

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
RECINTO “CARLOS FONSECA AMADOR”**



Seminario de Graduación para optar al Título de Administración de Empresa

TEMA: ORGANIZACIÓN

SUBTEMA: PROCESOS ORGANIZACIONALES QUE INCIDEN EN EL COMPORTAMIENTO LABORAL, MOTIVACIÓN, CULTURA Y CLIMA

Elaborado por:

Bra. Elizabeth Eugenia Martínez Gómez

Bra. Ivania del Carmen Balmaceda Jiménez

Tutora:

Licenciada: Estela Quintero

Fecha: 22 de noviembre 2014

Dedicatoria

A Dios todo poderoso por derramar sus bendiciones sobre mí y llenarme de su fuerza para vencer todos los obstáculos desde el principio de mi vida.

A mi hermoso hijo Danny Gutiérrez quien es el motor de mi vida y por quien quiero ser mejor cada día, para quien ningún sacrificio es suficiente y que con su luz ha iluminado mi vida y hace mi camino más claro, por haber andado conmigo en cada una de mis investigaciones y haber aguantado cada etapa del proceso de recolección de información.

A mi amado esposo Oscar Gutiérrez que con su apoyo constante y amor incondicional ha sido amigo y compañero inseparable, fuente de sabiduría, calma y consejo en todo momento, quien ha estado conmigo para apoyarme y acompañarme para lograr cada una de mis metas propuestas en mi vida.

A mi bella madre Leonor Gómez quien ha sido un pilar muy fuerte en mi vida y que con su amor y enseñanza ha sembrado las virtudes que se necesitan para vivir con anhelo y por brindarme la comprensión y la confianza en cada momento de mi vida.

A la licenciada Estela Quintero por apoyarnos y brindarnos toda la ayuda que necesitábamos para el desarrollo de nuestro trabajo.

Dedicatoria

Mis más profundos y sinceros agradecimientos, al Dios supremo creador del universo, ha ese ser que por su gracia y bondad siempre ha estado conmigo. En los momentos más difíciles de mi vida, que cuando desfallezco me levanta y me da una nueva oportunidad de vivir. Le doy gracias a Él por darme la vida y llegar a este punto de mi formación académica, y permitir culminar mi carrera.

A mi madre, Juana Mercedes Jiménez. Por haberme prestado su vientre para venir a este mundo y formar parte de él. Esa excepcional mujer que ha sido más paciente conmigo, que me ha acompañado en mis alegrías y tristezas. A ella le doy gracias también. Por el apoyo incondicional que me dio a lo largo de vida y por el apoyo económico que me brindó para hacer mi meta realidad.

A la Licenciada. Estela Quintero de la facultad de ciencias económicas “Carlos Fonseca Amador” de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Por su apoyo y colaboración para la realización de esta investigación.

Agradecimiento

Agradecemos a Dios por habernos dado las fuerzas necesarias para culminar este trabajo.

A nuestras familias por apoyarnos hasta el último momento de nuestra carrera.

A nuestros maestros por apoyarnos en cada una de las inquietudes que les presentábamos.

A nuestra tutora la Lic. Estela Quintero por ayudarnos incondicionalmente en cada una de las consultas que se le hacía sin importar hora o día.

A nosotras mismas por habernos podido coordinar y haber elaborado un trabajo con mucho esfuerzo y dedicación.

Resumen

La presente investigación que lleva por título: **Procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, motivación, cultura y clima**. Tiene por objeto principal destacar la importancia de estos tres factores los cuales son fundamentales en la eficiencia del personal y en el desarrollo de una organización en la actualidad. Debido a que moldean el comportamiento humano dentro de la empresa. El cual se ve reflejado en el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador. En dependencia del grado en cómo se ejerza la motivación, cultura y el clima dentro de una organización. Determinará la productividad, la satisfacción del personal y de los clientes. Lo cual tendrá consecuencias bien sea negativa o positiva. En el desempeño laboral y en el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. Estos factores se pueden implementar de distintas formas ya sea a través de programas, actividades, políticas, norma, y valores que beneficien a ambas partes miembros y organización. Con el propósito que cada trabajador se sienta parte de la empresa. Y así obtener una mejora en la productividad dentro de la empresa que se verá reflejado en el ambiente de la organización.

En el capítulo I: Referimos de forma general los procesos de organización y su relevancia para que toda empresa marche de forma correcta ante el ambiente externo e interno al cual pertenece.

En el capítulo II: Se presentan las base teóricas con relación al tema de investigación, en este punto veremos las primeras teorías de la motivación a nivel organizacional que dieron paso a otro tipo de conducta al momento de trabajar con el elemento máspreciado de cualquier empresa el cual es el ser humano, veremos la teoría de Maslow, la teoría X y Y de McGregor, también la teoría de los factores de Frederick Herzberg. Las teorías modernas que contradicen a las primeras teorías, en este punto se aclaran los diferentes conceptos y teorías que sustentan a la administración.

Por otro lado en el capítulo III: Analizaremos la importancia que tiene la cultura dentro de las organizaciones. Y Como los valores, normas, principios que profesan dichas empresas repercuten en cada empleado. Al igual de cómo estos miembros mesclan en algunas ocasiones sus propios valores, con los principios de las empresas. Analizaremos de qué forma este elemento mejorar la eficiencia y la productividad hacia las empresas.

Por última tenemos el capítulo IV: Expondremos sobre el clima organizacional cuán importante es este factor para mantener a los miembros de una organización, con espíritu de ánimo. Los elementos que componen el clima dentro de la organización. Así como también las políticas, normas, reglas y procedimientos que implementan las empresas para mantener a los trabajadores en control. Qué tipo de liderazgo utilizan y cuáles son los componentes del clima.

Introducción

El tema de importancia en esta investigación consiste en indagar tanto la motivación, cultura y clima que impera en todas las organizaciones. Estos tres elementos se refieren a un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resultan valioso medir y conocer estos tres elementos ya que pueden impactar significativamente en los resultados de una organización, esto puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo rendimiento.

El ambiente donde las personas se desarrollan, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa incluso la relación con los proveedores y clientes. Todos estos elementos conforman lo que llamamos clima organizacional, el cual puede ser un vínculo u obstáculo hacia el crecimiento de una organización. En suma es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que inciden directamente en el progreso de la misma, por tanto estos tres elementos son factores determinantes en el desenvolvimiento laboral de dichos trabajadores. La relación entre jefe y colaborador determina el ambiente que se vive dentro de la empresa, si en algún momento estos miembros no se relacionan de forma coordinada y cada uno de estos no cumple con las expectativas esperadas. Sus actitudes cambiarán el comportamiento dentro de la empresa. Produciendo un ambiente incómodo y de conflictos dentro de la empresa.

Todos estos tienen relación. Cuando la motivación aumenta se tiene un clima agradable cada miembro se sentirá como parte de un equipo y por ende con ánimos de trabajar. Por ello cada elemento determina el desenvolvimiento de un trabajador, en dependencia de como la gerencia implemente estos tres elementos o procesos organizacionales así dependerá el comportamiento de los trabajador

Justificación

La productividad de cualquier empresa puede estar afectada fundamentalmente por una serie de cambios inesperados propios de la industria en la cual se desenvuelven, sumado a esto también están los conflictos internos que se generan entre los miembros por la diferencia de carácter, status, cultura. Así Como las diferencias de actividades y la incompatibilidad de objetivos entre los diferentes departamentos. En esta situación los dirigentes de una organización deben funcionar de forma proactiva para enfrentar y resolver la problemática. Es por ello que a través de esta investigación queremos dar a conocer la importancia que tiene nuestros tres elementos sujetos a investigación. Los cuales son una herramienta gerencial estratégica que les permite a los gerentes intervenir en los puntos críticos para así establecer propuestas de mejora oportunas que permitan obtener mejores resultados en el logro de los objetivos y corregir aquellos puntos que pueden afectar la motivación o desempeño del individuo.

A partir de lo anterior se puede decir que el fin de esta investigación a nivel práctico es evaluar la motivación como un factor en el que se refleja la necesidad que tienen las personas de sentirse seguras en una institución y de saber que su trabajo y esfuerzo laboral están siendo reconocidos.

Por otro lado la Cultura también es primordial como parte de la investigación debido a que permite identificar y diferenciar una empresa de otra, haciendo que los miembros de la organización se sientan parte de ella. Y por último el clima. Que refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales.

A nivel teórico esta investigación es un Escrito con el fin de aportar y demostrar nuestros conocimientos obtenidos durante el tiempo de permanencia en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Al igual de presentarlo como un requisito para la obtención del título de Administración de Empresa. Más que como requisito académico es un aporte a nuestros conocimientos

Objetivo general

Analizar las incidencias que respaldan los procesos organizacionales como parte determinante la eficiencia de la empresa.

Objetivos específicos

1. Explicar la importancia de motivación como proceso determinante en la eficiencia de la empresa.
2. Identificar los elementos culturales que inciden en la eficacia de la empresa.
3. Explicar las repercusiones que el clima organizacional tiene en el comportamiento laboral dentro de la empresa

Contenido

GENERALIDADES

Dedicatoria	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Introducción	vi
Justificación	vii
Objetivo general	viii
Objetivos específicos	viii
CAPITULO UNO. GENERALIDADES DE PROCESOS ORGANIZACIONALES ...	1
1. Definición de organización	1
1.2 Definición de Administración	2
 1.2.1 Diferenciación de Administración y Organización	3
2. Procesos organizacionales	5
2.1 Planeación	5
 2.1.1 Planes estratégicos	6
 2.1.2 Planes operativos	7
2.2 Organización	7
 2.2.1 Organización informal	7
 2.2.2 Organización formal	8
2.3 Dirección	9
2.4 Control	10
CAPITULO DOS. MOTIVACION	11
3. Primeras teorías de la motivación	11
 3.1 Teoría de Maslow	11
 3.2 Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor	13
 3.3 Teoría de los factores Frederick Herzberg	14
4. Teorías contemporáneas de la motivación	16
 4.1 Teoría de ERC de Clayton Alderfer	16
 4.2 Teoría de las necesidades de David McClelland	17

4.3	<u>Teoría de fijación de metas</u>	18
4.4	<u>Teoría de reforzamiento</u>	19
4.5	<u>Teoría de la equidad de Stacy Adams</u>	21
5.	<u>Hacia un concepto de motivación</u>	22
5.1	<u>Motivación y la conducta humana</u>	25
5.2	<u>Ciclo de la motivación</u>	25
6.	<u>Tipos de motivación</u>	26
6.1	<u>Motivación extrínseca</u>	26
6.1.1	<u>salario</u>	27
6.1.2	<u>Incentivos</u>	28
6.1.3	<u>Beneficios</u>	29
6.2	<u>Motivación intrínseca</u>	29
7.	<u>Elementos que inciden en el progreso organizacional y personal</u>	31
7.1	<u>Satisfacción y motivación</u>	31
7.2	<u>Desempeño y motivación</u>	32
7.3	<u>Formas de medir la satisfacción y motivación en el ambiente laboral</u>	34
7.4	<u>Factores que causan desmotivación en los empleados</u>	35
7.5	<u>Factores que causan motivación en los empleados de una organización</u>	36
	<u>CAPITULO TRES. CULTURA ORGANIZACIONAL VARIABLE QUE DETERMINA EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.</u>	37
8.	<u>Definición de Cultura</u>	37
.1	<u>Actitudes creencias, y valores parte integral de la cultura para el desarrollo organizacional</u>	38
8.2	<u>Tipos de actitudes personales y valores organizacionales que mejoran la eficiencia</u>	40
8.3	<u>Características de la cultura</u>	42
8.4	<u>Cultura y formalización dos formas de guiar el comportamiento de los integrantes de una organización</u>	43
8.5	<u>Funciones de la cultura dentro de la organización</u>	44
8.6	<u>Diferencia entre clima y cultura</u>	45
8.7	<u>Elementos que inciden en la cultura organizativa</u>	46
	<u>CAPITULO CUATRO. CLIMAS ORGANIZACIONALES VARIABLES CLAVES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.</u>	47
9.	<u>Definición de clima organizacional</u>	47

<u>9.2 La importancia del clima organizacional como proceso para la solución de problemas.</u>	50
<u>9.3 Teoría del clima organizacional según Likert.</u>	51
<u>9.3.1 Variables que determinan características propias de la organización</u>	51
<u>9.4 Tipos de clima que existen dentro de la institución.</u>	52
<u>9.4.1 Clima tipo autoritario - Explotador</u>	52
<u>9.4.2 Clima autoritario paternalista</u>	52
<u>9.4.3 Clima tipo participativo - consultivo</u>	53
<u>9.4.4 Clima participativo en grupo</u>	53
<u>10 Instrumentos de medición del clima por Likert como ayudan a un cambio en el desarrollo organizacional.</u>	54
<u>10.1 Cuestionarios</u>	54
<u>10.2 Componentes que forman parte del clima en una organización</u>	56
<u>10.3 Causas y efectos del clima organizacional.</u>	58
<u>10.3.1 Clima y estructuras</u>	59
<u>10.3.2 Tamaño y dimensión</u>	59
<u>10.3.4 Robos, vandalismo</u>	60
<u>10.3.5 Poder, liderazgo, clima</u>	61
<u>Conclusión</u>	61
<u>Bibliografía</u>	63
<u>ANEXOS</u>	64

CAPITULO UNO. GENERALIDADES DE PROCESOS ORGANIZACIONALES

1. Definición de organización.

En este capítulo se hace una reseña de algunos de los conceptos, que son la base de nuestro tema. Haremos referencia de forma general que es la organización y en qué consisten sus procesos organizacionales. Con el propósito de exponer la relación que tiene nuestro tema de investigación dentro de la organización.

