cuando se topan con un conflicto laboral este es *nuestro* mas no *suyo*”. Todo esto contribuye a ser buenos ciudadanos organizacionales y no simples ejecutantes semejantes a máquinas carentes de responsabilidad.

La participación

*Proceso participativo*

Los empleados que participan sienten mayor satisfacción laboral y su eficacia personal aumenta como consecuencia de una reciente descubierta autoridad.

impacto sobre el poder de los administradores

intercambio líder – seguidores

La participación es un proceso compartido entre jefes y empleados. Se apoya en el *modelo de intercambio líder – seguidores del liderazgo*.

Sugerimos que los jefes directos y sus subordinados desarrollen una relación recíproca de manera única en la que el jefe delega, informa, consulta, sirve de mentor, elogia, o retribuye selectivamente a cada empleado. A cambio de ello, cada subordinado contribuye en diversos grados al desempeño de tareas, lealtad y respeto por el jefe directo ó gerente. Si un jefe ( gerente o supervisor) cree que un empleado posee alta capacidad y ha establecido con él una relación de gran calidad, es más probable que le permita un mayor grado de influencia en las decisiones, cuando el supervisor considere la necesidad de delegar autoridad a los empleados ganan en cuanto a que el empleado adquiere tanto autoridad como responsabilidad de sí mismo, y esto puede dar interacciones sociales bidireccionales con sus trabajadores, en contraste con la imposición de ideas desde arriba, mostrando confianza en el potencial de sus empleados y estimulando la creatividad y el compromiso laboral.

### *Prerrequisitos de la participación*

El éxito de la participación se relaciona con el correcto cumplimiento a ciertas condiciones de prerrequisito algunas de ellas son propias de los participantes; y otras se presentan en el entorno, todo esto comprueba que la participación funciona mejor en algunas situaciones y en otras no. Los principales prerrequisitos son los siguientes:

tiempo adecuado para participar, (evitando situaciones de emergencia).

Beneficios potenciales mayores que los costos, (no se puede abusar de la participación).

#### *Pertinencia para los intereses de los empleados*

Adecuadas capacidades de los empleados para ocuparse del tema, los participantes deben poseer capacidad, inteligencia y conocimientos técnicos prácticos

#### *Capacidad mutua de comunicación con lenguaje claro.*

Ninguna sensación de amenaza para ninguna de las partes; la participación no implica que a un trabajador arriesgue su prestigio y tampoco los Jefes deberán ver su autoridad amenazada.

Restricción al área de margen de maniobra laboral, se requiere cierto grado de restricción a las diferentes partes de una organización para mantener la unidad del conjunto. El área de margen de maniobra laboral de un departamento es su área de discrecionalidad una vez aplicada todas las restricciones.

En ninguna organización el margen de maniobra es total, ni siquiera en el caso del director general.

Los términos comunes con los que se designa a los diferentes grados de participación en el *continuum* son representativos de una extensa área de este, no de un punto en particular. Varios de estos términos serán definidos más adelante.

El éxito de todo programa participativo es el grado en que los empleados reconocen las oportunidades acompañadas por las responsabilidades. Lo ideal sería que todos los empleados acordaran en dos puntos:

- Hacerse plenamente responsables de sus acciones y consecuencias
- Operar en el marco de las políticas organizacionales correspondientes.
- Contribuir como miembros de un equipo
- Respetar y solicitar el punto de vista de los demás.
- Ser confiables y éticos en sus acciones de autoridad
- Adoptar un auto-liderazgo responsable
- Estas responsabilidades equilibran al empleado y al administrador:
- Identificar los asuntos por abordar
- especificar el nivel de involucramiento deseado
- ofrecer información y capacitación pertinentes
- asignar retribuciones justas

### *Programas de participación*

Existen varios programas, los cuales proponen una participación modesta a una más sustancial. En una sola compañía se pueden usar uno o más. En algunas organizaciones se concede discrecionalidad a los administradores para que elijan el programa a utilizar en su área mientras que en otras se impone un enfoque en particular en toda la compañía. Además de diferir en cuanto a su naturaleza, también varían en su formalidad, involucramiento directo e indirecto, oportunidad de influencia y duración del mismo.

