



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE QUÍMICA**

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA
MOTIVACIÓN**

**TRABAJO ESCRITO VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN
CONTINUA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA QUÍMICA**

PRESENTA

ZHEREZAHADA VILLELA SEGURA

MÉXICO, D.F.



2006

**EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUÍMICA**

0352783.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Jurado asignado:

Presidente:	Profr .:	ERNESTO PÉREZ SANTANA
Vocal:	Profr .:	LEÓN C. CORONADO MENDOZA
Secretario:	Profr .:	ALEJANDRO ÍÑIGUEZ HERNÁNDEZ
1er. Suplente:	Profra.:	MARÍA DEL ROCÍO CASSAIGNE HERNÁNDEZ
2do. Suplente:	Profa .:	SARA ELVIA MEZA GALINDO

Sitio en donde se desarrolló el tema:
Facultad de Química



I. Q. León C. Coronado Mendoza

Asesor del Tema



Zherezahada Villela Segura

Sustentante

ÍNDICE

CAPÍTULO	PÁG
I.- Introducción	1
1.1.- Planteamiento del problema	1
1.2.- Propósito del trabajo	3
II.- El clima organizacional y la motivación en las pequeñas y medianas empresas	5
2.1.- La pequeña y mediana empresa	5
2.2.- El clima organizacional	7
2.2.1.- Factores del clima	9
2.2.2.- Componentes y elementos del clima	11
2.2.3.- Evaluación del clima	12
2.3.- El liderazgo	14
2.3.1.- Enfoques y teorías del liderazgo	14
2.3.2.- Habilidades y características del líder	18
2.3.3.- El gozo del Liderazgo	18
2.4.- La comunicación	19
2.4.1.- Funciones de la comunicación	20
2.4.2.- Factores que afectan los procesos de comunicación	21
2.4.3.- Beneficios de la comunicación	22

2.5.- Las actitudes	23
2.5.1.- Elementos de las actitudes	23
2.5.2.- Cambio de actitudes	24
2.5.3.- Factores para evaluar la satisfacción laboral.	25
2.6.- La motivación	26
2.6.1.- Teorías de la motivación	27
2.6.1.1.- Teoría de la jerarquización de necesidades	27
2.6.1.2.- El modelo EGR	28
2.6.1.3.- El modelo de las necesidades manifiestas	29
2.6.1.4.- El modelo bifactorial de las satisfacciones	30
2.6.1.5.- Teoría de la expectación	31
2.6.2.- Motivación y satisfacción en el trabajo	32
2.6.3.- Guía técnica para motivar	33
III.- Discusión.....	34
IV.- Conclusiones.....	42
V.- Bibliografía.....	45
ANEXOS.....	48

I.- INTRODUCCIÓN

1.1. - Planteamiento del problema

Al mirar nuestro entorno y ver los satisfactores de los cuales gozan las personas, parece muy natural que existan; tal vez hemos dejado de considerar el tiempo que tomó a hombres y mujeres legarnos su potencial humano el cual facilita y brinda comodidad a nuestra vida actualmente.

En la antigüedad los seres humanos, seguramente para sobrevivir ante un entorno hostil y cubrir sus necesidades, se vieron obligados a echar mano de su ingenio, plantearse retos, organizarse y desarrollar actividades que les permitieron preservar su vida y cultura. Asimismo, tanto de manera individual como grupal, buscaron su bienestar y desarrollo. Fueron evolucionando al paso de los siglos a través de ensayar una y mil veces hasta alcanzar el éxito en sus actividades de sobrevivencia. Los avances logrados los condujeron posteriormente a la apropiación y transformación del medio ambiente, lo que al paso del tiempo ha permitido que, en términos generales, la humanidad haya alcanzado niveles de bienestar y desarrollo inimaginados por nuestros ancestros.

Ante los abundantes recursos científicos y tecnológicos alcanzados hasta ahora por la humanidad, podríamos pensar que las condiciones de la mayoría de la población mundial deberían ser favorables. Sin embargo no resulta así pues: *una gran proporción de la humanidad enfrenta en el ámbito mundial situaciones difíciles ante el agotamiento del modelo económico neoliberal, ya que el 29% de la población del tercer mundo vive en el subdesarrollo y la pobreza extrema y otro 30% lo amenaza el hambre y una vida carente de esperanza y dignidad.*¹

¹ Banco Mundial, *Informe Anual 1999*.

La situación de nuestro país no escapa a tal dinámica mundial, si bien México es un país potencialmente rico y productivo, *una proporción importante de la población vive en la pobreza y 25% en pobreza extrema.*² Para lograr no sólo un crecimiento sino el desarrollo económico, se hace necesario que la productividad generada como país beneficie a la mayoría y no exclusivamente a unos privilegiados. Se deben introducir cambios estructurales que permitan la generación de empleos. De acuerdo con Salo Gravinsky: *la pequeña y mediana empresa es la principal generadora de empleo y tiene una fuerte presencia en la llamada economía de redes a nivel planetario*³, por lo cual fortalecerlas sería una forma de incidir en la ampliación de oportunidades de generación de empleos, la cual repercutiría en el bienestar de la población y en el desarrollo de la economía.

Sin embargo, debemos considerar que:

El empresario mexicano en la pequeña y mediana empresa concibe a la empresa, la crea, la desarrolla y con mucha frecuencia es quien la administra, pues en nuestro país la realidad más difundida es la del empresario administrador y no la del administrador profesional. Por lo cual se incrementan las deficiencias tanto en la producción como en la mercadotecnia y la administración. Estas desventajas aunadas a las dificultades de competir en el mercado internacional se ven agravadas por una deficiencia de liderazgo que no permite el cumplimiento de los objetivos de las empresas.⁴

Y si aunado a este problema: *los climas organizacionales de las empresas pequeñas y medianas están llenos de prejuicios y discriminación y los estilos de liderazgo que prevalecen son paternalistas y autocráticos*⁵, la situación se torna muy difícil para quien las dirige y administra a fin de que crezcan y sean productivas en un ambiente de competencia económica global que demanda productos y servicios con un alto nivel de calidad y productividad.

² Boltvinik J., *La pobreza ignorada. evolución y características.*

³ Gravinsky S., *El perfil del pequeño empresario.*

⁴ Gravinsky S., *Op., Cit.*

⁵ Herrera Pérez, *Liderazgo empresarial en la micro y mediana empresa.*

Siendo el liderazgo un factor de gran importancia en la generación de un clima organizacional idóneo para que las empresas alcancen sus objetivos, los cuales sólo se logran cuando el recurso más importante de las organizaciones, el recurso humano, se encuentra motivado y comprometido; surge la necesidad de formar y profesionalizar a los administradores-empresarios para que cuenten con las competencias necesarias para motivar y dirigir los esfuerzos de todos los actores que intervienen en los procesos de creación de productos o servicios, y los dirijan al fin último de la empresa: su desarrollo y bienestar. Sin embargo, debemos ser cuidadosos pues: *en aras de la modernidad, a muchos empresarios con valores y actitudes tradicionales que han intentado instrumentar estrategias motivacionales, en un clima organizacional inadecuado, lo que han alcanzado son resultados contraproducentes.*⁶

Por lo anterior, es importante conocer qué factores afectan el clima organizacional y cuál teoría motivacional es adecuada a nuestro contexto sociopolítico y cultural para que su aplicación respetuosa, influya positivamente en el clima y se logre tanto el desarrollo bienestar de la empresa como el de las personas que laboran en ella.

1.2. - Propósito del trabajo

Este trabajo tiene la intención de mostrar la influencia que tiene el clima organizacional en la motivación de las personas que laboran en las pequeñas y medianas empresas (pymes), así como el impacto que ésta tiene, tanto en el desarrollo del personal como en el empresarial, el cual se ve reflejado mediante el logro de metas y en la productividad.

Resulta complejo definir qué es el clima organizacional, ya que en él intervienen muchos factores como: motivación, liderazgo, procesos de comunicación,

⁶ Levy Leboyer, *La motivación en la empresa.*

procesos administrativos, organización, estructura, tamaño, etc. y, principalmente, aquellos referidos a las actitudes, valores e interacciones entre las personas que integran una empresa. A pesar de ser complicado, consideramos que es un elemento importante para entender y propiciar el desarrollo de las pymes, cualquiera que sea su propósito social o económico, sobre todo ante la situación de competencia globalizada que enfrenta actualmente el país la cual está afectando el crecimiento y desarrollo de las empresas.

A partir de una investigación documental, se busca describir la situación de las pymes y abordar el estudio del clima organizacional, a fin de entender los factores que lo afectan para poder evaluarlo y modificarlo. Esta investigación permite conocer la influencia del clima y algunos de sus factores en la motivación de las personas. Para ello se describen algunas teorías sobre la motivación que permitan brindar una perspectiva de ellas y, a partir de este conocimiento, poder experimentar, de forma respetuosa, sus supuestos básicos, con la finalidad de procurar el bienestar y desarrollo tanto del personal como el de la empresa.

En el capítulo de discusión, se examina esta información y se describe una síntesis de la importancia del clima organizacional, sus principales factores y su influencia en la motivación.

Finalmente, se emiten algunas conclusiones con relación al efecto que tiene el clima organizacional sobre la motivación de los recursos humanos de una empresa y cómo éstos pueden ser determinantes para que la empresa sobreviva en un ambiente globalizado y logre su fin último: la generación de utilidades.

II. – EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA MOTIVACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

2.1. –La pequeña y mediana empresa

En materia de negocios, como en muchos otros aspectos, México cuenta con una gran diversidad, de suerte que existen dinastías empresariales y empresarios sin nombre que operan en el anonimato; grandes conglomerados y empresas artesanales; empresas públicas y privadas; nacionales y extranjeras. Dentro de esta diversidad empresarial, la administración pública las clasifica por tamaño en: microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas, considerando el "número de empleados" que trabajan en ellas en cada uno de los sectores.

	Sector		
	Clasificación por número de empleados		
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro Empresa	0-30	0-5	0-20
Pequeña Empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana Empresa	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Censo Económico, 1999, INEGI

En la actualidad, existe la creencia de que la economía mundial se encuentra sostenida por las grandes empresas, consorcios y los grupos económicamente poderosos, sin embargo en México: *las pymes aportan el 67% del Producto Interno Bruto y más del 50% de los empleos* ⁴.

⁴ "Yahoo, lanza herramienta de Mercadotecnia" en *El Economista. com. mx*.

A pesar de su importancia para la economía nacional, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa de la Secretaría de Economía *reconoce que: las pymes son técnicamente muy capaces para generar un producto o servicio y hacerlo llegar al cliente, pero administrativamente son muy deficientes en el manejo de los recursos, ya que el 35% de los problemas de una pyme es la necesidad de crédito, pero el 65% restante es la administración*⁵, razón por la cual consideramos que los empresarios y administradores, deberían ser apoyados tal como sugiere la Organización Internacional del Trabajo para combatir la economía ilegal y el desempleo⁶.