Toda organización existe con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos y producir resultados. Para ello debe estar estructurada y orientada. Estos objetivos por lo general son establecidos a futuro, toda organización espera alcanzarlos a través de la eficiencia de su operación. En este punto intervienen el factor humano. Dentro de la misma se da una asociación humana en el cual los gerentes ya sea en niveles altos o medios deberán de ser capaces de dirigir al elemento más complejo de la organización como lo es el mismo ser humano. Cuando se requiera lograr que un objetivo se cumpla, en otra frase se podría decir que la organización es la manera en como intercambian los miembros de una empresa actividades o funciones específicas en un todo coordinado. Aquí unas definiciones de algunos autores sobre el concepto de organización.

Reyes Ponce (1998) afirma: “la organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (p.35).

Para Chiavenato (1994) una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual (p. 36).

Según Koontz & Weihrich (1990) “la organización y administración entrañan procesos de diseñar y mantener en ambiente, a los individuos para que trabajen juntos y logren eficientemente los objetivos seleccionados”

Podemos decir entonces que todas las organizaciones son diferentes en sus objetivos, en sus propósitos, pero tienen una semejanza en el área administrativa, todas necesitan la reunión de varias o muchas personas que deben trabajar en conjunto e integrarse en un esfuerzo común. El reto de estas empresas es sin lugar a duda mantener un equilibrio entre los objetivos organizacionales con las necesidades y deseos del individuo. Es por ello que la gerencia de alto nivel deberá establecer métodos o programas para motivar a los miembros de las instituciones a que trabajen de manera eficiente. La eficiencia y la eficacia son necesarias para que la empresa funcione. Y para que el mismo individuo pueda alcanzar satisfacción.

1.2 Definición de Administración

La palabra Administración viene del latín *ad* que significa: Dirección, tendencia. Y *Minister*: subordinación u obediencia. Y significa el cumplimiento de una función bajo el mando de otra. El significado de esta palabra sufrió una radical transformación. En la actualidad administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control. De todos los esfuerzos realizados en

todas las áreas y niveles de la empresa, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

1.2.1 Diferenciación de Administración y Organización

La administración es un todo del cual la organización es una de las partes. En palabras más claras la administración es un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, incluye aspectos que la organización por sí sola no abarcaría como la planeación, organización, dirección y control. En cambio organización se refiere al establecimiento de la estructura, como una unidad de mando o entidad social. Pero también organización se puede tomar en otro sentido, y refiere también a cualquier conjunto humano moldeado intencionalmente para alcanzar objetivos determinados.

La administración es la acción de dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones formales. Para alcanzar determinado propósito. Expresado en objetivo y meta, por tanto la administración existe como medio efectivo de hacer que se haga el trabajo necesario dentro de la organización. En este punto es importante la habilidad y el buen desempeño del gerente al tratar con dificultades dentro de la empresa. Se dice que un problema es cuando el estado real de una situación no se ajusta al estado deseado. De ahí que todo gerente debe definir el problema, diagnosticar las causas. Posterior a ello deberá desarrollar alternativas creativas, evaluar las alternativas disponibles y elegir la mejor. Para solucionar el problema en sí, al realizar ese proceso deberá tener en cuenta la existencia de elementos fundamentales que forman parte de la organización. Que al tomar cualquier decisión puede tener una afectación positiva o negativa que repercutirá en

la eficiencia y la eficacia al momento de cumplir con las metas u objetivos. Estos son: Tareas, Estructuras, Persona, Tecnología y Ambiente. Estos son componentes

Esenciales de la administración al momento de tomar cualquier decisión. A medida que una empresa crece se presenta una subdivisión interna. Como es la división de Trabajo y una especialización de los órganos y personas, se redefinen las estructuras jerárquicas. En consecuencia una gran necesidad de coordinación e integración de Las partes responsables de garantizar la eficacia y la eficiencia. Esto trae como consecuencia positiva el éxito de la empresa a nivel interno, que se refleja en el aumento de la productividad de cada empleado y el crecimiento en las utilidades. A nivel externo las empresas estarán más preparadas para enfrentar retos que existen en el ambiente en el cual conviven y serán capaces de competir en el mercado con sus rivales.

Por tanto, los gerentes deben tener presente que la administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros, en otras palabras deben delegar las tareas, esto es mucho más difícil de lo que aparenta. Porque la administración está asociada con los esfuerzos de un grupo de personas que poseen características distintas de pensar, al igual que valores, normas y principios, que muchas veces no están acorde con las de la empresa. Por tanto los gerentes tienen que estimular y establecer métodos de motivación que les permita conducir y dirigir a estos miembros que realicen sus funciones en pro de la empresa y en la medida que las cumplan estarán realizando sus propios objetivos personales. Es por ello que toda gerencia debe basarse en los principios básicos de los procesos organizacionales para crear estructura sólida dentro de la organización. Haremos referencia de ellos para comprender cuál es la relación de estos procesos con nuestro tema de investigación.

2. Procesos organizacionales.

Un proceso organizacional es una forma sistemática de hacer las cosas. Donde están presente: la planificación, organización, dirección, y control. Es un método que los gerentes utilizan para tomar decisiones que les permitirá generar alternativas con el fin de resolver los problemas existentes dentro de la organización. De ahí su importancia, puesto que a medida en que se implementen de manera eficiente representara el éxito o fracaso. Aquí es donde se establecen con anticipación los objetivos y metas, en este proceso se define a donde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando y como hacerse. La empresa deberá tomar en cuenta los recursos: financieros, humanos y tecnológicos para alcanzar objetivos y obtener resultados a futuros.

2.1 Planeación

La mayoría de las empresas no trabajan a lo improvisado, muchas de ellas planifican con anticipación metas específicas ya sean a corto o largo plazo. La planificación es la función administrativa que permite determinar de forma anticipada cuales son los objetivos que se deberán alcanzar y que debe hacerse para lograrlo. Las metas proporcionan a la planeación un sentido de dirección, que ayudan a superar obstáculos que inevitablemente se dan dentro y fuera de la organización, en un momento dado. También permiten a las organizaciones enfocar sus esfuerzos cuando los recursos humanos, económicos, y tecnológicos son limitados cuando existen metas claras y bien establecidas con un límite de tiempo se convierten en un parámetro de control, ya que podemos evaluar los avances logrados. Al momento en que nos

Alejamos del curso de acción y surgen eventualidades inesperadas podemos tomar medidas correctivas modificando nuestro plan. En este proceso administrativo los gerentes deben tomar decisiones cruciales bien sean programadas o no programadas para tratar de resolver problemas existentes, que surgen cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado dentro de una compañía. Antes de planificar y tomar cualquier decisión deberán tomar en cuenta tres aspectos fundamentales. Definir el problema, identificar sus causas, buscar alternativas, evaluar las alternativas, y por último elegir la mejor alternativa. Que hará la diferencia entre el éxito y fracaso. Nos brindara un panorama de donde estamos y hacia donde queremos llegar, es por ello que la planeación es parte esencial para toda organización.

2.1.1 Planes estratégicos

Estos planes estratégicos contemplan varios años y afectan una amplia gama de actividades de la organización, son diseñados por los gerentes de niveles altos, y definen metas generales de la organización. Aquí se elaboran y establecen las políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos, y normas. En los cuales todos los miembros de la organización deberán regirse. Ejemplo: de ello las Políticas de Recursos Humanos de cómo tratar al personal de la empresa. Políticas de ventas como tratar al cliente. La elaboración de planes a este nivel tiene como propósito dirigir el comportamiento de los miembros, la forma de como deberán realizar las tareas diarias y sus limitaciones dentro de la institución.

2.1. 2 Planes operativos

Estos planes son a corto plazo. Aquí se ejecutan los planes estratégicos a través de las actividades diarias que cada miembro de una organización realiza. Contienen detalles de cómo se elaboran las tareas diarias por medio de programas que indican la forma en que cada miembro de la empresa ejecutara su función. Por otro lado se implementa las reglas, normas y principios que rigen el comportamiento de los miembros dentro de la misma, especifican como deben comportarse en determinadas situaciones. Buscando restringir en algunas ocasiones el proceso de decisión individual o grupal en determinadas ocasiones donde estas decisiones puedan afectar el buen funcionamiento de la empresa.

2.2 Organización

El termino organización se puede interpretar de dos formas distintas, como una unidad o como entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos y la función administrativa como parte integral del proceso. En el primer concepto nos dice que existen dos formas de organización. Mientras que en él según se establecen las formas estructurales en cómo se establecerán los grupos de trabajo y las líneas de mando en las que se determinara como se realizan las funciones.

2.2.1 Organización informal

Es la que emerge espontáneamente o naturalmente entre las personas que ocupan posiciones dentro de la organización. A partir de la relaciones humanas que se dan al desempeñarse en sus cargos y que se da en el lazo de la amistad que ellos crean entre sí.

2.2.2 Organización formal

Este término se basa en la división del trabajo, es la que está definida y delimitada por un organigrama en la que existen manuales de organización para realizar cada tarea y que los miembros de la misma actúen conforme a las reglas y normas de la empresa. En otras palabras es la organización formalizada oficialmente.

Por otro lado la organización como función administrativa y parte del proceso. Se refiere a la forma de organizar, estructurar e integrar los recursos ya sean humanos, tecnológicos y económicos aquí se divide y coordinan las actividades de los miembros de una organización. En este se deben de tomar cuatro pasos básicos;

1. La división del trabajo: Esta consiste en distribuir la carga de trabajo en tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con cierta velocidad y forma lógica, por personas o grupos.

Departamentalización: Agrupan las actividades en una estructura lógica, se suele establecer a través de organigramas que describe la forma en que se realizara el trabajo y representa la agrupación de las actividades.

2. Jerarquía: Establecer quien depende de quién en la empresa, esto es que cantidad de personas y departamentos dependen directamente de un gerente de orden superior. Es una cadena de mando.
3. Coordinación: Es la integración de todas las actividades de los departamentos para cumplir con las metas de la organización con eficacia.

Podemos decir que el proceso de organización. Consiste en distribuir el trabajo entre los miembros del grupo para establecer un proceso de cómo realizar ciertas actividades, es también subdividir el trabajo en unidades operativas, agrupar las obligaciones en puestos de trabajo, determinar los requisitos de los puestos, por otro lado seleccionan y colocan a los miembros de la organización en cada cargo de trabajo, eligen la autoridad adecuada para cada departamento y para cada miembro de la organización. En resumen esta parte nos dice cómo serán distribuidas y señaladas las actividades del trabajo entre los miembros de una organización y la participación de cada miembro. En esta etapa encontramos la influencia de comportamiento organizacional, porque cada miembro asignado a una actividad se enfrenta a su propia relación con el grupo, y cada grupo a su vez con otros grupos dentro de la empresa. En pocas palabras la organización se puede considerar como hacer que el plan creado por los niveles altos tenga significado para cada uno de los miembros.

2.3 Dirección

Es llevar acabo físicamente las actividades de los dos puntos antes mencionados. La dirección es la función administrativa en la que se dan las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la Organización y sus subordinados. En esta parte del proceso es necesario que los administradores tomen en cuenta la comunicación, el liderazgo y la motivación, para dirigir a los miembros de la organización. Esta etapa es más compleja porque los miembros deben ser dirigidos, esto implica que los administradores deberán ser capaces de influenciar a sus subordinados para que se comporten según sus

expectativas y así alcanzar sus objetivos. Así como la comunicación es fundamental para expresar que es lo que se quiere específicamente de cada uno de ellos. La autoridad formal también es un punto fundamental en esta parte, es un tipo de poder que asociamos con la estructura de la organización. La efectividad que logren los gerentes para influenciar en cada miembro de la organización dependerá del tipo de autoridad que ejerzan en ellos. Motivar a los miembros, es otra forma de influenciar en ellos para que desarrollen todo su potencial y realicen con eficiencia las tareas asignadas. En este nivel es necesario que los gerentes estimulen a los trabajadores con tácticas de recompensas y reconocimientos por un trabajo bien hecho. No debemos olvidar de crear un ambiente de trabajo adecuado en el cual los miembros quieran desempeñarse mejor y se sientan en confort.