### *Programas de sugerencias*

Son planes formales para estimular a los empleados en lo individual a recomendar mejoras de trabajo. En la mayoría de las empresas, el empleado cuya sugerencia resulta en ahorros en los costos puede recibir un premio monetario en proporción a los ahorros obtenidos el primer año, así el premio puede ir de  $x$  a  $x$  en casos sobresalientes. Las sugerencias se seleccionan de acuerdo con su aplicabilidad y razón de costo – beneficio, lo que resulta en un índice de aceptación de alrededor del 25% en muchas organizaciones, aunque muchos programas de sugerencias ofrecen ideas útiles, son una forma limitada de participación que acentúa la iniciativa individual en lugar de la resolución grupal de problemas y el trabajo en equipo. Solo una reducida fracción de empleados hace sugerencias con regularidad, mientras que el resto puede no experimentar un nivel de involucramiento en el programa. Además las demoras en el procesamiento y el rechazo de ideas aparentemente válidas pueden provocar desagrado entre los participantes pero quizá lo más significativo sea que algunos supervisores les resulta difícil considerar las sugerencias, a las que ven más bien como crítica a sus prácticas y capacidad.

### *Equipos autodirigidos*

Algunas empresas han ido más allá de las modalidades consultivas y democráticas de participación y permitido que varias importantes decisiones sean tomadas por grupos de empleados. En estos enfoques progresistas se incorporan las discusiones grupales, lo que permite la aplicación de ideas e influencia grupales. Estos suelen buscar el apoyo consensual a sus acciones, lo que refleja ideas adaptadas a partir de exitosas empresas japonesas. Una versión mas formal del enfoque de decisiones grupales es el equipo autodirigido; Conocidos también como grupos de trabajos semi-autónomos o grupos socio-técnicos.



Los equipos autoguidados son grupos de trabajo natural con alto grado de autonomía en la toma de decisiones y de los que se espera control en comportamiento y resultados.

Una de las características de estos equipos es que el administrador asume en ellos una función menor a medida que los miembros del equipo adquieren nuevas habilidades.

### *Sistemas de trabajo e individuos*

Existen dos maneras básicas de organizar el trabajo. La primera se relaciona con el flujo de autoridad y se conoce como estructura organizacional u organización. La segunda se relaciona con el flujo laboral de una operación a otra y se conoce como procedimiento aunque también se le llama “método”, “sistema” o “flujo de trabajo “. Por lo general el lado humano de la estructura organizacional se considera en las relaciones superior – subordinado establecidas en ella; en cambio se le concibe más bien como un factor de ingeniería independiente al factor humano. Habitualmente sin embargo el flujo de trabajo tiene numerosos efectos conductuales, ya que implica la interacción de los individuos en el desempeño de sus labores.

### *Inicio de acción*

Uno de los aspectos más importantes de un sistema de trabajo es que en él se determina quien iniciara una actividad y quien recibirá el producto de la misma. En cada uno de los pasos del flujo de trabajo un sujeto envía material al siguiente quien trabajara con él. Durante este recorrido los especialistas administrativos giran instrucciones. Este proceso de envío de trabajo a otra persona es el inicio de acción de ésta.

Los receptores de un inicio suelen sentirse psicológicamente inferiores, dado que puede recibirlo de alguien que no debería presionarlos.

#### *Diseño de sistemas para un mejor trabajo en equipo.*

Otro aspecto del procedimiento implica el trabajo en equipo. Sin embargo, puede ser diseñado de tal forma que resulte inadecuado para una situación de trabajo, en caso de que, por ejemplo, la disposición física y las asignaciones laborales separen a las personas hasta el punto de volver impracticable su trabajo en común, aun si el flujo de trabajo requiere naturalmente del trabajo en equipo.

#### *Patrones de comunicación*

Es claro que la disposición física y el flujo de trabajo en una planta tienen mucho que ver con las oportunidades disponibles de comunicación abierta. Los potenciales efectos de la disposición física sobre los patrones de comunicación plantean varios puntos de importancia. Uno de ellos, consiste en ofrecer a cada empleado un cubículo de trabajo independiente o área de trabajo abierta y extensa con escasas divisiones. Lo siguiente se refiere al deseo de algunos empleados a gozar de privacidad y espacio personal. Muchos empleados desean establecer su propio territorio, en el cual puedan controlar todo lo que sucede. Los cubículos dan la oportunidad de contar con un espacio propio y modificarlo de acuerdo a las necesidades de cada empleado. Alternativamente la organización puede implementar espacios que fomenten la interacción generando así pertenencia e identidad grupal. Otras organizaciones han creado conjuntos de oficinas que son centros individuales diseñados para alentar la formación de grupos sociales que de nuevo contribuye a la satisfacción de necesidad de pertenencia en los empleados.