De concretarse esta recomendación en una política pública, las dificultades que tienen las pymes para competir en el mercado internacional, podrían subsanarse tal como lo señala Masayuka Kawashima:

Ante las fuertes oportunidades que están generando los acuerdos y tratados comerciales de México con el mundo, las pequeñas y medianas empresas del país deben mostrar mayor interés por mejorar su competitividad en el ámbito local e internacional. La mayoría son empresas familiares que hacen negocios de una manera tradicional. La falta de planeación, así como de capacitación, tanto en el ámbito operativo como administrativo, son otros de los obstáculos que no permiten a estos negocios crecer⁷.

⁵ "Tecnología de información para las pymes" en *El Economista. com. mx*

⁶ "Empleo, prioridad de México, OIT" en *El Economista. com. mx*

⁷ Masayuka Kawashima, *El Economista. com. mx*

2.2. – El clima organizacional

Para poder precisar el concepto de clima organizacional, es necesario diferenciar entre ambiente de trabajo y clima. Por ambiente se entiende la suma de los factores físicos y sociales externos a un sistema, *instituciones o fuerzas fuera de ella pero que potencialmente afectan su desempeño. Éstas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión públicos y otros similares*⁸. También se refiere a las características del espacio en el que se trabaja entendiéndose por esto la *iluminación del local, el color de las paredes, la ventilación, la temperatura, entre otros*⁹.

El término Clima Organizacional se refiere *al conjunto de características, aspectos físicos psicológicos y sociales, tanto individuales como de la misma organización, que interactúan en un contexto para crear una atmósfera perceptible y compartida por los componentes de la organización*¹⁰, dichas características son de permanencia relativa en el tiempo y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta en el trabajo.

En el clima organizacional es donde se manifiesta la complejidad de las relaciones humanas, sobre todo las referentes a la comunicación, los valores y actitudes de los directivos de una organización ante los elementos humanos que la componen. Así dentro de una empresa se tienen varios climas, con características específicas por área operativa y/o jerarquía de ésta. *Se sabe que el clima del nivel superior determina las características del intermedio, que a su vez, afecta el de la base.* Es por esta razón que la estructura y las normas de la organización influyen en el tipo de liderazgo y estos dos factores a su vez afectan al clima. Adicionalmente a éstas, se pueden citar: *las descripciones de puestos,*

⁸ Robbins Stephen, *Comportamiento organizacional*.

⁹ Leal Pérez, *Elaboración de una investigación exploratoria para mejorar los tipos de administración*.

¹⁰ Marín Campos, *Influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional*.

*las normas del desempeño, las recompensas, el estilo de liderazgo, el apoyo y los valores hacia el trabajo. Factores del clima organizacional que interactúan e influyen en variables claves tales como la satisfacción, la producción y la eficiencia*¹¹ de la empresa.

Ante esta complejidad, lo deseable es que a pesar de que existan estas diferencias, se experimente dentro de la empresa un clima general que permeé las estructuras y sean percibidas por todas las personas que la integran. Por tal razón, el papel del empresario, al llevar a cabo este proceso integrador y generador del clima organizacional, resulta tan preponderante, pues es una tarea que demanda un conocimiento de los principales factores que lo afectan, a fin de poder probar con algunos de ellos y percibir el impacto que tienen en el logro de las metas y objetivos organizacionales.

A continuación se mencionan los factores preponderantes que algunos especialistas consideran necesario observar para lograr el clima idóneo que permita a las empresas alcanzar sus fines.

¹¹ Hodgetts R, & Altman, *Comportamiento en las organizaciones*.

2.2.1. –Factores del clima organizacional

Se han propuesto por algunos investigadores diferentes factores que componen el clima organizacional¹².

Factores	del clima	organizacional
Halpin y Crofts	Forehand	Lickert y Lickert
La <u>valoración</u> y los sentimientos de la administración de la organización hacia el personal, como <u>individuos</u> .	<u>Tamaño</u> de la organización.	<u>Flujo de comunicación</u> .
<u>Énfasis y presión</u> para realizar el <u>trabajo</u> .	<u>Estructura</u> de la organización.	<u>Prácticas de toma de decisiones</u> .
<u>Distancia emocional</u> entre el director y sus subordinados.	Los <u>patrones de liderazgo</u> que siguen los supervisores.	<u>Interés</u> por las personas.
La percepción de los individuos respecto a la <u>satisfacción de sus necesidades sociales</u> .	Las <u>redes de comunicación</u> utilizadas para transmitir mensajes.	<u>Influencia</u> en el departamento.
La satisfacción percibida de las <u>relaciones sociales</u> dentro de la organización.	Los <u>objetivos</u> de la organización.	<u>Idoneidad</u> tecnológica.
Interés que manifiesta la organización por <u>motivar</u> al trabajador hacia las tareas.	La <u>complejidad</u> de todo el sistema.	<u>Motivación</u> .
La <u>percepción</u> de los empleados con relación a si se estaban limitando tan sólo a aparentar la <u>realización de un trabajo</u> .		
El <u>convencimiento</u> de estar <u>sobrecargados de trabajos</u> laboriosos.		

Al analizar los factores propuestos los podemos clasificar en aquellos que son observables y cuantificables, tales como estructura, tamaño, objetivos, normas del desempeño, eficiencia productiva, etcétera. Y por aquellos que, aunque no lo sean tan fácilmente, representan puntos clave para su comprensión: actitudes, intereses, valores, sentimientos y satisfacción entre otros.

¹² Ruiz García, *Clima laboral y frustración en una organización pública*.

Observamos que el clima organizacional, como se mencionó anteriormente, refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal: *los diferentes tipos de personas que la organización atrae, sus procesos laborales, las formas de comunicación y motivación, así como la forma en que se ejerce la autoridad dentro de ésta.* Por lo cual podemos afirmar que el clima en una organización *se deriva originalmente de la filosofía y las metas de quienes se reúnen para crearla, los empresarios, ya que las personas aportan sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas, y la combinación de intereses de los actores participantes se expresa en el ambiente de trabajo.*¹³

De acuerdo con Luc Brunet, el concepto de clima organizacional es un concepto molecular y sintético como el de la personalidad. Presenta una configuración particular de variables situacionales, los elementos que lo constituyen pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo. Parecería continuo, pero no de forma tan permanente como lo es la cultura, por lo que puede cambiar cuando hay alguna modificación en la organización.

Así mismo especifica que el clima se encuentra determinado en su mayor parte por las características mencionadas y, adicionalmente, *por las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización. Es exterior al individuo, quien puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza. Es distinto de la tarea, por lo que pueden observarse diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea. Está basado en las características de la realidad externa del individuo. Es difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados se pueden identificar fácilmente. Tiene consecuencias sobre el comportamiento, es determinante del comportamiento, ya que actúa sobre las expectativas de las personas*¹⁴.

¹³ Giral Barnés, *Cultura de efectividad.*

¹⁴ Brunet Luc, *El clima organizacional, definición, diagnóstico y consecuencias.*

2.2.2. –Componentes y elementos del clima organizacional

Gibson James, al analizar los factores que integran el clima, así como las variables situacionales y sus elementos, los integra y propone como principales componentes del clima organizacional a la conducta humana, la estructura organizacional y los procesos de desarrollo organizacional, los cuales están estrechamente relacionados e interactúan entre sí, y a su vez, se relacionan con cada uno de sus elementos¹⁵, como a continuación se detalla en la siguiente tabla.

Conducta	Estructura	Procesos
<i>Individual</i> Actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje.	<i>Macro dimensiones</i> Estructura de la organización. <i>Micro dimensiones</i> Calidad de vida laboral	<i>Evaluación del desempeño</i>
<i>Grupal e Intergrupar</i> Estructura, procesos, cohesividad, normas. y funciones		<i>Sistema de recompensas</i>
<i>Motivación</i> Motivos, necesidades, esfuerzos, reforzamiento		<i>Comunicaciones</i>
<i>Liderazgo</i> Poder, políticas, influencia, estilo		<i>Toma de decisiones</i>
COMPONENTES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL MISMOS QUE SE REFLEJAN EN EL DESEMPEÑO		
<i>Desempeño Individual</i> Metas, satisfacción con la carrera, calidad en el trabajo	<i>Desempeño grupal</i> Metas, moral, producción, cohesión.	<i>Desempeño organizacional</i> Producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad, desarrollo, supervivencia.

La tabla anterior resulta muy valiosa pues sintetiza lo planteado anteriormente por diferentes autores y -sobre todo- porque nos aproxima a la preponderancia del factor humano en su interrelación con los procesos y la estructura.

¹⁵ Gibson James, *Organizaciones, conducta, estructura y procesos*.

De ahí la importancia de algunas disciplinas en las que se apoya de manera fundamental el desarrollo organizacional como son las ciencias de la conducta y el comportamiento organizacional, ya que conforman el punto de partida para el análisis del papel que desempeña el individuo dentro de su grupo de trabajo y de toda la organización.

Como no siempre es posible mantener un clima agradable dentro de la organización, resulta importante que, en el momento en que se detecten algunos problemas, debidos a cambios o conflictos, se conozcan y evalúen sus componentes y elementos para que, a partir de los resultados obtenidos, se utilicen técnicas de desarrollo organizacional para resolver las dificultades.

2.2.3. - Evaluación del clima organizacional

Como se ha mencionado, el clima organizacional es de naturaleza multidimensional, el cual requiere de ciertos instrumentos de medición que permitan evaluar la interacción del individuo con la organización, su estructura y procesos, y viceversa. La evaluación permitirá a los empresarios como propone Luc Brunet: *estudiar cómo los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen para una valoración del clima organizacional. Esta medición reviste una importancia particular, pues permite, a través de esta interpretación, cuantificar los fenómenos objetivos de la organización y del comportamiento de los individuos que la conforman.* Asimismo, menciona las dificultades para medir el clima: *puesto que no se sabe si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.* Aunque Rensis Likert demuestra la importancia de la visión que tiene el individuo sobre la organización y de la función que él mismo desempeña, afirma que: *es posible medir el clima indirectamente, a través de las visiones de los individuos que participan en él*¹⁶.

Los instrumentos de medición para evaluar el clima organizacional son usualmente cuestionarios que contienen preguntas en las que se pide una

¹⁶ Leal Pérez, *Op. Cit.*

descripción de los hechos particulares que se realizan dentro de la organización. Utilizan escalas de tipo nominal o de intervalo. Los cuestionarios como instrumentos de medida se orientan generalmente a "realizar estudios comparativos o longitudinales"¹⁷. A manera de ejemplo ver en el anexo dos instrumentos de evaluación del clima organizacional.

Los instrumentos se pueden basar en la medición de ciertas dimensiones, variables y/o elementos que permiten conocer la influencia de alguno de ellos en el logro de los fines de la empresa, como proponen algunos autores, lo que se observa en la siguiente tabla resumen.