2.4 Control

Este tiene como parámetro comprobar o vigilar que lo que se está haciendo va de acuerdo con lo planeado. Para asegurar que el trabajo esté progresando de forma satisfactoria hacia el objetivo determinado en esta actividad es muy importante evaluar los resultados con los estándares de desempeño e idear los medios efectivos para medir las operaciones que cada miembro realiza con el fin de corregir errores. La comunicación es esencial porque nos permite informar a cada nivel jerárquico, los resultados, las comparaciones y variaciones de las operaciones realizadas. Así mismo si se presentan dificultades como ordenes mal interpretadas la rápida comunicación nos permite corregir debilidades.

CAPITULO DOS. MOTIVACION

3. Primeras teorías de la motivación.

3.1 Teoría de Maslow

La teoría de jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría trascendental para el comportamiento organizacional. Contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica en orden inferior y superior.

Necesidades Fisiológicas: Según el realizador de la pirámide son necesidades básicas en el nivel inferior y refiere a la satisfacción de los impulsos biológicos fundamentales para la supervivencia del individuo y la preservación de la especie, involucra el aire, agua, alimento, vivienda y vestido, son necesidades instintivas que nacen con el individuo. Las empresas proporcionan a sus empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida.

Necesidades de Seguridad: Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas. Aquí se establece la seguridad, estabilidad, conservación y la búsqueda de protección contra la amenaza y privación. Según el creador esta surge cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Este punto se refiere más específicamente a que el individuo busca un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo sin amenazas físicas o psicológicas. A nivel organizacional las empresas deben ofrecer a sus colaboradores condiciones de trabajos seguros, que abarquen las prestaciones de ley al igual que estabilidad laboral.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

Necesidades Sociales: según el autor de la teoría esta etapa surge después de las anteriores, donde el individuo busca la manera de relacionarse o de agruparse, formando lazos de amistad dentro y fuera de la organización. Aquí el individuo busca la manera de ser aceptado por los demás miembros con quienes convive.

Necesidad de Estima: Conlleva al deseo de una persona de sentir respeto por sí mismo, al igual que ser aceptado por los demás, esta fase es a manera de como el individuo se evalúa a sí mismo. Comprende auto percepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social, respeto, status y prestigio.

Necesidad de Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación de autorrealización. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción es una necesidad específica) y complacencia que lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En anexos página 64 se muestra el diagrama de la teoría de las necesidades.

3.2 Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor

McGregor define los estilos de dirección en función de cuál es la concepción que se tenga del hombre; así pues a partir de su teoría X y de su teoría Y, señala la existencia de dos estilos: estilo autoritario y estilo participativo. Según McGregor todos tenemos cierta forma de ver el mundo, afirma que al administrar una empresa puede asumir dos posturas o dos conjuntos de supuestos.

La primera es: que el hombre normal y ordinario tiene una antipatía natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, y no asumir responsabilidades, y procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X. La dirección de esta teoría ante las personas que posee estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde se le indica a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, estas actuaciones corresponden a un estilo de dirección autoritario.

La segunda postura: Nos indica que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como jugar o descansar y que pueden auto controlar su trabajo, una persona procura asumir responsabilidades con ingenio e imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y. El estilo de dirección que se da en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos.

Los directores deben dar formación, confianza e información que facilite la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

3.3 Teoría de los factores Frederick Herzberg

Teniendo en cuenta la dualidad de la naturaleza humana, sería apropiado considerar la importancia que tuvo este ensayo para la administración científica. Esta investigación fue diseñada para evaluar el concepto de que el hombre tiene dos clases de necesidades: sus necesidades como animal para evitar el daño y sus necesidades como ser humano para desarrollarse psicológicamente. El estudio consistía en realizar entrevista a doscientos ingenieros y contadores, que representaban una muestra representativa de la industria de Pittsburgh. Se les preguntó sobre acontecimientos que hubieran tenido en el trabajo. O bien hubiesen producido una mejoría sustancial en la satisfacción laboral o les hubiesen producido una disminución. La entrevista comenzaba preguntando a los ingenieros y contadores que intentaran recordar un momento en el que se hubieran sentido excepcionalmente bien en sus trabajos. Manteniendo “en mente” el momento que había producido esos sentimientos satisfactorios, Se les preguntó también si los sentimientos de satisfacción relativos a sus trabajos habían afectado su rendimiento, sus relaciones personales y su bienestar. Como resultado del estudio Destacan cinco factores como determinantes e importantes de la satisfacción laboral: Reconocimiento, crecimiento personal, responsabilidad, progreso, y trabajo, el autor los denominó factores motivacionales debido a que estos producen una necesidad de crecimiento o autorrealización. Siendo los tres últimos de mayor importancia para un cambio de actitudes de mayor duración. Al realizar las otras preguntas sobre que sentimientos experimentaron cuando obtuvieron insatisfacción. Estos cinco factores motivacionales aparecen con muy poca frecuencia cuando los entrevistados expresaron sentimientos de descontento en el trabajo. Cuando se codificaron los

factores involucrados en el descontento laboral, apareció un conjunto de factores completamente diferente. Los principales aspectos no gratificantes o “insatisfactorios” eran: política, administración de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales. Llamados también factores higiénicos. Describe la relación del hombre con lo que hace.

En resumen, de este estudio se derivan dos resultados principales. Primero. Los factores involucrados con la satisfacción en el trabajo son distintos y no tienen que ver con los factores que producen la insatisfacción en el trabajo. Es decir, el opuesto de la satisfacción laboral no sería la insatisfacción laboral, sino más bien no tener satisfacción en el trabajo; igualmente, el contrario de la insatisfacción laboral sería no estar insatisfecho en el trabajo.

Para comprender esta terminología daremos un ejemplo, especificaremos a la satisfacción laboral como la visión y a la insatisfacción como la audición. Es indiscutible que estamos comparando dos dimensiones completamente distintas una de la otra. Ya que el estímulo de la visión es la luz al aumentar o disminuir la luz no producirá ningún efecto en la audición. Al igual la audición es el sonido el disminuir o aumentar la intensidad no producirá cambios en la visión.

Según Herzberg plantea una técnica para mejorar la no satisfacción y es llamada “enriquecimiento del cargo” consiste en la sustitución de tareas simples y elementales, por tareas más complejas. Con el objetivo de incrementar el crecimiento individual en cada trabajador, aquí la empresa establece condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el cargo. Cabe mencionar que al implementar esta técnica emergen de ella efectos deseables como el aumento de la motivación, y la productividad, así como también genera la disminución de ausentismo y rotación del personal. No debemos olvidar que al aumentar las tareas a cada empleado, vaya acompañado con una remuneración. Para que el individuo no

se sienta sobreexplotado. Al implementar esta técnica debemos tener mucho cuidado por lo que puede traer consigo efectos adversos a los deseados. En la figura de anexos página 65 mostramos estos efectos.

4 Teorías contemporáneas de la motivación.

4.1 Teoría de ERC de Clayton Alderfer

Clayton Alderfer. Argumenta y propone ciertos cambios a la pirámide de Maslow según él hay tres tipos de necesidades básicas Existencia, Relación y Crecimientos. Donde viene la denominación de la teoría ERC.

Existencia: Remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia. Comprende las que Maslow consideraba necesidades fisiológicas y de seguridad dentro de ella encontramos el alimento, agua, vivienda, y el ambiente de trabajo.

Relación: El deseo de mantener vínculos personales con los demás seres humanos. Son deseos sociales y de estatus que buscamos con el propósito de ser aceptados y entendidos en el ambiente de trabajo. Este punto corresponde a la necesidad social de Maslow como el componente externo de la necesidad de estima.

Crecimiento: El anhelo interior de desarrollo personal. Aquí se incluye el componente interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización a diferencia de la teoría de Maslow que refería que suplida una necesidad surgía la siguiente. En este caso el autor revela que es

posible que estén activo dos o más necesidades al mismo tiempo y si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores

.En comparación con la jerarquía de Maslow que sigue una progresión gradual es decir rígida. Esta teoría sigue un orden más flexible Alderfer da un ejemplo, en el cual dice que una persona puede estar motivada por la necesidad de crecimiento, aunque no esté satisfecha sus necesidades de existencia y relación, en cambio para Maslow una necesidad inferior debía ser satisfecha sustancialmente antes de poder pasar a la de orden superior. A nivel organizacional los empleados se interesan por satisfacer las necesidades de existencia como el pago, condiciones de trabajo y seguridad del cargo. En seguida debe concentrarse en buscar como relacionarse de modo de sentirse comprendido por sus jefes, compañeros de trabajo y rápidamente de lo anterior se enfocan en su crecimiento personal.

4.2 Teoría de las necesidades de David McClelland

En las investigaciones realizadas por McClelland observo que existen tres categorías básicas de las necesidades motivadoras las cuales son el poder, la afiliación y la realización o logro, por lo cual las personas se pueden agrupar en cada una de estas categorías según sea la motivación de su vida, estas categorías no son mutuamente excluyentes, suele suceder que muchas personas se encuentren motivadas por las tres, sin embargo de manera invariable predomina una sola.

Mencionando cada una de ellas **El logro**: Se refiere al deseo o búsqueda por sobresalir, es un impulso que tienen muchas personas de superar retos con el objetivo de alcanzar metas deseables, este es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen. Una persona motivada por el logro siempre quiere mejorar todo en su medio ambiente, tratan de encontrar maneras más eficaces para

hacer una tarea, dominar su actividad desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas.

De acuerdo con esta teoría, el interés monetario es distinto de la necesidad de logro, de forma que las personas motivadas por este no trabajan únicamente por dinero, sino que se esfuerzan en su trabajo para satisfacer una fuerza interior y ser reconocido en su trabajo y lo más importante alcanzar las metas propuestas.

Otra categoría de este autor es la necesidad de. **Poder:** Que corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios. Personas con este tipo de necesidad toman riesgo y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Estas personas gozan de estar a cargo de los proyectos y tareas.

Por último las necesidades de **afiliación:** aluden a la tendencia de algunas personas de acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto de los demás. A nivel organizacional las personas necesitan ser parte de un grupo y de sentirse estimados y apreciados dentro de la institución. Página 66 de los anexos realizados del presente trabajo plasmamos la teoría de este autor.

4.3 Teoría de fijación de metas

La teoría de fijación de metas propone que las metas específicas aumentan el deseo y que las metas difíciles dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles. La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre la fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son altamente motivantes y producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general el autor de comportamiento organizacional Stephen Robbins (2004) da un ejemplo claro de esta teoría. En la que dice que un entrenador de un equipo de fútbol dirigió unas palabras

a su escuadra antes de salir al campo para jugar la final de la liga. Estas fueron; Todos están en óptimas condiciones físicas salgan y hagan su mejor papel. Nadie puede pedirles más que eso. Seguimos citando al autor. Usted ha oído la frase HAZ TU MEJOR PAPEL, (P, 157) En el caso de los jugadores hubieran marcado mejores resultados si el entrenador les hubiese fijado una meta específica para cada uno. La aceptación de una meta implica el compromiso personal y una promesa de esfuerzo, por el contrario la imposición de una meta implica rechazo indiferencia y falta de compromiso. Una meta puede ser rechazada debido al grado de dificultad con que se perciba por lo que los gerentes deben utilizar este método de una manera muy sutil.

Por otro lado la fijación de metas aumenta el rendimiento, dirigen la atención hacia las tareas, movilizan esfuerzos, en especial si las tareas son percibidas como difícil, en algunos casos aumenta la persistencia y la reducción de deserción de los empleados, alientan el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el rendimiento. Uno de los principales problemas de la fijación de meta es que integrantes de la organización deberá interiorizarla puesto que en la medida que la persona no la haga suya la meta no facilitara el aumento en el rendimiento. Por ello antes que una meta extremadamente fijada provoque un rendimiento positivo ha de convertirse en una meta interiorizada y auto impuesto por la misma persona.

4.4 Teoría de reforzamiento

El psicólogo B.F. Skinner desarrolló una técnica de motivación conocida como la teoría del reforzamiento, donde afirma que las personas se pueden motivar diseñando un ambiente de trabajo apropiado, alabando su desempeño y que el castigo por un desempeño deficiente produce resultados negativos. Argumenta que el comportamiento tiene una causa externa. Lo que controla el reforzamiento son las

recompensas a través del reconocimiento y la alabanza que, cuando se presentan inmediatamente después de un comportamiento, aumenta la probabilidad de que dicho comportamiento se repita

Se pueden identificar cuatro tipos de reforzamiento:

1. Reforzamiento positivo: Cuando se presenta a alguien un resultado atractivo como consecuencia de un comportamiento deseado. Es un estímulo que se agrega a una situación y refuerza la posibilidad de una respuesta operante por ejemplo: El director o supervisor puede elogiar a un empleado por su puntualidad tiene como objetivo motivar a los empleados a ser puntuales con la esperanza de recibir elogios adicionales por parte de su jefe. Este elogio debe hacerse a alguien que lo valore por llegar siempre temprano y no sólo en ocasiones.