### *Efectos de los Sistemas de trabajo*

Son contundentes las evidencias de que los sistemas de trabajo tienen un efecto sustancial en el comportamiento humano. Esto es así debido a que:

1. Determinan quién inicia la acción de quién y definen algunas de las condiciones en las que ocurre ese inicio.
2. Influyen en el grado en que los empleados que desempeñan actividades interdependientes pueden trabajar en equipo.
3. Afectan a los patrones de comunicación de los empleados.
4. Proporcionan tareas, las que, en caso de considerarse insignificantes pueden contribuir a la alineación.

La conclusión general es que las relaciones entre los trabajadores en un sistema pueden ser tan importantes como las relaciones laborales en ese sistema.

### *Entorno de apoyo*

El trabajo en equipo tiende a desarrollarse mejor cuando la dirección genera un entorno de apoyo en su beneficio. La creación de ese entorno pretende alentar a los miembros a pensar como su equipo, ofrecer tiempo suficiente para reuniones y mostrar confianza en la capacidad de realización en los miembros. Medidas de apoyo como éstas contribuyen a que el grupo dé los primeros pasos necesarios para el trabajo en equipo. Dado que con estos pasos se fomenta la cooperación, la confianza y la compatibilidad, los supervisores deben desarrollar una cultura organizacional que produzca estas condiciones.

### *Habilidades y claridad de roles*

Los miembros de equipos deben ser calificados para desempeñar sus labores y tener el deseo de cooperar. Más allá de estos requisitos, los miembros sólo podrán trabajar en equipo si conocen los roles de aquellos con los que interactuarán.

Cuando existe esta comprensión, los miembros pueden actuar inmediatamente como equipo con base en los requerimientos de esta situación, sin tener que esperar a que alguien emita la orden. En otras palabras, los miembros de equipos responderán voluntariamente a las demandas del trabajo y emprenderán las acciones adecuadas para cumplir las metas del equipo.

### *Retribuciones a los equipos*

Otro elemento que puede estimular el trabajo en equipo es la presencia de retribuciones a los equipos. Éstas pueden ser financieras u otorgarse bajo la forma de reconocimientos. Las retribuciones son más poderosas si son valoradas por los miembros de equipos, percibidas como posibles de obtener y concedidas según el desempeño de tareas del equipo. Además las organizaciones deben alcanzar un cuidadoso equilibrio entre el aliento y la retribución de la iniciativa individual y el crecimiento y estímulo de plenas contribuciones al éxito del equipo.

Entre las innovadoras retribuciones a equipos por conducta responsable están la autoridad para seleccionar a nuevos miembros del grupo, hacer recomendaciones respecto de un nuevo supervisor o proponer acciones disciplinarias para miembros del equipo.

### *Plan de incentivos*

También se recomienda un plan de incentivos, este tiene que estar bien coordinado con el apoyo del director, ya que aunque el plan de incentivos existe (bono), hay mucha dificultad para alcanzarlo, y en el lapso de un año, este plan ha tenido, alrededor de 4 modificaciones; así como la manera en cada una se va a calificar, y estos cambios se han dado sin previo aviso por parte de la dirección. El que se recomienda es por monto recuperado ya que este es un área de cobranza.

Cabe mencionar que debido a las decisiones, implantación y seguimiento en la organización se llevan a cabo internamente y de manera confidencial no se puede obtener resultados de los planes, sugerencias y propuestas, ni tampoco una manera de llevar un control para poder reflejar resultados en el presente trabajo.

También cabe mencionar que al parecer a raíz de la aplicación del presente trabajo muchos empleados utilizaron los diferentes medios que tiene el banco para notificar anomalías, abusos e inadecuada utilización de los recursos, y falta de ética para la delegación de autoridad en específico en el área, por lo que en el transcurso de la realización del presente trabajo, se han estado haciendo investigaciones a nivel institucional e inclusive hubo cambios con respecto al área, ya que liquidaron al coordinaron, varios gerentes y supervisores, y siguen las investigaciones, en cuestión de algunos puestos.