CUADRO DE DIMENSIONES PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIMENSIONES	DEL CLIMA	ORGANIZACIONAL
Forhand y Gilmer	Friedlander y Margulles	Gabin
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Tamaño</u> de la organización ➤ <u>Estructura</u> organizacional ➤ <u>Complejidad sistemática</u> de la organización ➤ <u>Estilo de liderazgo</u> ➤ <u>Orientación de fines</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Desempeño</u> ➤ <u>Obstáculos</u> o trabas ➤ <u>Intimidad</u> ➤ <u>Espíritu</u> de trabajo ➤ <u>Actitud</u> ➤ <u>Acento</u> puesto sobre la <u>producción</u> ➤ <u>Confianza</u> ➤ <u>Consideración</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Estructura</u> organizacional ➤ <u>Obstáculos</u> ➤ <u>Recompensas</u> ➤ <u>Espíritu</u> de trabajo ➤ <u>Confianza</u> y consideración de los administradores ➤ <u>Riesgos</u> y desafíos
Pritchard	Lickert	Steers
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Autonomía</u> ➤ <u>Conflicto</u> contra <u>cooperación</u> ➤ <u>Relaciones</u> sociales ➤ <u>Estructura</u> organizacional ➤ <u>Recompensa</u> ➤ <u>Relación</u> entre <u>rendimiento</u> y remuneración ➤ <u>Niveles</u> de <u>ambición</u> de la empresa ➤ <u>Estatus</u> ➤ <u>Flexibilidad</u> ➤ <u>Centralización</u> ➤ <u>Apoyo</u> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Métodos</u> de <u>mando</u> ➤ <u>Naturalezas</u> de las fuerzas de <u>motivación</u> ➤ <u>Naturaleza</u> de los procesos de <u>comunicación</u> ➤ <u>Toma</u> de <u>decisiones</u> ➤ <u>Fijación</u> de los <u>objetivos</u> o de las directrices ➤ <u>Procesos</u> de <u>control</u> ➤ <u>Objetivos</u> de <u>resultados</u> y de perfeccionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Estructura</u> organizacional ➤ <u>Refuerzo</u> ➤ <u>Centralización</u> del poder ➤ <u>Posibilidad</u> de <u>cumplimiento</u> ➤ <u>Formación</u> y desarrollo ➤ <u>Seguridad</u> contra riesgo ➤ <u>Apertura</u> contra rigidez ➤ <u>Estatus</u> y <u>moral</u>

¹⁷ Ruiz García, *Op. Cit.*

Como el propósito de este trabajo consiste en acercar a los administradores al conocimiento del clima organizacional, sus dimensiones, variables y elementos que lo conforman, consideramos que por el alcance del mismo, sólo se analizarán las que se consideren más importantes para comprenderlo: el liderazgo, la comunicación, las actitudes y por ultimo la motivación. Todo esto con el fin de que puedan empezar a conocer su interdependencia y los efectos de cada una de ellas en el logro de los fines de la organización.

2.3. -El Liderazgo

Peter Druker, uno de los más destacados estudiosos de la administración y del liderazgo, afirma que: *la primera y esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre, es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz. Que los dirigentes, son el recurso fundamental y más escaso de cualquier organización*¹⁸. Pero esta perspectiva sobre el liderazgo no siempre ha sido así, a continuación revisaremos su evolución de manera sintética.

2.3.1. - Enfoques y teorías del liderazgo

Inicialmente durante el desarrollo de la administración de las empresas, los esfuerzos de un líder se encaminaban fundamentalmente a satisfacer las necesidades de la empresa y alcanzar la eficiencia y productividad a toda costa por medio del esfuerzo de los empleados. Posteriormente, surgió la administración enfocada en las relaciones humanas, en la cual se reconoce la importancia de los factores psicológicos y sociales, así como la consecuente necesidad de que los directivos se ocuparan de los problemas humanos: necesidades, actitudes, sentimientos y aspiraciones del personal, dejando de considerarlo como una máquina.

¹⁸ Castro Gutiérrez, *Liderazgo y manejo de equipos de trabajo*.

Es Douglas Mac Gregor quien, basado en la Administración por Objetivos, sugiere que: *la evaluación de los empleados, se lleve a cabo a través de la capacidad de los subordinados de asumir la responsabilidad de establecer objetivos a corto plazo, revisados posteriormente por un supervisor.* Para el establecimiento de los objetivos partió de la percepción de la naturaleza humana, la cual la expresó en dos teorías que denominó X y Y. La primera es una perspectiva pesimista, estática y rígida, donde el control sobre el subordinado es externo, impuesto por el superior. La segunda es optimista, dinámica y flexible, ya que hace hincapié en la auto dirección e integra las necesidades individuales con las exigencias organizacionales.

Rensis Likert, al observar por varios años la conducta de los líderes, considera que el líder eficaz es aquel orientado hacia los subordinados, que se apoya en la comunicación para mantener el funcionamiento como una unidad, de todas las áreas de una organización, en la cual todos los miembros asumen una actitud de mutuo respaldo, en la que comparten entre sí, necesidades, valores, aspiraciones y expectativas comunes.

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt proponen que para calificar la conducta de un líder se consideren tanto la conducta hacia la tarea como hacia la relación. Son los creadores de la "Teoría sobre el continuo del liderazgo", la cual reconoce que: *el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Con relación al líder, las fuerzas que operan en su personalidad, valores, confianza e inclinación al tipo de liderazgo. En cuanto a los segundos, la fuerza para asumir responsabilidades, conocimientos, experiencia y tolerancia a la ambigüedad. Por último consideran la fuerza de la situación: valores y tradiciones de la organización, eficiencia del trabajo grupal, naturaleza de los problemas y factibilidad de delegar autoridad para su solución y presión de tiempo*¹⁹.

¹⁹ Villanueva Hernández, *El liderazgo como factor importante en el desarrollo de organizaciones privadas.*

Robert Blake y Jane Mouton, al analizar las conductas del líder, interés por la tarea e interés por la relación, encontraron que el desarrollo de una no implica la disminución de la otra, por lo que relacionaron ambas en un cuadrante cartesiano y obtuvieron cinco puntos críticos del comportamiento de un líder:

Líder (1,1).-No mantiene interés en la tarea ni en la relación, se le puede llamar incompetente.

Líder (9,1).-Mantiene alto interés en la tarea pero baja en la relación, le denominan autoritario.

Líder (1,9).-Tiene interés en la relación pero deficiente en la tarea, es paternalista.

Líder (5,5).-No tiene interés por la tarea ni por la relación, se desempeña con lo indispensable, lo denominan mediocre.

Líder (9,9).-Se preocupa tanto por el desempeño personal de sus subordinados, como por el alto rendimiento que tienen que desempeñar en las tareas. Es el verdadero líder, que armoniza las necesidades de la producción con las de los individuos.²⁰

Paul Hersey y Kenneth Blanchard al relacionar los valores de las variables "conducta de relación" y "conducta de tarea" de los mejores líderes, encontraron que éstos se ubicaban distribuidos uniformemente en los cuadrantes de un plano cartesiano (Ver diagrama en el apéndice) lo que los llevó a pensar que debería haber más factores que determinaban el éxito de los líderes. Incorporaron un tercer factor: las actitudes y habilidades del grupo que se lideraba, denominándola madurez del grupo, concluyendo que para cada grado de madurez se necesitaba un distinto tipo de líder. Lo que dio origen a la "Teoría del liderazgo situacional", la cual se basa en la relación de las variables dedicación a la dirección (tendencia a las tareas) con la cantidad de soporte emocional brindado a las personas (tendencia a la relación) que un líder debe proporcionar según la situación y el nivel de madurez del grupo. Esta última la definen como la capacidad de establecer objetivos altos pero alcanzables, deseo y habilidad de asumir

²⁰ Ibid..

responsabilidad y educación y/o experiencia de un individuo o grupo. En la práctica consiste en la conjunción de dos elementos: motivación (querer) y capacidad (poder) para realizar una tarea determinada, que el líder pretende o la empresa necesita.

Esta teoría considera todos los aspectos de la realidad. Clasifica las formas posibles de liderazgo en cuatro estilos:

Estilo 1.-**Ordenar**. El líder define el qué, cuándo, como y dónde. La comunicación es casi unilateral.

Estilo 2.-**Persuadir**. El líder permite la comunicación bilateral, admite que el seguidor exponga sus puntos de vista y pregunta el por qué, pero no que tome decisiones.

Estilo 3.-**Participar**. La comunicación es francamente bilateral. El líder y los seguidores, en interacción, toman las decisiones.

Estilo 4. -**Delegar**. El líder confía decisiones importantes en manos de los seguidores.²¹

Fred Fiedler y sus colaboradores sostienen que las personas se convierten en líderes, no sólo debido a los atributos de su personalidad, sino también debido a ciertos factores situacionales y a las interacciones del líder con los miembros del grupo. Describen tres dimensiones críticas de la situación que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo resulta más eficaz en un momento dado:

- Poder del cargo (proviene de la autoridad).
- Estructura de las labores (si son claras, precisas y están bien estructuradas se puede controlar fácilmente el desempeño).
- Relaciones líder-seguidor (es la más importante debido a que constituye la medida en que un grupo aprueba a un dirigente, confía en él y se encuentra dispuesto a seguirlo).

²¹ Guerrero Chávez, *Liderazgo para la productividad en México*.

2.3.2. -Habilidades y características del líder²²

Habilidades	Características	
Humanística, técnica y conceptual.	Dispuesto a aprender.	Conocer las necesidades de los seres humanos.
Efectivo, flexible y sensible para resolver conflictos.	Ético.	Aplicar las relaciones asertivas.
Sabe dirigir a otras personas y toma las responsabilidades para lograr sus objetivos.	Disponibile.	Manejo efectivo de la influencia y la motivación.
Utiliza sus habilidades para lograr productividad y eficiencia, mediante un comportamiento que aumente la autoestima y valía personal de los miembros del grupo así como la cohesión y espíritu de equipo.	Decidido.	Comunicación efectiva.
Utiliza sus habilidades para satisfacer necesidades de la organización mediante un comportamiento que motive a la productividad y el logro de metas del grupo tanto parcial como integralmente.	Enérgico.	Desarrollo de liderazgo activo.
Sabe escuchar.	Confiable.	Modesto.
	Sensato.	

2.3.3. - El gozo del liderazgo

Por último, Harvey Jackins opina que ser líder significa hacerse responsable de dirigir el universo que gira en torno a uno, proveer dirección, organización e inspiración a las personas que pertenecen a ese universo.

La principal responsabilidad del líder es pensar en el grupo que dirige desde una perspectiva diferente de los miembros que lo conforman para que funcione bien. Pensar no sólo en la situación presente, también en sus orígenes e historia, en sus metas y futuro; tanto desde el punto de vista grupal como individual. Sólo a través de esta perspectiva múltiple es posible obtener la relación útil, elegante y cooperativa entre un líder y los miembros de su grupo.

El líder piensa en el grupo, pero ningún líder puede pensar por el grupo. Lo que un hábil líder hace es seleccionar las ideas de todos los miembros del grupo y sobre todo *escuchar* muy bien todas las sugerencias. El líder comprensivo escucha todo, pero con cuidado busca entre la basura para encontrar los diamantes que vienen revueltos en ella.