2. Aprendizaje de evitación: Este enfoque de reforzamiento es aprender a evitar lo negativo los empleados aprenden a evadir situaciones poco agradables comportándose de cierta forma, si un empleado realiza correctamente una labor, o siempre llega temprano al trabajo, el supervisor no tendrá motivos para regañar o llamar la atención, y este aprenderá que al adoptar un comportamiento correcto, reduce las llamadas de atención y evita situaciones desagradables.

3. Extinción: esta establece que un comportamiento no deseado disminuirá o cesará como resultado de la falta de reforzamiento positivo, es decir si un empleado que siempre llega tarde no recibe elogios o no se le promueve para un mejor puesto o sueldo, dicho empleado podrá darse cuenta de que llegar tarde no lo está llevando a los resultados deseados y podrá tratar de llegar a tiempo al trabajo,

4. Castigo: El último enfoque es el castigo aplicado a los empleados por resultados insatisfactorios o adversos en respuesta a un comportamiento no deseado. Se da a través de un regaño, o una llamada de atención por parte del supervisor y el empleado evita que esa situación se repita.

El reforzamiento positivo y el aprendizaje de evitación, se concentran en obtener la respuesta deseada del empleado y se comporta con el fin de obtener las recompensas deseadas, mientras que con el aprendizaje de evitación, el empleado se comporta de tal manera que evita resultados indeseables. En contraste, la extinción y el castigo, se concentran en los esfuerzos por reducir la incidencia de un comportamiento indeseable, se emplean para lograr que alguien deje de hacer algo, que no es deseado y comiencen a actuar de manera más deseable, para lo cual, los gerentes deben hacer uso de estrategias adecuadas para modificar dicho comportamiento, ya que el castigo puede provocar que alguien se canse de la situación el trabajo y la probabilidad de lograr un cambio útil se reduce.

De igual forma, el aprendizaje de evitación, enfatiza lo negativo, y evita ciertos comportamientos por miedo a las consecuencias. Se considera que combinar el reforzamiento positivo con el uso de la extinción, tiene menos efectos secundarios indeseables y permite que los individuos reciban las recompensas que desean. Un enfoque positivo de reforzamiento es el mejor recurso que tiene el director para efectuar cambios positivos en una situación laboral.

4.5 Teoría de la equidad de Stacy Adams

Esta teoría se basa en la comparación social. Expone que los empleados perciben su situación laboral en salidas y entradas. Existe una importante función que cumple la equidad en la motivación, muchas veces los empleados analizan lo que aportan al trabajo, como su esfuerzo, experiencias, competencia, educación con los resultados que son el salario, aumento, reconocimiento, esta comparaciones seda fuera de la empresa con otras organizaciones dedicadas al mismo giro, así como a lo interno de la misma. Los empleados perciben lo que obtienen en su trabajo

de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera un estado de equidad. Es decir a iguales aportes iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa se considera un estado de desigualdad. En este punto los empleados realizan cuatro comparaciones la primera. A nivel interior el individuo compara la experiencia con otro cargo en la organización actual, a nivel exterior el compara su puesto con otros cargos fuera de la organización. También hace comparaciones de sí mismo con otros compañeros de trabajo dentro y fuera de la misma. Cuando los empleados perciben una desigualdad según Stephen (Robbins 2004, p.404) estos se decidirán por seis opciones.

1. Cambiar sus aportaciones al trabajo por ejemplo no se esfuerzan tanto
2. Cambian sus resultados
3. Distorsionan las percepciones del yo
4. Distorsionan las percepciones de los otros
5. Escoger otro referente
6. Abandonar el terreno

5. Hacia un concepto de motivación.

Actualmente las organizaciones tienen retos que cumplir debido a los cambios del ambiente externo en donde estas operan, si estas permanecen estáticas ante los cambios que se le presentan no podrán cumplir con los objetivos que se establecieron en algún momento de planificación, la necesidad de administrar bien sus recursos se transforma en una realidad tangible. Entre estos recursos encontramos. Los tecnológicos, económicos, y humanos. Estos últimos son el elemento principal de cada empresa, porque ponen en marcha los planes, y metas de la misma. Para generar un cambio en la productividad y competitividad de las

organizaciones es necesario tomar en cuenta el factor humano como la clave del éxito.

Las empresas que quieren ser más productivas, necesitan de personal altamente calificado que se identifiquen con los objetivos y metas de las mismas. Muchos administradores no le dan mucha importancia a este recurso, por lo que prefieren invertir en infraestructuras, y maquinaria. En lugar de invertir en sus colaboradores. Para que de cada individuo desempeñen de manera más eficiente sus tareas diarias. Es indispensable que estas personas desarrollen sus habilidades, conocimientos y destrezas a su máximo potencial con el propósito de generar cierto grado de utilidad. Por otra parte es necesario, que estén contentos con sus puestos de trabajo y con el ambiente organizacional donde se desenvuelven. Es por ello que la motivación es una herramienta. De la cual los gerentes pueden utilizar para analizar y entender la conducta de sus integrantes, con el propósito de generar cambios en la conducta de estos a través de implantación de programas.

Entonces podemos decir que la motivación se deriva del latín “Motivus” que significa causa del movimiento. Refiere a un estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos que nos lleva a hacer una cosa en lugar de otra. Las acciones de los individuos están influenciadas por situaciones y diferentes circunstancias, capaces de provocar, estados de ánimo ya sea en término positivo o negativo.

Al analizar este elemento se debe tener en cuenta que su nivel de efectividad estará en dependencia de la actitud y de la personalidad del individuo así como la forma en que se implemente los programas de motivación. El estudio de la misma consiste en determinar las causas que originan las malas actitudes de los empleados hacia la empresa.

Para el autor Dessler (1979) la motivación “refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual

Para Reeve, (1999) El estudio de la motivación implica el análisis de los procesos que inician, mantienen o detienen el comportamiento. El proceso de la motivación es extraordinariamente complejo, ya que bajo su estudio subyacen las más variadas ideas que se pueden establecer en torno al ser humano. Presupone la relación entre el individuo y su medio ambiente. Es un proceso que sucede dentro de la persona, por la interacción de sensaciones, sentimientos, emociones e ideas (p. 4).

Por tanto según Robbins (2004) concibe a la motivación como aquellos “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta (P. 155) esta definición nos da tres elementos la primera es intensidad; consiste en la medida del esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo, este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. En tanto la persistencia se refiere a la medida de tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo. En este sentido los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan su conducta, es decir la conducta no la provoca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja. Cada uno de estos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo. Donde el motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta. De ahí lo siguiente.

5.1 Motivación y la conducta humana

1. comportamiento causado: es decir que existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
2. comportamiento es motivado: esto se da a través de los impulsos, deseos, necesidades o tendencias que son los motivos de la conducta humana.
3. comportamiento está dirigido hacia objetivos: su finalidad en todo el comportamiento humano, dado que hay una causa que genera. La conducta y que casi siempre está dirigida hacia algún objetivo.

5.2 Ciclo de la motivación

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer las necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional.

1. Equilibrio: Es donde cierto momento el ser humano permanece en estado de estable.
2. Estimulo: Es cuando aparece un interés y genera una necesidad que produce que un individuo vaya en busca de lo que necesita.

3. Necesidad: Son vacíos que existen en la vida del individuo bien sea, necesidades emocionales, económicas, que aún no han sido llenadas, y que provocan un estado de Tensión y frustración.
4. Estado de tensión: En este punto produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción con el fin de satisfacer la necesidad.
5. Satisfacción: Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente, toda satisfacción es básicamente un estado de liberación de la tensión que permite al retornar al punto de equilibrio.

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer. El concepto de motivación el cual se ha utilizado con diferentes sentidos en general. Motivo es el impulso que lleva a una persona a actuar en determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. La acción puede ser provocada por un estímulo externo que proviene del ambiente o generado internamente por procesos mentales del individuo en este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo representa lo que las persona saben de sí mismo y del ambiente que los rodea en el sistema cognitivo el ser humano incluye valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social. Su estructura fisiológica, necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa, y cree.

6. Tipos de motivación.

6.1 Motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca a la motivación que viene de fuerzas externas se considera que, las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona. Se refiere a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo los halagos y el dinero. Este tipo de motivación se relacionan con los conceptos fundamentales: de recompensa y castigo. Esto nos dice que la conducta del individuo estará determinada por sus consecuencias, de forma que a aquellos actos que poseen resultado positivos tienen mayores probabilidades de aparición que aquellas de tienen consecuencia negativa.

El ser humano es muy complejo en todos los sentidos y no podemos decir que existe un solo motivo que influye sobre él. Y sobre todo si lo estudiamos desde el punto de vista como colaborador de una empresa. Para comprender este punto definiremos algunos de los elementos que ayudan a motivar a los trabajadores.

6.1.1 salario

La remuneración salarial hace referencia a un sueldo base o salario. Se puede decir que es un pago regular que obtiene una persona por sus servicios cuando esta establece una obligación con una empresa. Dicha remuneración dependerá por aspectos legales como los rangos que establece el gobierno y la empresa privada, también dependerá la valorización de cargos que la empresa haga dentro de su compañía con respecto a las del mercado. En fin la remuneración base no es más que el dinero percibido por un servicio, con el que se puede adquirir diversos tipos de refuerzos, el cual también se puede ahorrar para necesidades futuras. Es por lo tanto que la mayoría de las personas trabajan no por el dinero en sí mismo ya que es un simple papel sin valor intrínseco. Si no por es un medio para obtener cosas. Este elemento puede a alentar o incentivar la motivación de cada ser humano.

Desde el punto de la teoría de Herzberg este elemento se puede relacionar como un factor higiénico, que cuando no se está presente desmotiva, pero si lo esta no es un factor que influye en el aumento de la motivación. Por otra parte Maslow encasillaría el salario en las necesidades básicas y de seguridad. Pero para algunas personas calificaría en las necesidades sociales y de estima. Este elemento cuando satisface las necesidades básicas. Muchas veces brinda el camino a las necesidades de autorrealización donde el dinero por sí mismo no es un motivador solamente satisface necesidades de existencia.

6.1.2 *Incentivos*

Estos corresponden a un elemento variable diferente al salario ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad. Es decir existe relación directa entre lo que el empleado produce o hace con sus resultados y los incentivos que obtiene. Dentro de estos encontramos, pagos por habilidades, pago por rendimiento, los bonos, participación de la ganancias, comisiones, comprar de acciones que esto de da muy rara vez dentro de las empresas.

Cada uno de ellos tiene efecto en la motivación ya que si se indica a cada individuo a que realice su trabajo de una manera eficiente con la promesa que recibirá una recompensa por el desempeño de su labor este buscara alternativas para cumplir con el trabajo. Estos incentivos deben de ser suficientemente atractivos para que los empleados creen firmemente que después de su labor recibirán la recompensa esperada. Según Robbins (2004) el Pago por habilidades estimula a las personas a emprender competencias entre ellos mismos lo que permite que cada uno se desarrolle en su trabajo y demuestre sus capacidades y desempeño.

También este tipo de remuneraciones basadas en las habilidades o rendimiento son un arma eficaz para motivar a los empleados a desarrollar valores y conductas necesarias para su desempeño y así alcanzar las metas de la organización.

6.1.3 Beneficios

Por otro lado encontramos los beneficios que son por lo general elementos no monetarios como lo son: las vacaciones, seguros de vida, estos son beneficios adicionales que la empresa ofrece a sus miembros a aparte de los que establece la ley. Ejemplo: canasta básica, seguro de vida, descuentos en productos que ofrece a la empresa. Estos beneficios dependerán de la organización que tan comprometidos se sientan con sus empleados.

6.2 Motivación intrínseca

Son aquellas situaciones en las que las recompensas extrínsecas no son suficientes para la persona. Esta puede activar una conducta que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades que motiven dicha conducta. Estos se refieren a los estímulos y acontecimientos nuevos que provocan en la persona curiosidad, Interés, tendencia a explorar, e investigar, en síntesis nos dice lo que lleva al ser humano a la motivación personal. En este punto donde se da un flujo al estado de concentración es decir una implicación absoluta en la actividad.

Es cuando las acciones de las personas se dan sin esfuerzo alguno sienten control total de sus habilidades con la interacción de la actividad. Entonces

si la actividad es altamente exigente el reto será en extremo difícil y provocara preocupación o ansiedad. Lo inverso seria si la tarea es demasiado sencilla entonces el reto será percibido fácil y provocara falta de motivación por lo que la persona sentirá aburrimiento.

Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos de manera activa e intencionada. Para Reeve (1994) dice que las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y auto determinante con relación a su entorno (P, 144) la retroalimentación que obtiene la persona de estas acciones impactan en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. En otras palabras la actividad que provoquen percepciones de competencia aumentara la motivación intrínseca.