## Sugerencias

La base de un buen líder se debe a una acertada delegación de autoridad, y esta debe realizarse en base a criterios fundamentados en una indicada selección del personal, ya que va a tener a su cargo personas para lo cual debe cubrir con lo necesario y que exija el puesto, para evitar, el mal desarrollo que se ha llevado, demostrado por el resultado del presente trabajo se recomienda realizar una reingeniería a niveles superiores empezando por la coordinación, gerencias y supervisores, supervisado a nivel institucional.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS TÉCNICOS Y SIGNIFICADOS**

**Administradores:** Individuos que alcanzan sus metas a través de otras personas.

**Organización:** Unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funcionan más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes.

**Planear:** Proceso que abarca definir metas, establecer estrategias, y trazar planes para coordinar las actividades.

**Organizar:** Determinar qué tareas hay que hacer, quien las hará, cómo se agrupan, quién reporta a quién, y donde se toman las decisiones.

**Dirigir;** Función que comprende motivar a los empleados, guiar a los demás, elegir los mejores canales de comunicación y resolver conflictos.

**Controlar:** Supervisar las actividades para verificar que se realicen como se planearon y para corregir las desviaciones significativas.

**Habilidades técnicas:** Capacidad de aplicar conocimientos especializados.

**Habilidades humanas:** Capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas, motivarlas, tanto en lo individual como en grupo.

**Comportamiento Organizacional:** Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de dichas organizaciones.

**Administración de la calidad:** Logro constante de la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de todos los procesos de la organización.

Círculos de calidad: Grupos de empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender las acciones correctivas.

Reingeniería de procesos: Reconsideración de cómo debe hacerse el trabajo y cómo estructurar la organización si se comenzara desde cero.

Facultar a los empleados: Poner a los empleados a cargo de los que hacen.

Habilidades de facilitación

Modelo: Abstracción de la realidad. Representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

Productividad: Medida del desempeño que abarca eficacia y eficiencia.

Eficacia: Consecución de las metas.

Eficiencia: Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

Gestión: Hacer trámites o pasos, administración, solicitar, resolver, tratar.

Valores: Convicciones básicas de que un modo peculiar de conducir o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducir o de estado final de la existencia.

Satisfacción laboral: Actitud general de un individuo hacia su trabajo.

Mover: Cambiar de sitio o de posición.

Bienestar: Estado del que se esta bien.

Autócrata: Autocracia; gobierno de una sola persona.



Antagónico: Lo opuesto

Homeostasis: El organismo se mantiene en equilibrio.

Estimulo: Acontecimiento físico o cambio en la energía física que causa una actividad fisiológica en un organismo sensorial; señal o parte peculiar del medio que desencadena una respuesta. Cuando aparece genera una necesidad, por ejemplo; cuando una persona en estado de vigilia observa una comida apetitosa y de su agrado, las papilas gustativas se estimulan creando la necesidad de ingerir alimento.

Necesidad: Falta de un satisfactor (comida, tranquilidad, seguridad económica, autorrealización, seguridad social, etc.) que de estar presente, tendería a fomentar el bienestar del organismo o de la especie o a facilitar su conducta habitual.

Estado de tensión: Impulso que da lugar a un comportamiento.

Comportamiento: Manifestación de las diferentes respuestas y reacciones de organismos ante los estímulos internos y externos. Se dirige a satisfacer la necesidad.

Satisfacción: Estado de un organismo cuando las tendencias motivantes que predominan corrientemente han llegado a la meta o a la obtención de ese estado

Factor: lo que contribuye a causar un efecto, elementos causales de un producto

Hedonista: Doctrina que considera el placer como único fin de la vida.

Actitudes: Enunciados evaluativos o juicios sobre objetos, personas o acontecimientos.

Componentes cognoscitivos (de una actitud): La parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias.

Componentes afectivos (de una actitud): La parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.

Componente conductual (de una actitud): Intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

Participación en el trabajo: Grado en el que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera que su desempeño es importante para sus sentimientos de valía personal.

Compromiso con la organización: Grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas u quiere seguir formando parte de ella.

Encuesta de actitudes: Cuestionarios para conseguir opiniones de los empleados sobre su trabajo, equipos, supervisores y la organización.

Lealtad: Insatisfacción expresada en una espera pasiva de que las condiciones mejoren.