²² Guerrero Chávez Op., Cit.

Para proveer inspiración ésta se origina desde la manera en cómo se comunica el líder. Hay una ventaja en poder hablar en tono de voz confiado y con una expresión vivaz y animada. Sin embargo, la inspiración provendrá más intensamente del modelo que ofrece el líder en su vida diaria. Un viejo refrán cuaquero dice 'Lo que haces se oye tanto que no puedo oír lo que dices'.

Generalmente la gente está dispuesta a cooperar con un líder que dirige correctamente.

Aprecian a alguien que pide ayuda en vez de ordenarla, acuden a un líder que explica con claridad lo que necesita hacerse, que aprecia los esfuerzos de cada persona (no sólo frente a ésta, sino públicamente) y que anima a quien termina una tarea a iniciar otra más desafiante, de modo que vaya avanzando también hacia el liderazgo. Liderar bien realza nuestra existencia y nuestro placer de vivir.²³

2.4. - La Comunicación

La importancia de la comunicación radica en que constituye el medio fundamental de interacción en la organización y es medio de proyección de la misma hacia el exterior. Las organizaciones no podrían existir sin la comunicación ya que ésta cuenta con un invaluable poder para facilitar u obstaculizar sus procesos organizacionales.

Un punto importante de la comunicación es que en ella intervienen dos individuos por lo menos: un emisor y un receptor. La comunicación consiste en la transferencia de información, así como en la comprensión y significado de la misma entre dos personas. Constituye una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Proporciona a las personas un puente que les permite identificar lo que sienten y conocen.

²³ Jackins, *El gozo del liderazgo*.

Es importante considerar que dentro de las empresas este *proceso resulta vital para el buen desempeño del sistema total. Así, el proceso de comunicación mantiene unida a la organización, ya que permite transmitir la información para realizar las actividades asignadas y la obtención de las metas propuestas. Gran parte de esta información se transmite a lo largo de líneas formales y la restante por líneas informales.*²⁴

La comunicación en las organizaciones puede adoptar una gran variedad de formas, incluyendo palabras, imágenes o acciones. Las palabras constituyen la forma más frecuentemente utilizada, como se observa por la gran cantidad de información escrita y oral que se emplea. Las imágenes son útiles como auxiliares visuales y se usan por medio de gráficas, planos y carteles que ayudan a comunicar el mensaje. Las acciones y actitudes adquieren muchas formas distintas, sobre todo en los mensajes no verbales, los cuales son captados como complementos del mensaje básico recibido.

2.4.1. -Funciones de la comunicación

Las cuatro funciones primordiales de la comunicación son:

- El **control**, que realza la importancia de la comunicación, brinda al personal las jerarquías de autoridad y los lineamientos formales que dictan los cauces a seguir por los empleados.
- La **información**, que constituye un apoyo para la toma de decisiones mediante la transmisión de información que necesitan las personas y los grupos.
- La **motivación**, ya que tiene el poder de aclarar a los empleados, qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente.
- La **expresión emocional**, ya que a través de la comunicación se dispone de una opción de expresión de sentimientos, necesidades y su realización.²⁵

²⁴ Gómez Vera, *La búsqueda de la productividad a través de una buena comunicación.*

²⁵ Valdez Gutiérrez, *Comunicación para lograr productividad en las empresas medianas.*

Todas ellas son de igual importancia ya que permiten mantener el equilibrio adecuado en la interacción entre los miembros de la organización.

2.4.2. - Factores que afectan los procesos de comunicación

Por otro lado, en la comunicación, al ser un proceso continuo o un flujo, los conflictos se presentan cuando ésta se desvía o se bloquea. Constituye un proceso complejo y frágil que puede distorsionarse prácticamente en cualquier etapa. En ello pueden influir además las características personales de los protagonistas del proceso, lo que lo hace aún más complejo.

Algunas de las barreras más comunes que afectan la comunicación son:

- Suponer que las personas se comportan siempre del mismo modo.
- Clasificar en estereotipos.
- Influirse por la primera impresión.
- Afectarse por personas con las que compartimos alguna característica, por ejemplo, la misma religión.
- Cometer errores debido a que nuestros marcos de referencia y autoconcepto, se vuelven estrechos.
- No estar lo suficientemente interesados por otras personas; no prestarles la atención suficiente ni escucharlos.

Además, hay otras barreras, como:

Los metaprogramas o rasgos de la personalidad, que son filtros que usamos en la percepción. Son modelos que usamos para determinar qué información dejamos entrar o formas para manipular la información para que el receptor la reciba más favorablemente, o la percepción selectiva por parte del receptor, como las emociones y la manera en que el receptor se siente en el momento de recibir el mensaje, adicionalmente los diferentes significados del lenguaje empleado, la estructura explícita de los sentidos y los canales de comunicación determinados en la empresa, de ahí su importancia en las áreas clave de la motivación y de la toma de decisiones. Los buenos comunicadores adaptan sus palabras al modelo del mundo que tiene la

persona receptora, de manera tal que si se utiliza un lenguaje que esté en sintonía con los metaprogramas del receptor, se premoldea la información y se consigue que éste la entienda con facilidad.²⁶

2.4.3. –Beneficios de la comunicación en la organización

La comunicación adecuada constituye un pilar para las relaciones interpersonales y el crecimiento de las empresas. Además, facilita el crecimiento personal y laboral de los integrantes y fortalece la cohesión en los grupos de trabajo ya que puede impactar de una manera decisiva en el logro de los objetivos organizacionales y permite:

- Conducir a una mayor efectividad.
- Contribuir a que las personas sean tomadas en cuenta.
- Hacer que los empleados sientan que participan en la empresa.
- Aumentar la motivación para alcanzar un buen desempeño y compromiso.
- Lograr mejores relaciones y entendimiento entre jefes, subordinados, colegas y con personas dentro y fuera de la empresa.
- Ayudar a los empleados a entender la necesidad de cambio, cómo manejarlo y cómo reducir la resistencia al mismo.
- Ser un desafío permanente al diseñar mensajes claros y comprensibles para el receptor.

Con el fin de lograr una mayor efectividad en la comunicación se sugiere:

- Clasificar sus ideas antes de comunicarlas.
- Examinar el propósito del mensaje.
- Considerar el contexto físico y humano en el que comunicará sus mensajes.
- Consultar con otras personas para diseñar más adecuadamente la comunicación, cuando sea posible.
- Mantenerse atento al contenido del mensaje y a la forma de expresarlo.
- Tratar de ver cuáles son las necesidades e intereses de su receptor.

²⁶ Coronado Mendoza, *Diplomado básico en herramientas para la administración industrial*.

- Dar seguimiento a sus comunicados.
- Asegurarse de que su conducta confirma la comunicación.
- Buscar no sólo ser entendido, sino también entender a los demás.

2.5. - Las Actitudes

Las actitudes son muy importantes para comprender la conducta organizacional, ya que son conceptos multidimensionales. Las actitudes tienen que ver con lo que una persona siente por otras o con los sentimientos que guarda hacia la gente, los objetivos, los sucesos o las actividades. Estas sensaciones pueden ser positivas o negativas y por lo regular son aprendidas. Asimismo, al considerar a las opiniones como expresiones verbales de una actitud, éstas se vuelven más susceptibles al cambio que las actitudes y tienden a durar menos.

En las relaciones humanas, la percepción de la realidad de cada persona es diferente a nuestra percepción de la misma.

La percepción permite a los individuos organizar e interpretar sus impresiones sensoriales para dar un significado congruente para sí, del entorno en que vive. La comprensión de este primer proceso resulta fundamental para entender la conducta de las personas. En este sentido, las personas formulan juicios acerca de lo que perciben y tienen opiniones personales sobre su trabajo que pueden ser más o menos explícitas según las circunstancias, pero la importancia de ellos radica en que orientan el sentido que el individuo da a su entorno. Relacionados con la percepción, están los valores, que representan la convicción de la persona y contienen el elemento de juicio de lo bueno o ideal, que además permite prever y explicar las conductas individuales o en grupo dentro de la empresa.²⁷

2.5.1. – Elementos de las actitudes

Se ha observado que en muchos casos las actitudes tienen una influencia muy marcada en la forma en que se comportan las personas dentro de una organización: *Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que*

²⁷Cruz Sánchez, *La satisfacción en el trabajo y su relación con la motivación*.

*una persona verá lo que le rodea de la misma manera en que una ventana nos ofrece un marco de referencia para ver dentro y fuera de una edificación*²⁸. Por todo esto, una función importante de los administradores tiene que ver con la percepción de las actitudes de su personal, a fin de reorientarlas hacia el logro de los objetivos de la empresa, ya que pueden constituir avisos de un posible conflicto o de un desempeño mediocre que afectan la productividad y la calidad de los productos o servicios.

Los elementos que integran las actitudes son:

- Elemento afectivo.- Explica si el objeto de la actitud nos agrada o desagrada.
- Elemento cognoscitivo.- Considera las creencias hacia el objeto o suceso.
- Elemento conativo (tendencia o propensión).- Se refiere a la conducta que se tiene hacia el objeto de la actitud.

2.5.2. - Cambio de actitudes

En principio, todo gerente deseará tener actitudes positivas o favorables entre su equipo de trabajo. Una forma de cambiar las actitudes consiste en utilizar la persuasión. El proceso persuasivo requiere de tres condiciones:

- La disposición de la persona para cambiar.
- La confianza en el mensaje persuasivo o en su fuente.
- El mensaje mismo debe contener la fuerza suficiente.

Para llevar a cabo la persuasión hay que considerar varios factores: el prestigio del comunicador, su reconocimiento entre el grupo, si es digno de confianza para el grupo, así como la fuerza de adhesión que existe hacia la actitud.

Otra forma de propiciar un cambio en las actitudes es que:

²⁸Ibid.

A menudo las personas tratan de conservar cierta congruencia entre actitudes, opiniones, creencias, conocimientos y valores y que existe un límite para el grado de incongruencia que la gente tiende a tolerar.

Los seres humanos tienden a buscar la congruencia entre sus actitudes y los eventos que se suceden a su alrededor, sólo cuando un evento aparece incongruente, se presenta un estado de desequilibrio, que el propio individuo tratará de combatir y regresar a un estado de homeostasis para resolver la discrepancia.

Suponemos que mientras el personal lucha por alcanzar un nivel más alto de congruencia entre lo que desea y lo que obtiene efectivamente, sus actitudes y disposición ante las actividades laborales serán cada vez de mayor satisfacción y al mismo tiempo de ambición por llegar a concretarlas.