Hoy en día muchas organizaciones han comenzado a reestructurar la forma de trabajar, por los cambios constantes del mercado y el surgimiento de nuevas necesidades del ser humano. Estas transforman su cultura laboral con el propósito de mejorar la productividad, Y calidad en el trabajo. Es por ello que muchas de estas empresas han comenzado a buscar nuevas estrategias que ayuden a impulsar y respaldar nuevos valores organizacionales. Dentro de estos se incluyen programas de remuneración que no precisamente son monetarios. Estos comprenden el reconocimiento, apreciación del trabajo positivo, posibilidad de desarrollo, y un ambiente laboral positivo.

Una forma de presentar este tipo de motivación es a través de compensaciones que no precisamente involucra el dinero. Existen una gran variedad de programas que incluyen el reconocimiento.

Pueden ser tan sencillos como una mención por el buen desempeño en el boletín mensual o anual de la compañía. O pueden ser tan importantes como

premios bien sea una cena, vacaciones en los que incluyen tanto al empleado y su familia.

Para que estos métodos sean eficaces deben ser adecuadas y visibles, casi una festividad. Sin olvidar que la magnitud del premio debe de ser en proporción a la acción. Evitando crear conflictos. Si son demasiados insignificantes pueden ofender al empleado y subestimar su conducta. Por otro lado si son demasiados importantes. Pueden crear una apariencia de falta de equidad o crear un impacto negativo exponiendo a los empleados en dos términos de ganadores y perdedores.

Aplicando la teoría realizada por McClelland este sistema de compensación satisface las necesidades de logro y afiliación, ya que apuntan a lograr metas y llegar al éxito así como también establecer vínculos de cooperación y amistad. Para el creador de la pirámide de las necesidades Maslow, es satisfacer las necesidades de orden superior como la dependencia y estima.

7. Elementos que inciden en el progreso organizacional y personal.

7.1 Satisfacción y motivación

Hemos dichos anteriormente que la motivación está constituida por aquellos elementos capaces de provocar, y dirigir la conducta hacia un objeto. En cambio la satisfacción se refiere a la actitud o estado emocional que experimenta el individuo hacia su trabajo, representa evaluaciones positivas o negativas de las experiencias sobre aspectos del entorno laboral aunque son dos términos distintos se relacionan entre sí. La satisfacción es el resultado de la motivación que se da por el desempeño de una labor. Es decir el grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales.

No existe una definición exacta de satisfacción laboral según Robbins (2004) la satisfacción laboral de un individuo sería que la participación en el trabajo mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente hablando con su trabajo, y considera que su desempeño percibido es importante para su sentido de valía personal (P, 124) También la satisfacción se puede definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en creencias y valores. En realidad son percepciones que tiene el individuo de lo que debería o no de ser dentro de una organización y que repercuten en la conducta. En definitiva es la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

7.2 Desempeño y motivación

Para la administración el manejo de los recursos y su funcionamiento es indispensable y más si lo es el recurso humano. Por lo que es necesario que este posea la capacitación necesaria para el buen funcionamiento de su cargo. El personal de una empresa es el elemento más importante para la clave del éxito. Por tanto el desempeño laboral forma parte de la motivación y la satisfacción. Cuanto más motivado se encuentre el individuo hacia algo mayor será su esfuerzo para conseguirlo. Muchas personas eligen actividades que se identifican con lo que hacen bien ya que eso estimula una adecuada motivación. Pero en la actualidad muchas personas se encuentran en puestos de trabajo para los cuales no fueron hechos según sus pensamientos, pero que las circunstancias los obliga a estar ahí. En este sentido las actitudes y emociones de cada persona determinaran la forma de hacer que ese trabajo cobre cierto sentido para sí por el resultado que genera el cual satisface las necesidades básicas, o la adquisición de nuevos hábitos y pensamientos que le den valores intrínsecos al trabajo que se realiza.

Siempre debemos tomar en cuenta que el ser humano es importante y que debemos valorarlo por lo que es. Pero también es esencial que se le valore por el trabajo que el desempeña. Si el individuo piensa que el trabajo que desempeña no vale la pena no encontrará motivos para hacerlo mejor esto se relaciona con un estado de motivación extrínseca. Este tipo de personas están bloqueadas y probablemente sea la causa de un bajo desempeño laboral. En este punto debemos establecer metas que generen un resultado útil para ambos empleado versus organización.

Entonces la manera en como el individuo piense determinara la manera de actuar. Por lo que si el individuo encuentra los motivos correctos dentro de sí mismo puede encaminarse hacia un mejor desempeño en sus labores. El punto es ¿qué motivos deben encontrar en sí para desempeñar mejor su trabajo? Y si no tiene ningún motivo debe adquirirlo.

En este caso la motivación extrínseca juega un papel muy importante para los que dirigen una organización, permite abrir nuevas posibilidades para conducir al trabajador hacia donde ellos desean a través de satisfacer las necesidades básicas con los salarios, incentivos, asensos, capacitaciones, y reconocimientos. Entonces una conducta dirigirá hacia objetivos y metas organizacionales o bien sean personales. Encaminan y sostienen la conducta humana, por lo tanto afecta el desempeño laboral en dos caminos en forma objetiva o negativa.

A continuación daremos una perspectiva de cómo influyen estos tres elementos mencionados motivación, desempeño, satisfacción. En el logro de metas de una organización. Queremos describir que la habilidad, motivación, y percepción personal del trabajo de una persona se mezclan para generar un desempeño o rendimiento laboral. Y este último crea una recompensa que al final el individuo la somete a reflexión de si son equitativas. Que da como resultado satisfacción y el buen desempeño. La valoración de satisfacción y nivel de semejanzas entre

recompensas recibidas y deseadas. Influirán en la motivación de cada individuo. De manera gráfica describimos lo antes expuesto ver la página 67 de anexos.

7.3 Formas de medir la satisfacción y motivación en el ambiente laboral

Según Robbins (2004) la satisfacción se puede medir de dos formas distintas la primera clasificación única general. Estas mediciones se dan a través de cuestionarios que tiene escala de medición. Aquí el empleado responde a aspectos específicos como por ejemplo: considerando todos sus aspectos que tan satisfechos o insatisfechos se siente en el trabajo.

La otra forma de medición es calificación sumada o por facetas en este punto se identifican elementos claves de un trabajo, se le pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos como lo es reconocimiento, beneficios, condiciones laborales, estilos de supervisión, el grado de compañerismo, políticas de la empresa. La satisfacción está ligada al clima organizacional y al desempeño laboral. Podemos decir entonces que los principales factores determinantes en la satisfacción laboral, son: reto del trabajo, sistemas de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo. Colaboración entre los mismos compañeros, compatibilidad entre personalidad y puestos de trabajo.

También otras formas de validar si existe satisfacción laboral en un empleado es cuando este ejerce un alto grado de participación en su trabajo y se identifican intensamente con la labor que realiza y se interesa realmente en él. Esto le da una ventaja a las compañías porque mejora la tasa de rotación. En recapitulación una participación elevada en el trabajo demuestra que el individuo se identifica con lo que hace dentro de la organización.

Por otro lado una actitud de compromiso con la organización que no es más que un estado en el que un empleado se identifica con la organización y sus metas. Por lo que este desea seguir formando parte de ella. El grado de compromiso que tenga el empleado con la organización es la mejor muestra de rotación del personal, y la satisfacción laboral.

Por consiguiente elevara la eficiencia en el desempeño laboral, reducirá la rotación del personal y disminuirá el ausentismo. En anexos pagina 68 presentamos un pequeño cuestionario como ejemplo para medir el grado de satisfacción de un empleado dentro de la organización.

7.4 Factores que causan desmotivación en los empleados

1. Jefes que no son accesibles con facilidad
2. Jefes que no escuchan ni atienden las necesidades de sus subordinados.
3. Las sugerencias del personal no son tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones
4. No se valoran de forma positiva el esfuerzo que realiza un empleado, más allá de sus funciones de lo que podría considerarse normal, ejemplo: sobrecarga de trabajo.
5. Poca comunicación vertical y horizontal en la empresa
6. Exceso de presión por parte de los jefes o mandos intermedio
7. Desconfianza hacia el empleado al realizar su trabajo
8. Falta de información sobre la misión, visión y los objetivos de la empresa que se ponen en marcha por parte de la Dirección a los empleados.
9. Actuaciones por urgencias o impulsos, con poca planificación.
10. Falta de definición y aclaración de las tareas a realizar por los empleados.

11. Puestos de trabajo mal diseñados, incómodos o poco dotados de elementos necesarios.

Estos factores antes mencionados son notoriamente desmotivadores, cuando el empleado manifiesta su insatisfacción, su grado de motivación decae en este sentido el colaborador de la empresa toma decisiones que pueden ser drásticas y afectar a la empresa entre ellas están como cambiar de empleo, o bien se

Convierte en un empleado pasivo que realiza lo mínimo y no se esfuerza por cumplir las metas de la empresa. Por el contrario existen factores que establecen la satisfacción en el trabajo.

7.5 Factores que causan motivación en los empleados de una organización

1. Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
2. Recompensas justas, cuando un empleado percibe que obtiene, beneficios de la organización para la que trabaja.
3. Cuando existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es justo por la labor que desempeña.
4. Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas dentro del trabajo, se sentirán más satisfechos.

5. Colegas que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
6. Compatibilidad entre personalidad y puesto.

CAPITULO TRES. CULTURA ORGANIZACIONAL VARIABLE QUE DETERMINA EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

8. Definición de Cultura

Toda organización para que pueda funcionar necesita del ser humano para cumplir con lo planificado, de ahí que “una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual” (Chiavenato, 1994). Estos individuos forman grupos dentro de la empresa bien sean formal o informal, de los cuales haremos referencia más adelante.

Tomando el concepto de Idalberto. Se debe recalcar que el logro de los objetivos comunes solamente se puede realizar si las personas que interactúan en las instituciones, establecen relaciones suficientemente fuertes que les permita desenvolverse dentro de la misma. Cuando actúan de manera coordinada con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, creencias. Todos estos elementos conforman la cultura de la organización y determinan el comportamiento de la empresa.

Por tanto para Robbins (2004) cultura: Es Un sistema de signos compartidos por los miembros de una organización, que las distingue de las otras. (P. 525).

Por otro lado para Granell (1997) define: El término como “todo aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas” (p.2).

A su vez, para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein (1989), la cultura es componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte la sociedad (P, 164).

Por tanto la cultura organizacional es la manera en como estas hacen las cosas, lo que genera una reacción al comportamiento de las personas dentro de la organización, es por tanto una de las fortalezas, si se utiliza de manera adecuada, de lo contrario será una debilidad en lo cual la gerencia deberá iniciar acciones que permitan cambiar los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la organización.

También la cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

8.1 Actitudes creencias, y valores parte integral de la cultura para el desarrollo organizacional

Las actitudes, valores, creencias, forman una parte fundamental del desarrollo organizacional. Según Wendell L. French & Cecil H. Bell, (1995) creencia

es una proposición acerca de cómo funciona el mundo, que el individuo acepta como verdadera; es un hecho cognoscitivo para la persona. Por otro lado para estos mismos autores los valores; son creencias acerca de lo que es algo deseable y lo que es algo indeseable.

Un ejemplo: la deshonestidad Estos conceptos tan básicos Permiten crear metas y métodos que distinguir una organización de otras.

Estos elementos son los que determinan si la persona va a percibir una experiencia como agradable o desagradable. Al conocerlos le permite al gerente hacer predicciones del comportamiento del trabajador tanto dentro y fuera de la empresa.

Por tanto la actitud se define como una tendencia, o disposición para actuar de determinada manera en cualquier situación en un momento dado. Estos valores y creencias antes mencionados conforman parte del sistema cultural, que comparten las personas a la cual pertenecen a una organización. Estos se ven reflejados en el comportamiento, lenguaje, formas de vestir, de interactuar, a través de los sistemas de valores la organización puede mantener una vinculación con los trabajadores.

En síntesis creencia “es el sentimiento de certeza sobre el significado de algo, es una afirmación personal que consideramos verdadero” por ello no solo es tener fe en lo que hace la organización y el trabajador. Es ser fiel, sincero, honesto y perseverante en lo que se cree también los valores son la base para entender las actitudes y las motivaciones de cada individuo por ello para cambiar la conducta del ser humano dentro de las organizaciones lo primero que hay que hacer es modificar sus valores y creencias que los preceden. Algunos de los valores organizacionales, son la honestidad, fidelidad, la calidad y confianza. Estos términos que forman parte de la cultura organizacional, no brotan de la nada tienen sus raíces por los fundadores de las empresas y sus dueños, estos tienen un impacto mayúsculo en la

primera etapa de la creación de una cultura organizativa, los fundadores tienen una visión general de lo que deberá ser su organización.

Por ello la cultura surge en tres formas, dentro de una organización. Los dueños contratan y retienen solo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Por otro lado muchas veces los educan y socializan en su forma de sentir y de pensar. Por último el comportamiento de sus dueños es un modelo a seguir para sus empleados y estos se identifiquen e internalicen las convicciones de los dueños. De ahí que la personalidad entera de los fundadores quedara plasmada en la cultura de la organización.