Negligencia: Insatisfacción expresada permitiendo que las condiciones empeoren.

Afectos: Gama extensa de sentimientos que experimenta la gente.

Emociones: Sentimientos intensos que se dirigen a algo o alguien.

Estado de ánimo: Sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales.

Decisiones: Elecciones hechas entre dos o más alternativas.

Problema: Discrepancia entre un estado actual y un estado deseable.

Motivación: Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

Autorrealización: Impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Administración por objetivos (APO): Programa que abarca metas fijadas en forma participativa por cierto plazo y con retroalimentación sobre los avances.

Consejo laboral: Grupo de empleados nominados o electos a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal.

Grupo: Dos o más individuos que se relacionan, son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos.

Normas: Estándares aceptables de comportamiento en un grupo, compartido por todos sus miembros.

Estatus: Posición definida por la sociedad o rango que los demás dan a los grupos o sus miembros.

Sinergia: Acción de dos o más sustancias que produce un efecto distinto de la suma de tales sustancias.

Grupo de trabajo: Grupo que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad.

Equipo de trabajo: Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Comunicación: transferencia y comprensión de significados.

Liderazgo: Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

Confianza: Esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista.

Competir: deseo de satisfacer los intereses propios, cualesquiera que sean las repercusiones en otras partes del conflicto.

Colaborar: Situación en la que las partes de un conflicto desean satisfacer los intereses de todos.

Negociación: Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes y servicios, y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos.

Estructura organizacional: División formal, agrupamientos y coordinación de las tareas en el trabajo.

Especialización laboral: Grado en el que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

Departamentalización: Base para agrupar las tareas.

Cadena de mandos: Línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quién reporta a quien.

Autoridad. Derecho inherente de una persona posición gerencial para dar órdenes y esperar que se acaten.

Unidad de mando: Un subordinado debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directo.

Tecnología: Como convierte la organización sus insumos en productos.

Internet: Red mundial de computadoras interconectadas.

Retroalimentación: Grado en el que realizar las actividades que requiere un trabajo hace que el individuo obtenga una información clara de su desempeño.

## *Bibliografía*

### *Libros*

*Comportamiento organizacional, 2004*  
Stephen p. Robbins, 10ma edic.  
Ed. prentice hill, pag 196, 197

*Administración 1990*  
Koonz, wehirich novena ed,  
Mc Grew Hill pag 468

*Psicología de la motivación, Teoría e investigación 2000*  
C. N. Cofer y M. N. Apply 5ta reimpresión.  
Trillas

*Administración de recursos humanos 2000*  
L. Fernando Arias Galicia, Victor Heredia Espino 1ra reimpresión  
Trillas

*Motivación y alta dirección. 1979*  
Edward L. Deci Victor H. Vroom, 3ra edic.  
Trillas

*Las relaciones humanas en la administración. 1980*  
Robert Dubin, 2da reimpresión  
Trillas

*Motivación y personalisas 1954*  
Maslow, A. H.  
Sagitario

*La motivación en el trabajo 1967*  
Herzberg , F, Mausner, B y Snyderman, B.  
John Willey,

*Fundamentos de administración. 1986*  
L.A.E. Sergio Hernández y Rodríguez,  
C.P: Nicolas Ballesteros Inda F.C.A UNAM Sistema Universidad Abierta  
edit. interamericana

*Introducción a la administración. 2003*  
Sergio Hernández y Rodríguez 1ra edic.  
Mc Graw Hill

*Estadística para administración y economía 2004*  
Levin. Rubin. Balderas. Del valle. Gómez. 7ma edic.  
Prentice Hill

*Comportamiento Humano en el trabajo 2000*  
Keith Davis, John W. Newstrom,. 10ma edic

*Mc Graw Hill*

### *Revistas y/o Publicaciones*

*La motivación de los mexicanos a nivel operativo. 1992*  
*Kathia Rocio Sylva Arroyo. Tesis*  
*Universidad Panamericana*

*La motivación al empleado bancario 1985*  
*Deyanira Gloria Guerra Landeros. Tesis*  
*Universidad del valle*

*Revista Metalindustria 2006*

### *Internet*

*[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)*

*[www.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com)*

*<http://monografias.com>*

*[www.miexamen.com](http://www.miexamen.com)*

*<http://eltintero.ruv.itesm.mx>*