Es una especie de fusión intelectual y emocional del individuo con su organización. Lograr esta unión es función del buen administrador de los recursos humanos, por lo cual se hace necesario conocer el grado de satisfacción en el desempeño del personal a nuestro cargo para ello se pueden utilizar diversas técnicas e instrumentos, seleccionando aquellos idóneos al clima organizacional, pero sobre todo que permitan aproximarnos a la opinión de los empleados.²⁹

2.5.3. - Factores para evaluar la satisfacción laboral

Existen diversos factores de análisis para evaluar la satisfacción laboral:

- Que las tareas representen un desafío intelectual.
- Que se obtengan recompensas justas y afines a las expectativas de los subordinados.
- Condiciones de trabajo cómodas y seguras.
- Que se propicie la interacción social.
- La integración de los distintos aspectos de la personalidad.
- El empleo.
- El salario.

²⁹ Leal Pérez, *Op. cit.*

2.6. - La Motivación

Las empresas no existirían sin los hombres y mujeres que trabajan en ellas, por ello, la tarea número uno de todo administrador consiste en conseguir de sus colaboradores una máxima productividad y calidad en el trabajo, lo cual requiere de competencias adecuadas, una óptima organización y, ante todo, la motivación de todos los actores involucrados en la empresa. De ahí la importancia de conocer otro importante factor que explica el funcionamiento del clima organizacional: la motivación.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover. Desde luego, el término contiene un significado mucho más complejo, por ejemplo: *se ha conceptualizado como algo relacionado con la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto.*³⁰

Otra definición de motivación se refiere a: *la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.*³¹

La motivación es el resultado de la interacción con la realidad. Tres elementos claves de esta definición son: el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades. Es importante considerar que en cuanto al esfuerzo, debe tomarse en cuenta la calidad y la intensidad para que éste sea canalizado de manera positiva tanto para la organización como para el trabajador. La necesidad, por su parte, es el estado interno que hace que ciertas manifestaciones parezcan atractivas; una necesidad no satisfecha crea una tensión que provoca estímulos dentro del individuo. Estos estímulos generan un comportamiento de búsqueda de

³⁰ Cruz Sánchez, *Op cit.*

³¹ Marin Campos, *Op. cit.*

metas específicas que, de lograrse, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión. Es muy importante que las necesidades de los individuos sean compatibles con los objetivos y metas de la organización.

Desde esta perspectiva, la motivación al ser un proceso bastante complejo, podría explicarse de cinco maneras:

- La causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica, no se puede ver, sólo se puede inferir.
- Los individuos pueden tener gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que, en algunos casos, están en conflicto entre sí.
- Las personas satisfacen sus necesidades de maneras distintas.
- La satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad.
- La conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad.

2.6.1. -Teorías de la Motivación

En las últimas décadas han surgido diversas teorías que tratan de explicar la naturaleza de la motivación.

2.6.1.1. -Teoría de la jerarquización de necesidades

Uno de los objetivos de Abraham Maslow consistió en demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para cubrir sus necesidades no satisfechas. Muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y se encuentran organizadas en forma estructural (como una pirámide, ver figura en el anexo), de acuerdo a una determinación biológica. En la parte inferior se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior la de menos prioridad. En otros términos, el conjunto de los comportamientos y actitudes del hombre estaría guiado por la satisfacción de las necesidades que

caracterizan a todos los seres humanos y que son indistintas, biológicas y fundamentales. Él distinguió cinco grupos de necesidades, jerarquizándolas en:

Fisiológicas.- Aspiran a garantizar la supervivencia, incluyen el hambre, la sed, el abrigo, el sexo, y otras necesidades de tipo corporal.

Seguridad.- De protección contra cualquier amenaza o peligro.

Sociales.- Pertenecer a un grupo, tener amigos, estar en disposición de recibir el afecto de los demás y amistad.

Estima.- Incluye factores internos de estima, de ser apreciado y respetado por los otros como el respeto a uno mismo, la autonomía y los logros; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

Autorrealización.- Ser cada vez más uno mismo, de todo aquello que se es capaz de ser, incluye el crecimiento, alcanzar el propio potencial y la satisfacción. La realización se puede concretar de diferentes maneras según los individuos. Para unos, por ejemplo, a través de su éxito profesional, para otros, como padre de familia o a través de actividades caritativas.³²

2.6.1.2. -El modelo ERG

La propuesta de Alderfer limita su modelo de necesidades a tres, que le dan su nombre: ERG. E por existencia (conjunto de necesidades materiales, incluida la búsqueda de seguridad), R por relaciones (conjunto de necesidades sociales, tener vínculos con personas importantes para uno mismo, colegas, familiares y amigos) y G growth por crecimiento (necesidades de desarrollarse y concretamente de desarrollar y utilizar las competencias que se poseen).³³

Las tres necesidades no están organizadas jerárquicamente sino que están alineadas de lo más concreto (necesidades de existencia) a lo más abstracto (necesidades de desarrollo personal) y pueden estar perfectamente activas simultáneamente en un mismo individuo. No es necesario satisfacer una necesidad para que otra pase a ser motivadora.

³² Cruz Sánchez, *Op cit.*

³³ Herrera Pérez, *Op cit.*

Por último, se considera que todo individuo en el trabajo se desplaza con una continuidad en los dos sentidos, pasando de lo más abstracto hacia lo más concreto. Por ejemplo si alguien no consigue satisfacer su necesidad de desarrollarse, lo más probable es que se concentre en las necesidades materiales.

2.6.1.3. -El modelo de las necesidades manifiestas

Esta teoría fue desarrollada por Murray y ha sido ampliada considerablemente por Atkinson y McClelland. Para estos autores las necesidades son los motores de la motivación. Concentran las necesidades en un número específico y adoptan una perspectiva mucho más flexible de la motivación ya que admiten que un individuo puede estimularse por varias necesidades motivadoras simultáneamente. Es la fuerza relativa de estas necesidades diversas la que caracteriza a cada uno de nosotros. Contrariamente a lo que ha planteado Maslow, para quien las necesidades son universales, cada individuo podría caracterizarse por una especie de perfil de necesidades, perfil susceptible de evolucionar en función de las experiencias y necesidades capaces de determinar los comportamientos.

Estos autores han distinguido cuatro necesidades consideradas importantes en el marco del comportamiento organizacional: la necesidad de triunfar, de afiliación, de autonomía y de poder.

- **La necesidad de triunfar.-** Representaría un factor importante del éxito profesional, concretamente en el caso de los directivos. Implica, en el caso de los que se ven afectados, un fuerte deseo de asumir responsabilidades, de recibir un flujo de información sobre los resultados obtenidos y de afrontar riesgos de dificultad media. Este punto es particularmente original porque se fundamenta en la idea de que la necesidad de triunfar se acompaña, casi siempre, de un fuerte temor al fracaso.
- **La necesidad de afiliación.-** Implica un fuerte deseo de aceptación por parte de los miembros del grupo porque proporciona seguridad y apoyo, así como una tendencia al conformismo con respecto a la cultura del grupo y

un interés real por las opiniones y los sentimientos de los demás. Las personas afectadas por esta necesidad serán más sensibles que otras a los entornos organizacionales bien estructurados, ya que éstos les proporcionan el marco y el respaldo social que buscan.

- **La necesidad de autonomía.**-Se refiere al deseo de trabajar solo, al propio ritmo, sin ser importunado por reglas demasiado estrictas.
- **La necesidad de poder.**- Responde al deseo de influir en los demás, de dirigirlos y de controlar el entorno exterior. En este sentido hay que considerar dos orientaciones; una correspondiente al deseo de dominar a los demás sin ser una autoridad institucional necesariamente, la otra, correspondiente a los grupos, al deseo de tener un papel de líder oficializado por la empresa.

2.6.1.4. -El modelo bifactorial de las satisfacciones

Steers y Porter hablan sobre la Teoría de la Motivación-Higiene que fue propuesta por Frederick Herzberg a mediados de la década de los cincuenta. Esta teoría plantea dos aspectos; uno que conforma la parte básica del modelo, representa una teoría del comportamiento en el trabajo. El segundo aspecto se enfoca en el comportamiento subsiguiente, al enriquecimiento del trabajo y los programas de rediseño del trabajo.

El hallazgo de los estudios realizados con este modelo sugiere que los factores involucrados en la generación de la satisfacción y la motivación en el trabajo son distintos de aquellos factores que llevan a la insatisfacción en el mismo, si se analizan, es conveniente hacerlo por separado. Por consiguiente considera que la satisfacción y la insatisfacción no son dos sentimientos opuestos. Lo opuesto a la satisfacción es no-satisfacción y, de igual manera, lo opuesto a la insatisfacción es la no-insatisfacción.

En esto se encuentran involucradas las dualidades en las necesidades del ser humano, ya que una dualidad, por un lado, reprime un comportamiento acorde con su naturaleza animal y, por otro lado, se encuentra el instinto de evitar que el ambiente le provoque dolor, más aun si esto se halla condicionado por instintos biológicos, como el hambre, el cual es un instinto básico que genera la necesidad de ganar dinero. Otra dualidad de necesidades relacionadas con las características humanas es la habilidad de lograr experimentar el crecimiento a través del logro.

Una parte intrínseca del trabajo la constituyen los factores de la motivación dentro de los cuales encontramos el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento. Los factores de higiene, son extrínsecos al trabajo y se consideran dentro de las políticas de la compañía tales como: la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones del trabajo, el salario, el estatus y la seguridad.

De acuerdo con Herzberg, los motivadores son factores de las tareas y son necesarios para el crecimiento, pues proporcionan el estímulo por el cual el individuo puede ser impulsado hacia sus necesidades de autorrealización.

2.6.1.5. -Teoría de la Expectación

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

- **Valencia.-** Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y puede cambiar a lo largo del tiempo pues se encuentra condicionado por la experiencia de cada individuo.

- **Expectativa.-** Representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre 0 y 1, ya que la expectativa es la probabilidad de que ocurra el resultado deseado. Las expectativas dependen, en gran medida, de la percepción que tenga la persona de sí misma.
- **Instrumentalidad.-** Representada por la percepción de la persona con respecto a la valoración y la recompensa que reciba por parte de la organización.

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

2.6.2. -Motivación y satisfacción en el trabajo

La motivación y el interés personal son componentes primordiales de la estructura de las metas del individuo. Toda persona procura mejorar su posición en la vida ya sea que busque el éxito espiritual o el financiero; la felicidad, la libertad, la sabiduría o el poder. El perfeccionamiento se logra mediante el establecimiento de metas personales y , posteriormente, esforzándose por alcanzarlas.

Mientras que algunas metas se pueden alcanzar en forma individual, la mayoría requiere la interacción con otras personas y otros grupos. La fuente principal de esta interacción se ubica en las organizaciones, donde generalmente se presentan los problemas. Por supuesto, la dificultad reside en la relación del individuo con la organización, así como en la consistencia o inconsistencia de sus metas personales con las de la organización. Cuanto mayor sea la consistencia, mayor será el potencial para satisfacer la necesidad y las metas del individuo a través de la organización.

Lo que la empresa busca realmente es lograr la satisfacción a través del trabajo para que los individuos cubran:

- La necesidad de salario.
- Deseo de ser respetado como persona.
- La necesidad de auto respetarse.
- El deseo de desarrollarse y dotar de sentido a su vida profesional.