8.2 Tipos de actitudes personales y valores organizacionales que mejoran la eficiencia

Aunque los valores no son estáticos, cambian con el paso del tiempo por los rápidos cambios tecnológicos. Las nuevas definiciones de lo que es verdadero y las nuevas creencias de lo que es bueno no son los mismos con el tiempo aun así presentamos algunos valores, que mejoran la eficiencia de la empresa, cabe mencionar que estos valores varían en dependencia de cada individuo.

1. Satisfacción en el trabajo: Es la actitud general del empleado hacia su trabajo es básicamente el hecho de conseguir, mediante el trabajo, una sensación de dicha por la contribución que se hace y el enriquecimiento a nivel personal la contribución de este permite mejorar el crecimiento productivo de la empresa aquí podemos ver la relación existente entre la motivación y la satisfacción, el cual la satisfacción es el resultado de la motivación. Que tienen con el desempeño del trabajo. Es decir el grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales y la forma en que el individuo percibe la relación entre su esfuerzo y la recompensa.

2. Involucramiento con el trabajo: Es el grado en que un empleado se identifique con el puesto de trabajo y este participa activamente en él. Esto nos indica el grado en que la persona se valora así mismo como parte de la empresa. En otro sentido el empleado se identifica con su trabajo y considera que su desempeño es importante, y que como persona tiene gran valor para la organización.

3. Compromiso organizacional: Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización, metas y objetivos.

4. Valores enfocados en los grupos: Los grupos de trabajo son conjuntos de personas que forman parte de una organización, estos están estructurados y constituidos para trabajar en función de los objetivos y metas de la empresa. Estos funcionan como un todo organizado. Uno de los valores organizacionales es la cooperación el fomentarla entre sus miembros permite un mejor desempeño, al igual que ayuda a la resolución de problemas, la toma de decisiones, manejo de conflicto, así como la facilitación y la comunicación interpersonal. La disciplina por otro lado ayuda a mejorar el desempeño laboral como grupo.

5. Valores enfocados para el diseño y la dirección en la organización: La forma jerárquica que tradicionalmente la organización establecía dentro de sí, como lo es la pirámide. y el énfasis en las ordenes de arriba hacia abajo, la agrupación según funciones especializadas, el apego a la cadena de mando. Esta son en la actualidad obsoletas en términos de satisfacer las demandas

del mercado. Por ello las empresas deben experimentar con nuevas estructura de organización y con nuevas formas de autoridad.

Estas deberán crear una dinámica corporativa de la organización en donde tanto los miembros como la empresa misma ganen. Estas deberán ser flexibles y tener una actitud proactiva frente a los cambio de su entorno. Aquí unos valores que se consideran importante para generar una cultura fuerte. Delegar autoridad para que actúen en bien de la misma, crear una apertura de comunicación donde se puedan expresar ideas, dudas en beneficio del bien común. Sin duda alguna los valores que se practican en cualquier organización representan la cultura de esta, son fuerzas determinantes para establecer una cultura fuerte o débil, cuando los valores centrales de una organización están bien definidos y son aceptados por los integrantes. Esta tendrá una influencia en el comportamiento de sus miembros, porque el grado de intensidad con que se comparten genera un ambiente interno de mucho control de la conducta. El resultado especificó una cultura fuerte es que disminuye la rotación, esta armonía da como resultado la lealtad y genera el compromiso con la empresa.

8.3 Características de la cultura

Existen ciertas características clave de la cultura que se diferencian una de otra, entre la cuales podemos destacar las siguientes:

Iniciativa individual: El grado de responsabilidad, libertad e independencia que tienen los individuo al momento de tomar decisiones.

Tolerancia del riesgo: El grado en el que los empleados son animados a ser agresivos, innovadores y a asumir riesgos. En este punto se espera que los

empleados muestren exactitud y una capacidad de análisis y atención a los detalles en el momento de realizar sus funciones.

Control: Número de reglas y cantidad de supervisión directa que se usa para controlar el comportamiento de los empleados.

Identidad e integración: Grado en que los miembros se identifican con la organización como un todo más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional y en el que las unidades organizativas son animadas a funcionar de una manera coordinada.

Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipo más que individualmente.

Tolerancia del conflicto: El grado en el que los empleados son animados a ventilar los conflictos y las críticas de forma abierta con el objetivo de que estos grupos que existen dentro de la organización funcionen de forma coordinada para lograr las metas y objetivos de la empresa.

Modelo de comunicación: El grado en el que las comunicaciones organizativas están restringidas a la jerarquía formal de autoridad.

8.4 Cultura y formalización dos formas de guiar el comportamiento de los integrantes de una organización.

Quando hablamos de formalización nos referimos a las políticas, reglas y normas que las organizaciones establecen como medio de restricción para los empleados. En este punto se refiere al término de organización formal. El modo de

cómo están constituidas las organizaciones en jerarquía y en departamento es la representación formal de las relaciones laborales que existen entre los integrantes, en esta se definen las tareas a través de puestos de trabajo y como están coordinadas, también se establecen las líneas de mando.

Un elemento gráfico que ilustra todo lo antes mencionado es el Organigrama. Este representa como una organización está estructurada.

Aquí queremos indicar que una cultura fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documentos escritos cuanto más fuerte sea la cultura y bien definida dentro de la organización menos necesita la organización preocuparse por establecer reglas y normas que orienten el comportamiento de los empleados.

8.5 Funciones de la cultura dentro de la organización

La cultura está llamada a resolver problemas de adaptación externa e interna. Este último se refiere a la forma de organizar las relaciones grupales para asignar un bienestar interno. La cultura cumple con varias funciones una de ellas es definir los límites; es establecer distinciones entre una organización y otra. Por otro lado permite que los integrantes provean una sensación de identidad para y con la empresa, esto permite que los trabajadores se identifiquen con la organización logrando crear en el trabajador un sentido de pertenencia a la empresa facilitando así que este se comprometa con los valores e ideología de la misma. También facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.

Por otro lado. La cultura fomenta la disciplina, participación, cooperación, responsabilidad, honestidad y el respeto mutuo. Es un aglutinante social que mantiene unida a la organización al darle criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.

Resalta la importancia de las personas, las considera como el elemento vital de la organización y que el despliegue de su talento, habilidad y destrezas tendrán importantes repercusiones en los resultados de la organización.

Señala la tolerancia al riesgo, es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos. Así como Fomentan la formación de líderes como agentes de cambio y a la promoción, capacitación y desarrollo del personal. Y por último la cultura sirve como mecanismo que crea sentido y permite el control y dar formas a las actitudes y comportamientos a los empleados.

8.6 Diferencia entre clima y cultura

Al hablar de clima organizacional hablamos de lo que el empleado piensa de su lugar de trabajo, la relación que existe entre los empleados, la comunicación informal los tipos de liderazgo entre otros. Todo esto vinculado con el ambiente laboral es como manifestar la atmosfera que hay dentro de la compañía o como lo que se respira en ella. Se relaciona con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas, valores creencias que posee una organización y que constituye sus rasgos característicos. Que la diferencia de las demás, este elemento también determina la base del comportamiento de un integrante de la misma.

8.7 Elementos que inciden en la cultura organizativa

La cultura es un conjunto de elementos que interactúan como un todo. Estos elementos nos ayudan a desempeñar las funciones de adaptación externa, así como la integración interna. Que forman parte de la supervivencia organizativa.

1. **Artefactos:** son cosas que uno ve, escucha y siente. Dentro de las instituciones. Los artefactos y creaciones de la organización constituyen el nivel más visible de la cultura, esta viene dado por el entorno físico y por el entorno social, la cual comprende aspectos como la capacidad tecnológica del grupo. además incluye productos, servicios, e incluso conducta de los miembros del grupo. Así como el lenguaje, el espacio físico.
2. **Valores adoptados:** los valores son el motivo que explica por qué hacemos lo que hacemos. La mayor parte de las culturas organizacionales pueden encontrar el origen de sus valores que adoptan en los fundadores de la cultura. En este nivel refleja la idea que los miembros de la organización tienen acerca de “lo que debe ser” frente a “lo que es”
3. **Supuestos básicos:** son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización. Dentro de una institución, la cultura dicta, la manera indicada de hacer las cosas.

Estos tres elementos son fundamentales para entender la cultura. Está compuesta, por la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Que comparte en mayor o menor grado los miembros de la organización, en otras

palabras la cultura es un marco que guía la conducta y la toma de decisiones de los empleados y que perfeccionan sus actos hacia la obtención de las metas de la organización, de hecho la cultura define las metas de estas.

CAPITULO CUATRO. CLIMAS ORGANIZACIONALES VARIABLES CLAVES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

9. Definición de clima organizacional

En el mundo actual, las empresas están alertas a las transformaciones repentinas que se dan en el ambiente. Ya sea en el ámbito Económico, tecnológico, social. Estos cambios repercuten a lo interno de las empresas. Las organizaciones son sistemas abiertos, son un todo organizado y unitario compuestos de dos a más partes, que dentro del mismo existen subsistemas. Las organizaciones como sistemas toman del ambiente toda información, bien sea dinero, personas, materia prima, y hacen algo con las entradas por la vía de procesos y transforman la información, y la convierten en salidas es decir que esta transformación que sufrió la información se envía al ambiente externo. Hacemos referencia en esto porque cada gerente debe crear métodos para sobrevivir o sobresalir en un mundo turbulento en el cual se desenvuelven. Todos estos cambios deben estar enfocados hacia la dirección, la organización, y sobre todo a los miembros de la organización, para garantizar un buen funcionamiento en el desempeño global de la institución.

Por tanto, ante la competencia global las empresas requieren buscar un valor adicional que les permita mantenerse en un mercado tan competitivo, es por ello que deberán tener un personal altamente capacitado y motivado para satisfacer las necesidades organizacionales.

Actualmente el clima organizacional es un concepto de gran importancia hoy en día para casi la mayoría de las organizaciones. Las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente dentro de sus organizaciones, con el propósito de alcanzar

Un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. De modo que es importante tener una definición clara de lo que se entiende por clima organizacional.

Por tanto en toda situación de trabajo existe un conjunto de factores específicos, como la forma de tomar decisiones, los tipos de liderazgos, las reglas, normas, políticas, que son parte de la empresa. El individuo que forma parte de la empresa tiene que coexistir tanto sus valores, personalidad, costumbres, y características propias de su persona ya sean físicas y psicológicas, con las características propias de la organización. Cuando la conducta de un individuo o grupo determinado, existente dentro de una institución no comparten los mismo patrones de conducta. Ahí el miembro de esta entidad se ve inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza de la organización.

De tal modo que tratar de predecir el comportamiento individual o colectivo del individuo dentro de la entidad basándose únicamente en sus características personales podría ser insuficiente. Porque no tomamos en cuenta el entorno en el cual el individuo se desenvuelve, esto nos indica que la forma de actuar del miembro de una organización dentro de ella no depende solamente de sus características personales sino también de la forma como se percibe el clima de trabajo y los componentes de la organización.

El clima organizacional no solo afecta a los miembros en sí. También tiene repercusiones en el desarrollo organizacional de la empresa, en su evolución y adaptación al medio externo en el cual está establecida. Un clima demasiado rígido,

y una estructura organizacional mal definida harán que una empresa se vea en desventaja ante sus competidores.

Daremos una definición más puntual sobre este concepto de clima organizacional:

Para Robbins (1998) el clima organizacional es un ambiente compuesto de la y las fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador. Puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Brunet (1987).El clima organizacional es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización. En realidad son estos quienes crean el clima en donde se desenvuelven, manifestando por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan aún momento de la organización; a pesar de no ser tocado ni visto, el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente (p.16).

Las definiciones anteriores coinciden que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Este ambiente ejerce una influencia en la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización. El clima que existe dentro de cualquier empresa es el reflejo de la cultura que existe dentro de la misma.

Por otro lado, el clima organizacional es un término que no se ve ni se toca, pero aun así tiene presencia real, que afecta a toda la organización, estas desarrollan su quehacer cotidiano en un ambiente de laboral donde la intervención del individuo determina la existencia de una atmosfera densa o amigable, la calidad del ambiente influye en las acciones y comportamiento de sus miembros.

Por otro lado el ambiente de trabajo de una empresa, no se puede ver afectado solo por procesos organizacionales, sino que también puede ser influido por

la conducta de cada individuo cuando este manifiesta un desacuerdo con entre las políticas, y las reglas de la empresa con sus propias creencias, valores, y actitudes, estas diferencias culturales generan conflictos que provocan que los planes planificados a cumplirse no se efectuarán de manera eficiente.

9.2 La importancia del clima organizacional como proceso para la solución de problemas.

Las entidades se encuentran bajo un continuo cambio con el fin de buscar nuevos métodos de operar con el propósito de mejorar la productividad, la calidad y mejorar la satisfacción del cliente. Pero hoy en día estas empresas han puesto especial cuidado en mejorar la calidad de vida laboral. Con el propósito de aprovechar de manera creativa todo el potencial de los miembros. Qué laboral en sus organizaciones.

De ahí que radica la importancia, como una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, y el éxito por ello es necesario tener presente que cada persona que llega a laborar en una institución llaga consigo una serie de ideas preconcebidas estos preconceptos reaccionan directamente con el trabajo cotidiano. Por ello el clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución puede ser un factor distintivo que inflencie en el comportamiento de quienes la integran,

9.3 Teoría del clima organizacional según Likert.

9.3.1 Variables que determinan características propias de la organización

La teoría de este autor establece que el comportamiento obtenido por los miembros de la empresa depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones que estos perciben por lo que su reacción estará basada en la percepción. Según Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización, y que influye en la percepción individual del clima.

Variables causales: denominadas también independiente. Estas decretan el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, estas variables pueden sufrir cambios que provienen de la organización. Dentro de estas variables se encuentran la estructura organizativa, y su administración, reglas, decisiones, competencias, actitudes. En este orden de idea las causales se distinguen por que pueden ser modificadas por los miembros de la organización en donde pueden agregar nuevos componentes. Las causales son independiente si se modifica una, hace que las otras sufran también cambios.

Variables internas: en cambio esta variable están orientadas a medir el estado de la institución, a nivel interno y de salud, como son; la motivación, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación, y la toma de decisiones, estas son las que forman los procesos organizacionales.

Variables finales: esta variable surgen como la mezcla de las dos variables anteriores que son las causales y las intermedias están nos indican los resultados

obtenidos por la institución, como ganancia y las pérdidas. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de cuatro tipos de clima organizacional

9.4 Tipos de clima que existen dentro de la institución

9.4.1 *Clima tipo autoritario - Explotador*

La dirección a cargo no tiene confianza con sus trabajadores, las decisiones se discuten y se toman en los niveles jerárquicos más altos las órdenes se distribuyen según su función de una forma descendente. Se reacciona a este poder por miedos a los resultados negativos. Esto provoca que los empleados trabajen en una ambiente de miedo, con temor a ser castigados por no acatar las órdenes dictadas,

En este tipo de clima se ejerce el poder de coerción donde la persona A ejerce presión sobre a persona B, si la persona B no realiza lo ordenado tendrá una consecuencia. A pesar de ser tan rígido presenta cierta estabilidad, aun así se pueden desarrollar una organización informal que puede en algún momento oponerse a los objetivos de la organización formal. Por otro lado la comunicación con los empleados no existen más que en forma de dar órdenes específicas.

9.4.2 *Clima autoritario paternalista*

Este es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en los niveles más altos de la

jerarquía de la organización, algunas veces las decisiones se toman en escalones inferiores. En Las recompensas y los castigos se utilizan métodos para motivar a los trabajadores. La comunicación entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia. Da la impresión de trabajar en un ambiente estable y estructurado.

9.4.3 Clima tipo participativo - consultivo

Este es todo lo opuesto a autoritario, aquí los gerentes brindan la confianza a sus empleados, las decisiones por lo general se toman en los niveles altos de la organización, pero se le permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas. En cuanto a las recompensas y castigos se dan en forma de motivación a los empleados, en este tipo de clima existe cierto grado de comunicación entre subordinado y superior, las órdenes se dan en forma ascendente pero con cierto grado de respeto y responsabilidad.

9.4.4 Clima participativo en grupo

En este clima de trabajo se les brinda total grado de confianza, las tomas de decisiones están dispersada por toda la organización, la comunicación se realiza tanto ascendente o descendente. También de forma lateral. Los empleados se mantienen motivados, son más participativos, se implican en las funciones diarias para cumplir con los objetivos, la relaciones de amistades entre superior y subordinado son cordiales. Este es el clima ideal para trabajar los empleados trabajan en equipo para alcanzar los fines de la organización.

- 10 Instrumentos de medición del clima por Likert como ayudan a un cambio en el desarrollo organizacional.

10.1 Cuestionarios

Aunque el clima no es tangible existen formas de medir el clima organizacional. A través de cuestionarios que se basan en la obtención de resultados. Estos no indican como los empleados de una empresa determinada perciben las prácticas y procedimientos organizacionales, estas evaluaciones nos ayuda a indagar como todos los miembros de una institución percibe a nivel global clima laboral así como las percepciones individuales de cada uno de ellos. El fin de medir el clima organizacional, dentro de una institución. Se basa en tomar medida correctiva de la situación actual para modificarlas a un estado de situación ideal, esta media evaluativas permite ver el grado de descontento en que se encuentra el interrogado sobre el clima de trabajo en el cual convive. Existen dos grandes pautas a la hora de formular los cuestionarios.

1. Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones, se trata de hacer una comparación.
2. Hacer un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización. Que estragos puede ocasionar con el tiempo.

Al inicio del capítulo dimos una definición del clima. En la que referimos en que el comportamiento de los individuos de una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En palabras simples constituyen un sistema social, que está caracterizado por varias

dimensiones susceptible que tienen repercusiones en el comportamiento del individuo.

Esto nos dice que Varios factores pueden afectar o contribuir con el clima organizativo. Por ello al momento de estudiar el clima existente dentro de cualquier empresa es recomendable tomar en cuenta algunos elementos que emencionaremos a continuación. Con la ayuda de los cuestionarios podemos medir la percepción del clima en función de siete dimensiones:

1. En términos de métodos de mando: aquí es la manera en cómo se ejerce el liderazgo, como los encargados o jefes de un grupo inspiran a sus seguidores para que estos realicen las tareas encomendadas de una manera eficiente. Estos líderes deben poseer la capacidad de motivar para crear un ambiente favorable y cambiar el pensamiento de sus subordinados y que estos trabajen en función de la empresa.
2. En términos de fuerza motivacional: los procedimientos, que utiliza la dirección para elevar la autoestima de cada uno de sus miembros.
3. Otro elemento es la comunicación: se basa en la manera en cómo se establece la comunicación dentro de la empresa ya sea de forma ascendente o descendente, es decir cómo se dan a escuchar tanto los empleados como los gerentes para ejercer y cumplir con las funciones asignadas
4. Otra característica es la toma de decisiones: en este punto nos dice, si los gerentes toman en cuenta las opiniones de los subordinados al momento de implementar nuevos métodos de trabajo. O estos perimen que los colaboradores tomen decisiones propias para resolver cualquier inconveniente que resulte de la ejecución de su trabajo.

5. Apoyo: se basa el grado de ayuda que la alta gerencia brinda a los miembros, cuando enfrenta problemas relacionados con el trabajo. También los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Remuneración: la percepción que tiene las personas en cuanto al salario, un ejemplo: es cuando un trabajador no está conforme con su salario y piensa que el debería ganar mejor por su trabajo, que otro miembro. por el hecho de que su trabajo es más delicado o complejo.
7. Conflicto y cooperación: se refiere al nivel de cooperación que se observa entre los empleados en el ejercicio de trabajo y en los suministros materiales que reciben de parte de su organización.
8. Relaciones sociales: se trata del clima social y tipo de amistad que se observa dentro de la organización.

10.2 Componentes que forman parte del clima en una organización

Anteriormente hicimos mención de las variables que componen el clima organizativo, en este inciso haremos un análisis de estas y sus interacción dentro del funcionamiento del clima y sus efectos.

Para iniciar los componentes que forma parte del clima son los comportamientos, estos incluye aspectos individuales. Tales como los valores “que son convicciones básicas de la manera de conducirse en lo personal o social” el

conocer los valores de los individuos nos permite comprender las actitudes que tomarán en ciertas situaciones (son juicios evaluativos favorables o desfavorables sobre personas o acontecimientos) por otro lado la personalidad también nos dirá como reaccionarán los trabajadores con situaciones de conflictos que se presenta dentro de la organización.

Por otro lado está la formación de equipos que son parte importante para el desarrollo organizacional. Si bien es cierto gran parte del trabajo de las organizaciones se llevan a cabo directa o indirectamente por medio de equipo, estos grupos no son mazas desorganizadas están estructurados formalmente es decir que existe una división específicas de ahí que los miembros de este grupo perciben las reglas, procedimientos y tramites que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, como son los procesos en la toma de decisiones, los tipos de comunicaciones que existen en estos grupos.

Por otra parte otro componente es la motivación, los miembros de una institución son criaturas sociales muy complejas que poseen sentimientos, deseos y temores. Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer a través de los grupos sociales con los que interactúan este componente permite. Aumentar la moral, los niveles de desempeño crea un sentimiento de lealtad y

Compromiso para con la empresa el comportamiento del individuo en el trabajo dependerá en el grado en que la empresa establezca métodos motivacionales para cambiar la actitud del empleado y este desempeñe sus funciones en forma eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales.

La forma de liderazgo tiene gran importancia porque es la manera en como el jefe se dirige al empleador así reaccionara este ya que el líder es de gran influencia para el comportamiento que el subordinado tendrá para la organización.

Los procesos organizacionales como la comunicación que es parte fundamental de toda organización es una herramienta donde los individuos expresan sus inquietudes sus desacuerdos, e incluso sus ideas para mejorar o cambiar el ambiente en cual se encuentran.

Como son áreas funcionales de producción, recursos humanos, finanzas y marketing. Todas estas forman un sistema que a su vez están conformadas por subsistema, es ahí donde estos grupos convergen y trabajan en conjunto para cumplir con las propósitos para lo cual fueron formados, estos grupos están sometidos a cumplir ciertas normas.

10.3 Causas y efectos del clima organizacional.

Es común decir que el lugar de trabajo es considerado como el segundo hogar de las personas pues diariamente se comparte ocho horas laborales junto con sus compañeros de trabajo, por lo tanto es importante mantener un buen clima que permita el buen desempeño del trabajador ya que esto refiere al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales.

Hoy en día se observa que las organizaciones se encuentran en constante incertidumbre debido al ambiente cambiante y complejo como consecuencia de la globalización, la cual exige que seamos más competitivas. Por ello la forma más adecuada de ser competitivos en esta realidad a través del factor humano, es por eso indispensable que las organizaciones evalúen constantemente su clima organizacional para lograr que los trabajadores se sientan identificados y motivados

en su lugar de trabajo y de esta manera puedan lograr una alta productividad y satisfacción personal.

Debido al comportamiento de los trabajadores y el clima que esta les brinde y el ambiente laboral tendrá buenas causas y el logro de metas establecidas por la organización.

El clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que este define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema.

10.3.1 Clima y estructuras.

Según Brunet (1987). La estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión, la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos.(página 55) Este concepto se diferencia del clima organizacional ya que el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y el resultado que este produce.

10.3.2 Tamaño y dimensión.

El clima está afectado por el tamaño de la organización, este tiene un efecto en el ambiente laboral. Cuanto más grande sea el tamaño de una institución, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen.

Cuando el trabajador tiene gran responsabilidad dentro de la organización es más susceptible de tener grandes responsabilidades, debe de ver su tarea menos estructuras y tener grandes responsabilidades.

Algunas veces el tamaño de la empresa crea más problemas de lo necesario, al ser una institución de gran tamaño no le toman mucha importancia a los problemas subestimándolos o minimizándolos a pesar de la gravedad que estos les puedan ocasionar.

10.3.3 Reglamentos y políticas.

Las políticas y reglamentos son de mucha importancia para lograr un buen desempeño laboral le da al trabajador un margen de comportamiento admisible a cada uno. Cuando las políticas son muy restringidas causa un comportamiento de indiferencia hacia las tareas diarias. Por lo tanto el trabajador se podrá sentir cautivo en una organización impersonal.

10.3.4 Robos, vandalismo

Estos son el azote de las operaciones dentro de una organización, hay que estar en constante revisión de las máquinas y utensilios que ocupan cada uno de los trabajadores procurando así el cuidado de las mismas. Los robos y actos de vandalismo dentro de una organización son algunas veces verdaderos azotes para ciertas empresas que deben, muchas veces, establecer verdaderos regímenes policiacos a fin de hacer que reinen el orden y el respeto a las reglas de conducta.

Estos actos delictivos representan algunas veces perdidas enormes sin contar la salida forzosa de uno o varios empleados que poseen o no experiencia en el trabajo

10.3.5 Poder, liderazgo, clima.

Para que una organización tenga un buen desempeño de sus trabajadores tiene que tener un buen ambiente permitirá un buen desempeño de sus trabajadores, si en la empresa tiene un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados y un cambio participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados.

Conclusión

Podemos concluir que los factores que determinan el éxito o fracaso de una institución dependerá de un sin número de elementos. La motivación es uno de estos, nos permite dirigir y resaltar lo mejor de cada individuo con el objetivo que este se desempeñe de forma eficiente y pueda aumentar la producción y mejorar el rendimiento laboral.

Por otro lado la cultura es un proceso de socialización organizacional mediante el cual se dictan y establecen normas, valores y principios a cada empleado aunque no son tangibles son percibidos por cada uno de ellos, de la manera en cómo se perciba se determinara las condiciones de cooperación y las relaciones laborales

También el clima juega un papel muy importante, en la medida en que la organización ejerza la comunicación, liderazgo, las condiciones del trabajo

adecuadas, determinara el éxito en el desempeño laboral así como también mejora el entorno y el bienestar corporativo.