2.6.3 -Guía técnica para motivar³⁴

Lineamientos para motivar	a los empleados
Reconózcalos como personas: saludelos por su nombre, mírelos a los ojos.	Aproveche las habilidades de cada empleado: observe y reconozca sus áreas de oportunidad para desarrollarse y contribuir con las tareas.
Demuestre interés en ellos: pregúnteles cómo se sienten y cómo se encuentra su familia.	Dar crédito a quien se lo merezca: reconozca públicamente los logros.
Valore sus logros: señale virtudes y resultados.	Dígales con frecuencia cómo están realizando su trabajo: retroaliméntelos (feedback).
Hágalos sentir parte de la empresa: su trabajo y colaboración permiten las metas y logros organizacionales.	Sea justo: en la distribución del trabajo, no dar más trabajo al responsable porque lo cumple.
Utilice el elogio o la crítica, no los ignore: détes a conocer su desempeño.	Sea auténtico en todas las actividades anteriores.

Por último, las personas no se sienten motivadas para dar lo mejor de sí mismas a menos que sientan un cierto grado de satisfacción en el trabajo, por lo tanto deben sentir que su trabajo es una buena actividad y que hacerlo les reporta felicidad:

La felicidad es un proceso, no está nunca en la pasividad. Es un fenómeno de participación dinámica en algo que conlleva satisfacción y va acompañado de placer y de una buena dosis de paz interior. De hecho podría sostenerse que una de las formas supremas de paz es la que acompaña a la satisfacción de comprometerse con un trabajo digno. Uno de los mayores placeres de la vida es la satisfacción activa que se deriva de un trabajo bien hecho.³⁵

³⁴ Guerrero Chávez, *Op. cit.*

³⁵ Díez Sánchez, *Op. cit.*

III.- DISCUSIÓN

A continuación se examina la información presentada y se describe una síntesis de la importancia del clima organizacional, sus principales factores y su influencia en la motivación en las pequeñas y medianas empresas.

3.1. – Las pequeñas y medianas empresas

Los especialistas reconocen las limitaciones, deficiencias administrativas y organizacionales de las pymes, pero debido a su significativa contribución a la economía del país (50% del PIB y generación de empleos) resulta importante concretar políticas públicas que se traduzcan en apoyos efectivos para fortalecerlas, a fin de que cumplan el rol social y económico que el país requiere.

Las deficiencias detectadas tienen que ver con:

- a) La falta de profesionalización de los administradores y dirigentes.
- b) La ausencia de prácticas administrativas y productivas eficaces.
- c) Las dificultades para competir en los mercados internacionales por su falta de perspectiva en la mercadotecnia y administración.
- d) Un clima organizacional plagado de prejuicios, discriminación y estilos de liderazgo paternalistas y autocráticos. En donde, con frecuencia, la comunicación y la información difícilmente llegan a los niveles operativos, pues se considera que escuchar la fuerza laboral es sólo tarea de los niveles más bajos de supervisión. Los gerentes difícilmente tienen contacto con los trabajadores, siendo éstos los expertos en productividad. En un ambiente opresivo difícilmente la iniciativa, la creatividad y la motivación se pueden desarrollar.

De ahí la importancia de formar y profesionalizar a los administradores-empresarios para que cuenten con las competencias necesarias, que les

permitirán generar los empleos requeridos y reactivar la economía del país y, de esta manera, la mayoría de la población pueda acceder a una mejor calidad de vida que le genere el bienestar y desarrollo humano al que todo ciudadano aspira.

3.2. –El clima organizacional

Para tratar el tema del clima organizacional, es importante enmarcarlo como un elemento determinante para el desarrollo de cualquier empresa. En el clima organizacional se manifiesta de manera más contundente el factor humano ya que éste desarrolla y enfrenta, de manera directa, los desafíos y las crisis ante los cambios científicos y tecnológicos de la economía globalizada.

El clima organizacional que se percibe dentro de una empresa permite que el personal se sienta satisfecho en su lugar de trabajo y con su mismo trabajo.

Debido a que dicho clima se compone por diferentes factores, tanto de conducta individual como grupal, así como de estructura y procesos; es importante no sólo conocer dichos factores, sino de ser posible, poder identificar la relación y el peso que cada uno de ellos tiene sobre el clima y la relación de éste con la satisfacción con el trabajo, el compromiso y la participación de las personas en la empresa.

Idealmente, la organización debe ser un lugar en el que se reúnan personas muy motivadas para alcanzar objetivos predeterminados. En realidad, esto sucede en muy contadas ocasiones, por lo menos, durante un periodo bastante prolongado.

Con frecuencia, se presentan situaciones conflictivas o de cambio, las cuales generan circunstancias negativas en el clima organizacional. Cuando el clima tiende a demostrar incapacidad para satisfacer las necesidades del personal, se pueden generar conflictos. En el pasado, el conflicto se consideraba como inherentemente malo, los directivos lo atribuían a personas problemáticas que intentaban perturbar a la organización. Hoy en día, dicha opinión ya no resulta

aceptable porque el conflicto se considera como algo inevitable y, si se maneja de un modo adecuado, es factible que se transforme en una fuente de efectividad organizacional. Por lo anterior, es necesario evaluar y conocer cuál es la percepción que los empleados tienen de el clima y detectar las variables o dimensiones que están influyendo en su deterioro o en su desarrollo.

3.3.- El liderazgo

En la actualidad, existe un gran deseo de contar con líderes que conduzcan al cambio, capaces de llevar a la población a estadios de mayor bienestar individual, económico y social. Por su parte, las pymes demandan una nueva generación de directivos comprometidos con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización, que sean capaces de innovar los procesos, inspirar una visión compartida, animar, canalizar positivamente la inconformidad, así como capacitar a otros para la acción.

La mayoría de las teorías sobre liderazgo hacen énfasis en las actitudes de los líderes y cómo éstas influyen en sus subordinados para el cumplimiento de las tareas asignadas y consideran que, tanto las situaciones como los grupos a liderar, determinan el estilo o tipo de liderazgo a ejercer para lograr la motivación (querer) y la capacidad (poder).

El liderazgo situacional y el contingente han demostrado que no existe un estilo óptimo que resulte siempre útil y que, en un momento dado, el líder puede adoptar el estilo que considere pertinente a la situación y características del grupo. Los líderes exitosos cultivan la capacidad de adaptar su conducta a las situaciones cambiantes de sus subalternos. El ejercicio del liderazgo constituye una fuente de gran satisfacción y placer debido a que permite intervenir en los procesos de colaboración humana que permiten transformar alguna situación. Como el líder no puede pensar por otros, su función primordial consiste en escuchar el

pensamiento de sus colaboradores para rescatar las ideas que les permitirán sentirse incluidos e identificados con el trabajo y con el líder.

3.4.- La comunicación

La importancia de la comunicación radica en que constituye el medio fundamental de interacción dentro de la organización y es el medio de proyección hacia el exterior de la misma. Las organizaciones no podrían existir sin la comunicación. Ésta tiene un invaluable poder para facilitar u obstaculizar los procesos organizacionales ya que permite mantener el equilibrio adecuado de la interacción entre los miembros de la organización.

Las principales funciones de la comunicación dentro de la empresa son: en primer lugar, el control que brindan al personal las jerarquías de autoridad y los lineamientos formales que dictan los cauces en los cuales se puede desempeñar. Segundo, la información, que constituye la base para la toma de decisiones. Tercero, la motivación, la cual aclara a los empleados lo que tienen que hacer, cómo lo hacen y cómo pueden mejorar su desempeño. Por último, la expresión emocional pues ésta permite la manifestación de sentimientos, necesidades y formas de alcanzarlas.

Debido a que la comunicación es un proceso continuo o flujo, los problemas se presentan cuando este flujo se desvía o bloquea, usualmente debido a que consideramos que las personas van a actuar siempre del mismo modo clasificándolas en estereotipos. En algunas ocasiones, las decisiones se toman a partir de la primera impresión, con base en los marcos de referencia y conceptos de nosotros mismos, sin mantenerse suficientemente interesado en los demás, lo que impide escucharlos y prestarles la atención requerida.

Los beneficios de contar con un buen proceso de comunicación en la organización tienen que ver con el incremento de la efectividad debido a que, cuando las personas se sienten tomadas en cuenta, aumenta su motivación para

desempeñarse y comprometerse de mejor manera con la empresa. También se logra un mejor entendimiento entre directivos, empleados y colegas dentro y fuera de la empresa. Finalmente, contribuye a que al personal sea capaz de entender el cambio y aprenda a manejarlo con la finalidad de lograr el desarrollo y crecimiento de la organización.

3.5.-Las actitudes

Estas permiten comprender tanto la conducta de las personas como su influencia en la empresa. Por medio de las actitudes se hace posible percibir lo que las personas sienten acerca de sus semejantes, así como sobre los objetivos organizacionales.

Entender que el proceso de percepción de la realidad es individual, permite comprender las actitudes y conductas de las personas, las cuales se desarrollan en función de sus valores, los cuales contribuyen a evaluar el desempeño y orientar su comportamiento hacia lo que consideran ideal. La percepción de las actitudes por parte del administrador le permite reorientarlas hacia el cumplimiento de los objetivos, así como para detectar posibles conflictos que pudieran llegar a afectar ya sea el desempeño, la productividad o la calidad de los productos y servicios que brinda la organización.

Las actitudes se integran por tres elementos; el afectivo (sentimientos), el cognoscitivo (creencias) y el conativo (comportamiento). En principio, todo administrador desea tener actitudes favorables con respecto a su personal para lograr los objetivos de la empresa. De no ser así, se puede utilizar el proceso de persuasión, el cual requiere de la disposición de la persona para cambiar, así como también que exista confianza en el mensaje o en su fuente.

Otra forma de propiciar el cambio de actitudes consiste en buscar la congruencia entre lo que la persona desea y lo que obtiene a través de su actividad laboral, lo cual le generará un nivel de satisfacción y promoverá en ella una actitud de

ambición por llegar a concretar sus aspiraciones. Se desarrolla una especie de fusión intelectual y emocional del individuo con su organización.

Con la finalidad de determinar el grado de satisfacción laboral resulta importante acercarse a la opinión de los empleados para conocer si el trabajo representa un desafío, alcanza recompensas justas y afines a sus expectativas, cómo son las condiciones de trabajo, el grado de interacción social e integración de su personalidad, y por último, sobre el empleo mismo y el salario.

3.6. –La motivación

Al entender el efecto de la motivación en el clima organizacional, existe la posibilidad de contar con elementos y herramientas que permitan conocer cómo conseguir y mantener el compromiso, la pasión por el trabajo, la disposición de cada persona por desempeñarse lo mejor posible, por perfeccionarse constantemente y respetar los objetivos asignados. Sólo de esta manera se hace posible motivar los equipos de trabajo.

La motivación no constituye un simple rasgo de la personalidad, independiente del contexto, sino que se convierte en un complejo resultado de interacciones económicas, tecnológicas, organizativas y culturales en el sentido más amplio, así como de su interrelación con las necesidades, los valores y las aspiraciones de los individuos. La motivación se encuentra lejos de presentar una condición estable, pues conlleva un proceso que continuamente se está cuestionando.

En cuanto a las teorías de la motivación, éstas aportan aspectos que permiten explicar y conocer qué es lo que mueve la voluntad de las personas a hacer un esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales y su relación con el logro de necesidades personales. La teoría de la "Jerarquía de Necesidades" de Abraham Maslow, con sus cinco categorías en forma piramidal, permite concretar la idea según la cual cada grupo de necesidades motiva la conducta y, al ser cubierto, cede su turno al grupo siguiente. También concilia la existencia de diferentes

necesidades individuales, de tal suerte, que alguien que ha satisfecho las necesidades básicas, se encontrará disponible a la búsqueda de satisfacer los siguientes niveles.

Alderfer propone tres necesidades básicas las cuales no están organizadas jerárquicamente sino que están alineadas. Éstas van de lo más concreto como son las necesidades de existencia, pasando por las necesidades de relaciones, hasta llegar a las necesidades de desarrollo personal.

El modelo de necesidades manifiestas de Alderfer señala que las personas pueden estimularse por varias necesidades motivadoras simultáneamente. Es la fuerza relativa de estas necesidades lo que caracteriza a cada individuo. Este autor ha considerado cuatro necesidades importantes en el marco organizacional: la necesidad de triunfar, de afiliación, de autonomía y de poder.

En cuanto al modelo de Herzberg, éste sugiere que los factores involucrados en la generación de la satisfacción y la motivación en el trabajo son distintos de aquellos factores que llevan a la insatisfacción en el mismo, parte de la dualidad de las necesidades de las personas. En primer lugar se enfoca en el comportamiento manifestado en el trabajo y posteriormente en el enriquecimiento del trabajo.

Denominando al primero como "factores intrínsecos de la motivación" los cuales son: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento.

Mientras que considera al segundo tipo de motivadores como "factores extrínsecos de higiene", los cuales engloban: las políticas de la compañía, la supervisión, el salario, el estatus y la seguridad.

Victor Vroom explica que la motivación es el resultado de la interacción de tres factores: valencia, que demuestra el nivel de deseo; la expectativa, que tiene que ver con el esfuerzo depositado en el trabajo y producirá el efecto deseado; e

instrumentalidad, el cual se refiere a que, una vez realizado el trabajo, este último será valorado y recibirá una recompensa.

Algunos investigadores en el caso de los directivos han observado una relación más estrecha entre satisfacción y rendimiento con una fuerte necesidad de triunfar. Para ellos, el placer de haber triunfado sería una verdadera recompensa en sí misma. Claude Levy-Leboyer encontró, que la ambición profesional se construye a lo largo de la carrera, la cual se apoya en los resultados obtenidos, concretamente en los primeros éxitos y que depende considerablemente de la información sobre sus propias cualidades así como de la necesidad de afecto y reconocimiento por parte de los demás.

Independientemente del estatus, las personas tratan de mejorar su posición en la vida, ya sea que busquen el éxito espiritual, el financiero, la felicidad, la libertad, la sabiduría o el poder; el cual lograrán al establecer metas y posteriormente centrarse en alcanzarlas y, de esta manera, sentir satisfacción por el esfuerzo realizado. Este esfuerzo casi siempre proporciona paz interior, ya que permite reconocer que el trabajo bien hecho es algo bueno y que genera felicidad.

Por último, es importante destacar que hablar de personas implica hablar de las percepciones, del nivel de satisfacción o de crecimiento y de desarrollo como seres humanos, como profesionales o expertos en alguna actividad o trabajo. Las personas insisten en actuar como seres humanos y no como máquinas racionales, por lo tanto se hace indispensable considerarlos seres emotivos y motivarlos de acuerdo con sus características individuales.

Siempre se debe motivar a las personas en término de sus propias necesidades, no de las de la gerencia, cuidando de ver en los métodos de motivación una manera disimulada de explotar sin contemplación a los hombres en el trabajo.

IV. – CONCLUSIONES

De acuerdo con el propósito planteado para este trabajo de investigación documental y análisis para conocer la influencia de la motivación en el clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes), se puede concluir que:

- a) El clima organizacional y sus principales dimensiones: liderazgo, comunicación, actitudes y motivación pueden significar, en un momento dado, factores de sobrevivencia para las pymes, ya que el ambiente de competencia internacional les demanda prácticas administrativas eficaces.

Asimismo su contribución a la economía nacional resulta muy significativa, por lo cual resulta de vital importancia apoyarlas, de forma tal que les permitan resolver sus limitaciones y deficiencias administrativas, a fin de que cumplan de manera exitosa el papel de generar los empleos que tanto requiere el país, lo cual contribuiría al bienestar de la población sirviendo como un mecanismo de redistribución del ingreso en los sectores de mayor pobreza en el ámbito nacional.

- b) Apoyar a las empresas implica capacitar a sus directivos, de ahí la trascendencia de profundizar en el conocimiento de cómo generar un líder capaz de crear un clima idóneo para la productividad y generación de utilidades. Por lo cual, se debe estar alerta ya que no hay una teoría ni una estrategia ideal para lograr construir el clima perfecto, el cual se va alcanzando a partir de los esfuerzos coordinados de los actores involucrados; así como de promover la evaluación sistemática con el fin de que el clima responda a las necesidades de quienes participan y se desarrollan dentro de la organización.

- c) Lograr un clima idóneo constituye un esfuerzo fundamentado en amplias estrategias de comunicación que permitan el contacto entre los directivos y los expertos operativos en cada área para poder intercambiar experiencias y necesidades y, de esta manera, enriquecer el quehacer empresarial y mejorar el ambiente laboral. La comunicación constituye un pilar para las relaciones interpersonales y el crecimiento de las organizaciones debido a que facilita el desarrollo personal y laboral al fortalecer la cohesión de los grupos de trabajo. También favorece la imagen y las relaciones que se proyectan hacia el exterior de la empresa, aspecto que las pymes han descuidado y abandonado sin contar el efecto mercadológico negativo que conlleva.
- d) Los líderes que las pymes requieren en el contexto actual son aquellos capaces de enfrentar el reto cotidiano de desarrollar las habilidades que conduzcan al cambio y, a la vez, influir en su rumbo con dirección y amplitud; aquellos capaces de buscar salir de lo convencional a fin de encontrar nuevas formas de hacer las cosas y, de esta manera, generar oportunidades de desarrollo y crecimiento. Los administradores-dirigentes tendrán que abandonar los estilos de liderazgo autocráticos y paternalistas para convertirse en líderes que generen la habilidad para dirigir su propio avance y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas tales como la honestidad, la sensibilidad, la ética, la responsabilidad, la empatía, la efectividad y la flexibilidad entre otras. Desde mi perspectiva, el liderazgo situacional responde y considera tanto la producción como el factor humano; la tarea y las relaciones; también provee de procedimientos y estrategias que, sin menoscabo de la eficiencia, eficacia y calidad, permitan mantener un profundo respeto por la dignidad humana. El liderazgo requiere la facultad para dirigir, guiar, apoyar y delegar, así como determinar cuál de estas actividades resulta oportuno aplicar en determinada situación. No existe un estilo mágico que produzca líderes más efectivos, para lograrlo se requiere cultivar diferentes estilos. Participar en

procesos que involucran la transformación, la toma de decisiones y la interacción humana para la consecución de objetivos, que benefician a un grupo humano, hace más desafiante y agradable el placer de vivir.

- e) La motivación se compone por procesos complejos que ponen en juego, de forma indisoluble, las características individuales relacionadas con el funcionamiento afectivo, cognitivo y social; las condiciones propias del entorno, el clima organizacional, así como las interacciones individuo-organización. La aplicación en las empresas de los modelos disponibles de motivación será posible, siempre y cuando se consideren las variables y características de los grupos humanos a quienes van dirigidos. Como la mayoría de estos modelos fueron diseñados hace ya varias décadas resulta importante considerar la composición del mercado laboral actual, como ocurre en el caso de contemplar la presencia de las mujeres en este ámbito, las cuales presentan motivaciones distintas a las de los hombres.
- f) En las condiciones actuales de nuestra economía es muy importante mantenerse alerta de no utilizar los modelos de motivación para explotar a la fuerza de trabajo, so pretexto de que alcancen niveles de satisfacción y realización, si no se han cubierto sus necesidades básicas de salarios dignos para ellos y sus familias, situación muy común dentro de las pymes.
- g) Finalmente, la responsabilidad del líder consiste en motivar a las personas para que encuentren significativo su trabajo y se sientan felices al lograr el cumplimiento de los objetivos personales y empresariales. Es necesario que, tanto líderes como trabajadores, experimenten una vinculación afectiva con su entorno laboral que les produzca satisfacciones, pues es ahí donde transcurre más de la tercera parte de la vida, la cual merece ser buena para todos.

V. - BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial, *Informe Anual 1999*. The World Bank Group, Estados Unidos, 2000.

Boltvinik, J., "La pobreza ignorada, evolución y características" en *Foro Pobreza Ignorada*, Museo de la Ciudad de México. México, 1998.

Brunet, Luc, *El clima en el trabajo de las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, Trillas, México.1992

Gibson, James, *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*, Mac Graw Hill, México,1990.

Giral, J. , *Cultura de Efectividad*. Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1993.

Gravinsky, Salo. *El perfil del pequeño empresario*, Edicol, México.

Hodgetts R. y Altman, S., *Comportamiento en las organizaciones*, Mac Graw Hill, México, 1990.

Jackins, Harvey, *El gozo del liderazgo*, Rational Island Publishers. Estados Unidos, 1987.

Levy-Leboyer, Claude, *La motivación en la empresa*, Ediciones Gestión 2000, España, 2003.

Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, Prentice Hall, México, 1993.

Castro Gutiérrez, M., *Liderazgo y manejo de grupos. Apuntes del Diplomado en Desarrollo Gerencial*, Facultad de Química, UNAM, México, 2004.

Coronado Mendoza, L., *Liderazgo y manejo efectivo de equipos de trabajo. Apuntes del Diplomado en Desarrollo Gerencial*, Facultad de Química, UNAM, México, 2004.

Guerrero Chávez, P., *Liderazgo para la productividad en México. Apuntes del Diplomado en Desarrollo Gerencial*, Facultad de Química, UNAM, México, 2004.

Argil Medellín, V., *El clima organizacional de una institución educativa*, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1997.

Cruz Sánchez, D., *La satisfacción en el trabajo y su relación con la motivación*. Tesis. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM, México, 1999.

Díez Sánchez, A., *La importancia de la teoría de la motivación en el trabajo y su relación con la programación neurolingüística*. Examen General de Conocimientos. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 2004.

Gómez Vera, R., *La búsqueda de la productividad a través de una buena comunicación*. Tesis. ECA, Universidad La Salle, México, 1992.

Herrera Pérez, R., *Liderazgo empresarial en la micro y mediana empresa*. Tesis. Facultad de Química. UNAM, México, 1996.

Leal Pérez, M., *Elaboración de una investigación exploratoria para mejorar los tipos de administración y el clima organizacional*. Tesis. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 2000.

Marín Campos, M., *La influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional*. Tesis. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 1997, México.

Ruiz García, M. *Clima laboral y frustración en una organización pública*. Tesis. Facultad de Psicología, UNAM, México, 1997.

Valdez Gutiérrez, D. *Comunicación, una vía para lograr la productividad en las empresas*. Tesis. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM, México, 1993.

Villanueva Hernández, G. *El liderazgo como factor importante en el desarrollo de las organizaciones privadas*. Tesis. Facultad de Psicología, UNAM, México, 2000.

"Yahoo, lanza herramienta de mercadotecnia" en [El economista.com.mx](http://ElEconomista.com.mx)

"Tecnología de información para las pymes" en [El economista.com.mx](http://ElEconomista.com.mx)

"Empleo, prioridad de México, OIT" en [El economista.com.mx](http://ElEconomista.com.mx)

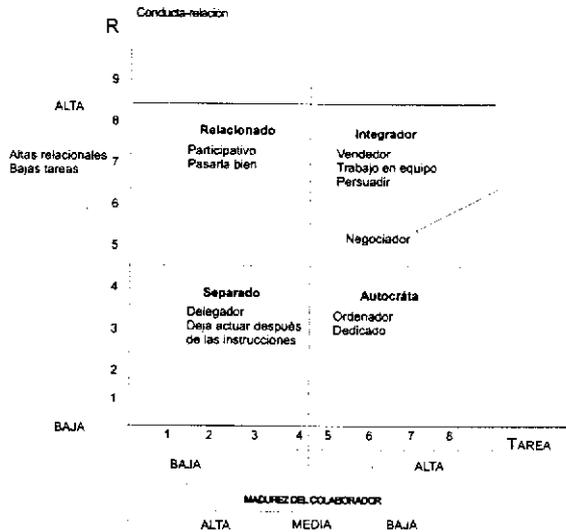
"Masayuka Kawashima" en [El economista.com.mx](http://ElEconomista.com.mx)

ANEXOS

LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES



ESTILOS DE LIDERAZGO



Tomados de:
 Herrera Pérez R, Liderazgo empresarial en la micro y mediana empresa
 Castro Gutierrez M, Liderazgo y manejo de equipos de trabajo

FORMATO DEL INSTRUMENTO¹

INSTRUCCIONES:

- Marca con una cruz el número que más se acerque a tu opinión personal.
- Anota tus sugerencias en los espacios destinados para ello al final de cada grupo de preguntas.
- Recuerda que esta información es totalmente **confidencial** y nos será muy útil para mejorar los aspectos que presenten deficiencias.

DATOS GENERALES.

Marca con una cruz:

Sexo:

Masculino _____

Femenino _____

Edad:

20 o menos _____

21 a 25 _____

26 a 30 _____

31 a 35 _____

36 a 40 _____

40 o más _____

Antigüedad:

menos de 2 años _____

2 a 4 años _____

5 a 9 años _____

10 o más _____

Escolaridad:

Preparatoria _____

Licenciatura _____

Postgrado _____

Profesor:

Auxiliar _____

Planta _____

¹ Tomado de Ruiz García M., *Clima y frustración en una organización pública*.

El instrumento se presentó en forma de tríptico para mejor manejo de los sujetos, pero a continuación se presenta el formato seguido en la presentación de la información:

Cabe mencionar que no se especificó el valor de cada número en la escala, debido a que el personal docente está muy familiarizado con este tipo de instrumentos, ya que son del tipo de formato seguido por la institución y no se consideró necesario especificar cada reactivo con sus posibles respuestas.

La parte más valiosa de nuestra Institución se encuentra en las personas que la integramos. Es por ello que nos interesa conocer los diferentes puntos de vista de quienes convivimos dentro de ella.

Este cuestionario que te presentó forma parte de mi proyecto de tesis de maestría.

Los resultados que se obtengan de este documento, se considerarán para fines de diagnóstico que permitan mejorar el desarrollo individual así como de los diferentes departamentos.

Para dar mayor veracidad a esta encuesta, deberás seguir las siguientes propuestas:

1. No anotes nombre ni firma.
2. No lo consideres como un examen.
3. Lee cuidadosamente cada punto.
4. Anota tu respuesta espontáneamente.
5. Contesta con toda sinceridad, franqueza y total libertad.
6. Contesta todas las preguntas (sin dejar de contestar alguna).

Ten la seguridad de que el manejo de este cuestionario es

completamente confidencial.

11.-La capacitación recibida para el desempeño de mi trabajo ha sido:

Útil __1__2__3__4__5 Inútil

12.-Considero que mi lugar de trabajo es:

Agradable __1__2__3__4__5 Poco agradable

13.-La evaluación que se hace de mi trabajo es:

Amplia / suficiente __1__2__3__4__5 Limitada / insuficiente

14.-Los canales de comunicación de la Institución hacen que el diálogo:

Se facilite __1__2__3__4__5 Se dificulte

15.-El buen desempeño de mi departamento contribuye al logro de mis objetivos personales:

En alto grado __1__2__3__4__5 En bajo grado

16.-Participo en los proyectos de la Institución con:

Mucho entusiasmo __1__2__3__4__5 Nada de entusiasmo

17.-Los directivos apoyan los proyectos de su personal con:

Mucho entusiasmo __1__2__3__4__5 Ningún entusiasmo

18.-La capacitación que requiero por el bienestar de todos:

Accesible __1__2__3__4__5 Inaccesible

19.-La Institución se preocupa por el bienestar de todos:

Generalmente __1__2__3__4__5 Nunca

20.-Cuando el directivo de la división dialoga con el personal docente, se muestra:

Muy dispuesto __1__2__3__4__5 Nada dispuesto

21.-Opino que los objetivos y metas de la Institución son:

Muy claros __1__2__3__4__5 Nada claros

22.-Opino que el personal participa en las actividades institucionales:

Muy convencido __1__2__3__4__5 Nada convencido

23.-Trabajar en el Instituto cubre mis expectativas profesionales:

En alto grado __1__2__3__4__5 En bajo grado

24.-Creo que la Institución cuenta con equipos:

Muy actualizados __1__2__3__4__5 Desactualizados

25.-La retribución que recibo por el trabajo que desempeño me parece:

Justa __1__2__3__4__5 Injusta

26.-Recibo la información necesaria para el buen desempeño de mi trabajo:

Oportunamente __1__2__3__4__5 Tarde / no la recibo

27.-Considero que la interacción entre los compañeros de trabajo es:

Suficiente __1__2__3__4__5 Insuficiente

28.-La Institución se preocupa por desarrollar integralmente a su personal:

Constantemente __1__2__3__4__5 Nunca

29.-Los cambios propuestos en las instalaciones:

Cubren mis expectativas __1__2__3__4__5 No cubren mis expectativas

30.-Los directivos y mi jefe inmediato reconocen los logros de su personal:

Generalmente __1__2__3__4__5 Nunca

31.-La respuesta que recibo a mis sugerencias o comentarios es:

Adecuada __1__2__3__4__5 Inadecuada

32.-La Institución demanda compromisos de su personal que son:

Alcanzables __1__2__3__4__5 Inalcanzables

33.-La imagen y funcionalidad de las instalaciones es:

Más agradable que hace algunos años 1 2 3 4 5 Menos agradable que hace algunos años

34.-Opino que el trabajo que realizo en la Institución representa retos a vencer:

Generalmente 1 2 3 4 5 Nunca

**** Cabe mencionar que al final se incluyó una sección de comentarios o sugerencias como la que a continuación se presenta:

SUGERENCIAS:

Muchas gracias por tu participación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO*

DATOS GENERALES

Marque con una " X ".

1. Puesto: Propietario _____ Empleado _____
F _____

2. Sexo: M _____

3. Edad: _____ años.

4. Nombre del negocio: _____

5. Año de su creación: _____

6. Antigüedad en el puesto: _____ años.

7. Escolaridad: Marque con una " X " sus niveles de estudio.

() Primaria

() Licenciatura

() Secundaria

() Profesión (Especifique) _____

() Bachillerato

() Técnico

() Otro (Especifique) _____

- Tomado de Leal Pérez, M., *Elaboración de una investigación exploratoria para mejorar los tipos de administración.*

INSTRUCCIONES: Para contestar el cuestionario anexo solicitamos a usted lo siguiente:

1. Responder con veracidad todas las preguntas. Ello será determinante para los propósitos de la investigación (*La información obtenida en este cuestionario será totalmente confidencial*).
2. Marcar con una " X " el espacio subrayado de una de las cinco opciones de respuesta para cada pregunta o enunciado del cuestionario.

Elige aquella que más se acerque a tu vivencia cotidiana del trabajo.

Ejemplo:

Pregunta / Enunciado

Opciones de Respuesta

3. La ciudad de México es la más grande del país 1 2 3 4 5

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Indiferente.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.

Al seleccionar la opción 5 estamos *totalmente de acuerdo* con la afirmación. No poner más de una " X " en cada enunciado. Tampoco deje sin respuesta ninguno de ellos.

4. Si tiene dudas, pregunte al profesor.

Muchas gracias por su colaboración.

CUESTIONARIO* PARA EL TRABAJO "ELABORACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA PARA MEJORAR LOS TIPOS DE ADMINISTRACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

"ESTUDIO DE CASO EN FARMACIAS DEL DISTRITO FEDERAL"*

Opciones de Respuesta

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas

1. Tengo libertad para tomar decisiones _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
2. En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de los trabajadores _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
3. Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
4. Me desagrada que los trabajadores tiendan a demostrar subordinación plena ante su jefe _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
5. Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyan sustancialmente en las decisiones que se toman _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
6. Me gusta que los trabajadores muestren interés por mis problemas _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
7. La comunicación en mi negocio es amplia _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
8. Siempre informo a mis subordinados inmediatos de las nuevas instrucciones _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5

*Aplicado a propietarios de farmacias.

Opciones de Respuesta

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Preguntas

9. Conozco claramente las metas que debe alcanzar mi negocio _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
10. Los empleados conocen los problemas a los que se enfrentan sus superiores _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
11. Se realizan reuniones de trabajo con todas las personas que laboran en la empresa _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
12. La difusión de las nuevas noticias la realizo de manera informal _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
13. Los empleados se preocupan por estar enterados de todos los cambios que se dan en la empresa _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
14. Formo parte de un grupo de trabajo muy unido _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
15. Existen problemas entre el personal de la empresa que pueden afectar los resultados esperados _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
16. Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
17. Los empleados tienen relaciones cordiales con sus superiores _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
18. En el negocio cada quien cumple su tarea de manera individual _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
19. En general, quienes trabajamos en la empresa, formamos parte de un grupo de trabajo unido y sólido. _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5
20. Los estímulos o incentivos al personal se hacen con base en criterios justos _ 1 _ 2 _ 3 _ 4 _ 5