La falta de estos tres elementos. Pueden generar en los empleados una fase de desmotivación, empiezan a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento se ve reducido al igual que la calidad de su trabajo este comienza a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas, lo que repercute en el cumplimiento de los objetivos generales de la organización por lo que esta no obtendrá el éxito esperado. Por tanto las empresas deben implementar planes estratégicos que mejoren las condiciones de trabajo. Deben reevaluar los sistemas de comunicación, el tipo de liderazgo, programas de incentivos, reconocimientos, con el propósito de motivar a los empleados a un mejor desempeño laboral, y así lograr que los objetivos y metas se cumplan.

Bibliografía

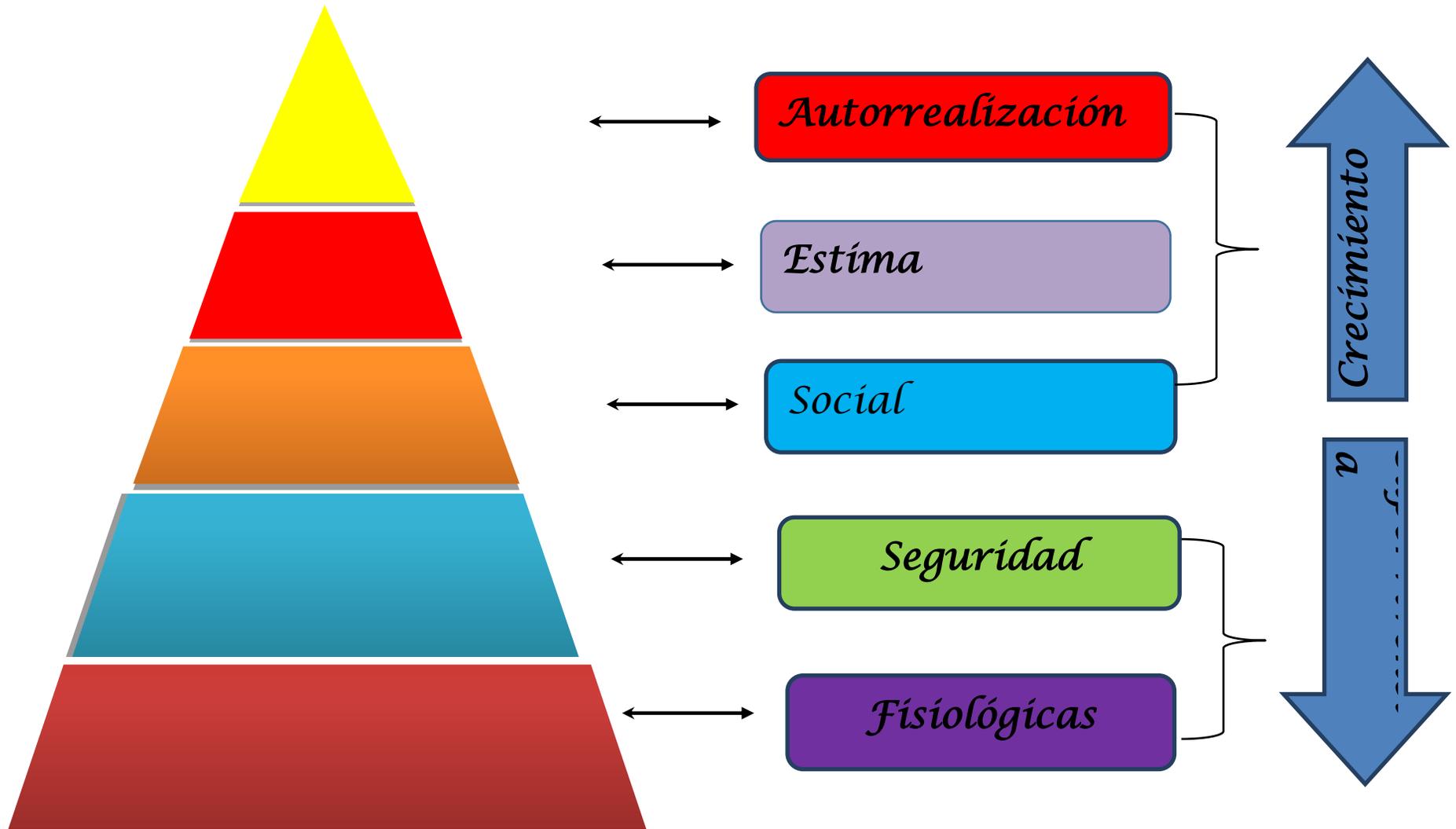
fuentes: Robbins Stephen Comportamiento organizacional Ed. Mc Graw Hill, San Diego University año 1998.

Robbins Stephen Comportamiento organizacional Ed. Mc Graw Hill, San Diego University año 2004.

Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S. A 1992.

Dessler, G Organización y Administración enfoque situacional .México: Prentice Hall, 1979.

ANEXOS



FUENTE: Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mc Graw Hill, México, año 1992, p. 409. Teoría de Maslow

Efectos deseables

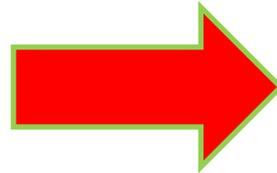
- **Aumento de la motivación**
- **Aumento en la productividad**
- **Reducción del ausentismos**
- **Reducción de rotación del personal**

Efectos no deseables

- **Aumento de la ansiedad**
- **Aumento de conflicto**
- **Sentimiento de explotación**
- **Reducción de relaciones interpersonales**

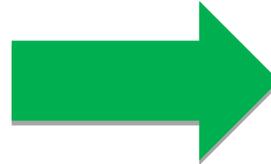
Enriquecimiento del cargo

MOTIVACION DE LOGRO: el individuo se propone metas que desea alcanzar. Tiene una gran necesidad de ejecutarlas. Aun así el ser humano en este punto no tiene mucho contacto con otra persona



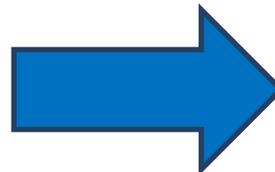
1. Deseo de la excelencia
2. Trabajo bien realizado
3. Acepta responsabilidades
4. Necesita de feedback

MOTIVACIÓN DE PODER: es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y obtener el reconocimiento por parte del grupo al cual pertenece.



1. Le gusta que lo consideren importante
2. Desea prestigio y status
3. Le gusta que predomine su idea
4. Suele tener mentalidad política

MOTIVO DE AFILIACIÓN: es la necesidad de formar partes de un grupo



1. Le gusta ser popular
2. Le gusta el contacto con los demás
3. No le gusta estar solo, se siente bien en equipo
4. Le gusta ayudar a los demás.

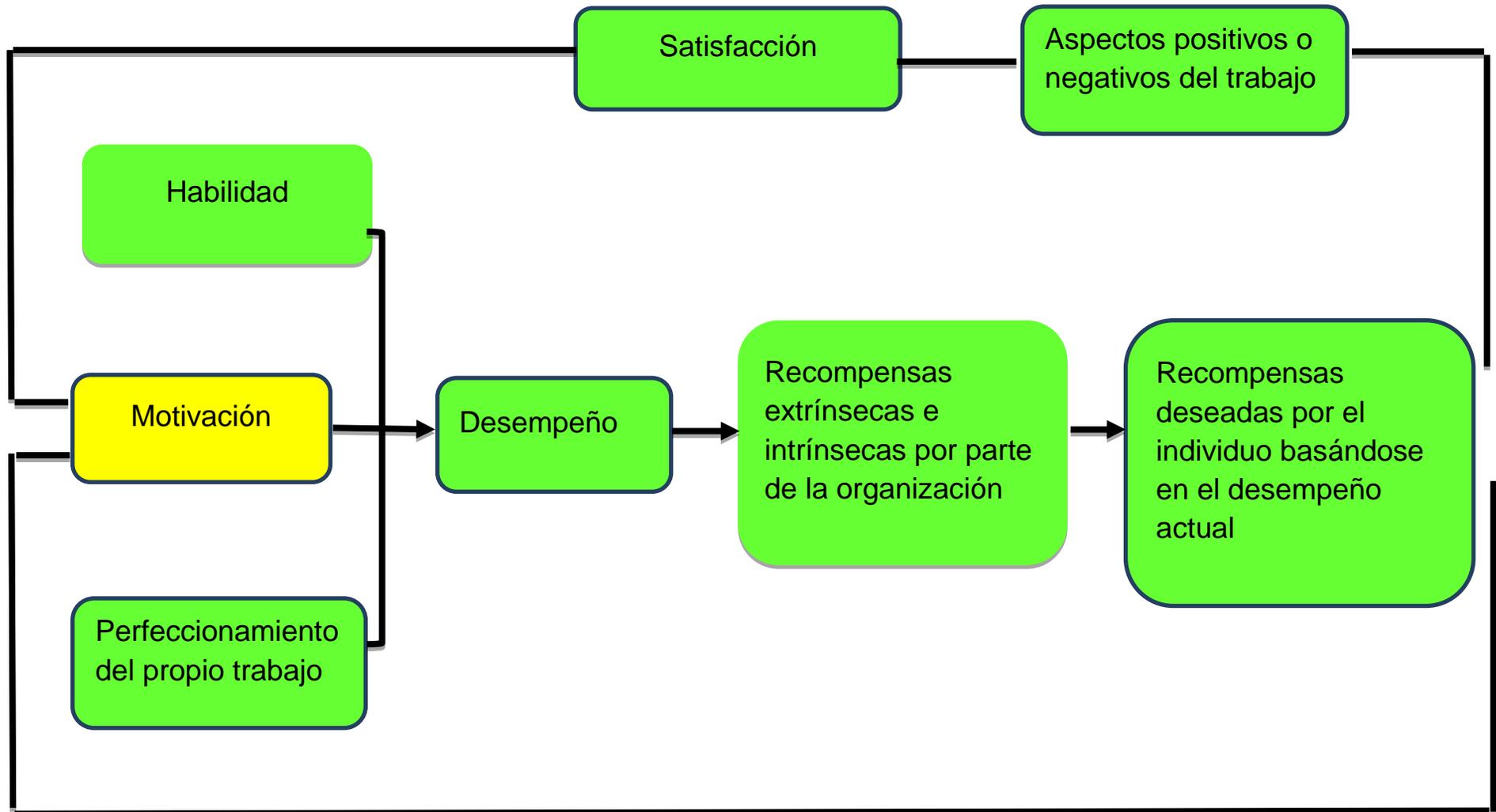


Figura: elementos que inciden en la motivación: satisfacción y desempeño.

CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL

I. DATOS GENERALES

EDAD:

SEXO:

TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN.....

CONDICIÓN DE TRABAJO: Nombrado () Contratado ()

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos (resolución, carta de felicitación, o beca de capacitación), durante los dos últimos años que viene laborando en la Empresa?
 - b. Más de uno ()
 - c. Uno ()
 - d. Ninguno ()

2. ¿La remuneración que percibe Ud. responde al trabajo realizado?
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()

3. ¿De qué manera las condiciones del ambiente físico de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?
 - a. Me ayuda mucho ()
 - b. Me ayuda poco ()
 - c. Ni una cosa ni otra ()

4. ¿Considera Ud. que la disposición de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención es apropiada?
 - a. Siempre ()
 - b. A veces ()
 - c. Nunca ()

5. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y su Jefe inmediato?
 - a. Buena ()
 - b. Regular ()
 - c. Mala ()

6. ¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañeros de trabajo?
 - a. Buena ()
 - b. Regular ()
 - c. Mala ()

7. ¿Cuántas capacitaciones ha percibido en los dos últimos años?
- a. Más de 4
 - b. De 2 a 4
 - c. De 0 a 1
8. ¿Actualmente cómo considera Ud. su desempeño laboral?
- a. Bueno
 - b. Regular
 - c. Malo
9. ¿En su situación personal, que tendría que mejorarse en la organización?
- a. Remuneración
 - b. Reconocimientos
 - c. Relaciones interpersonales
 - d. Ambiente físico/disposición de recursos
 - e. Capacitación
10. ¿Cómo considera Ud. su nivel de productividad?
- a. Aceptable
 - b. Inaceptable
 - c. No medible
11. ¿Cree Ud. que existe justicia en el pago de remuneraciones para todos los trabajadores de la institución?
- a. Creo que sí
 - b. Creo que no
 - c. No opino
12. ¿En relación a la institución donde labora que es lo que debería de mejorarse prioritariamente?
- a. Relaciones interpersonales
 - b. Remuneraciones
 - c. Reconocimientos
 - d. Ambiente físico/disposición de recursos
 - e. Capacitación
 - f.
13. ¿Considera Ud. que su institución debería dar incentivos y/o reconocimientos a su personal en base a los méritos alcanzados?
- a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca