

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, la interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El clima laboral se puede evaluar, mejorar, es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. Por otro lado, un factor que afecta el clima laboral es la percepción que tienen las personas de las condiciones de su entorno. Ésta puede ser individual y/o subjetiva; por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio. Sin embargo, la percepción es siempre sobre datos objetivos de la realidad; los más relevantes incidentes en la percepción son condiciones de empleo, condiciones ambientales, condiciones temporales, exigencias físicas de la tarea, exigencias mentales de la tarea, exigencias emocionales, procesos de trabajo, relaciones interpersonales, estructura organizativa, esquema de liderazgo, cultura de empresa, misión de empresa, organigrama, equipamiento, reconocimientos, compensaciones salariales y criterios de equidad entre otros.

Tomando en cuenta que las variables que determinan el clima laboral en una organización son diversas (información - comunicación, motivación, participación... etc.) los instrumentos de gestión de recursos humanos quedan definidos para cada una de estas áreas.

Es importante conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan ya que dicha percepción se ve

afectada por distintos factores ya sea fisiológicos, psicológicos, sociales, económicos, etc.

Las dimensiones principales e importantes que han de considerarse como objeto de estudio para el clima laboral son: Motivación, Información-Comunicación, Proceso de influencia, Establecimiento de objetivos y Proceso de Control.

Al hacer un diagnóstico del clima laboral se refleja la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que se consideren idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de los objetivos de la organización.

2.2 CLIMA LABORAL

Según Davis (1981), el clima laboral es el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un departamento, una unidad de trabajo o la organización entera. También es considerado como un sistema que refleja el estilo de vida de una organización.

El clima laboral no es algo que se pueda ver o tocar, pero es algo que está ahí, presente. Las organizaciones son únicas, cada una tiene su propia cultura, tradición y métodos de acción los cuales en su totalidad constituyen el clima laboral.

El clima puede influir en la motivación, funcionamiento y satisfacción en el trabajo. Éste puede crear ciertas expectativas acerca de las consecuencias que tienen las acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones en base a la percepción en el clima laboral.

El clima laboral puede ser favorable, desfavorable o neutral; y los empleados y el dueño quieren un clima favorable porque éste beneficia en

muchos aspectos, como por ejemplo; satisfacción en el trabajo, un funcionamiento adecuado, etc. (Ibídem)

En la opinión de Davis (1981), existen varios elementos típicos que contribuyen a un clima favorable, estos son:

- Calidad de liderazgo
- Nivel de confianza
- Comunicación hacia arriba o hacia abajo
- Responsabilidad
- Sensación de trabajo útil
- Recompensas justas
- Oportunidades
- Presiones razonables de trabajo
- Control, estructura y burocracia razonable
- Implicación y participación de los empleados

2.2.1 Medición del clima laboral

Varios son los instrumentos que se han desarrollado para medir el clima laboral de las organizaciones. El instrumento usualmente mide un número de elementos del clima, le asigna resultados numéricos e interpreta los resultados (Davis, 1981).

Los autores Litwin y Stringer (cfr por Davis, 1981) desarrollaron un modelo que cubre los 9 elementos que a continuación se enlistan:

- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Riesgo
- Calor
- Ayuda
- Estándares
- Conflicto
- Identidad

Este modelo fue utilizado por muchas organizaciones y llegaron a la conclusión que, el clima laboral es afectado por la motivación, las características del mismo y la satisfacción.

Likert (cfr. por Davis, 1981), es otro de los investigadores el cual, desarrolló un instrumento que se centra en el estilo de administración. Éste cubre los siete elementos que se listan a continuación:

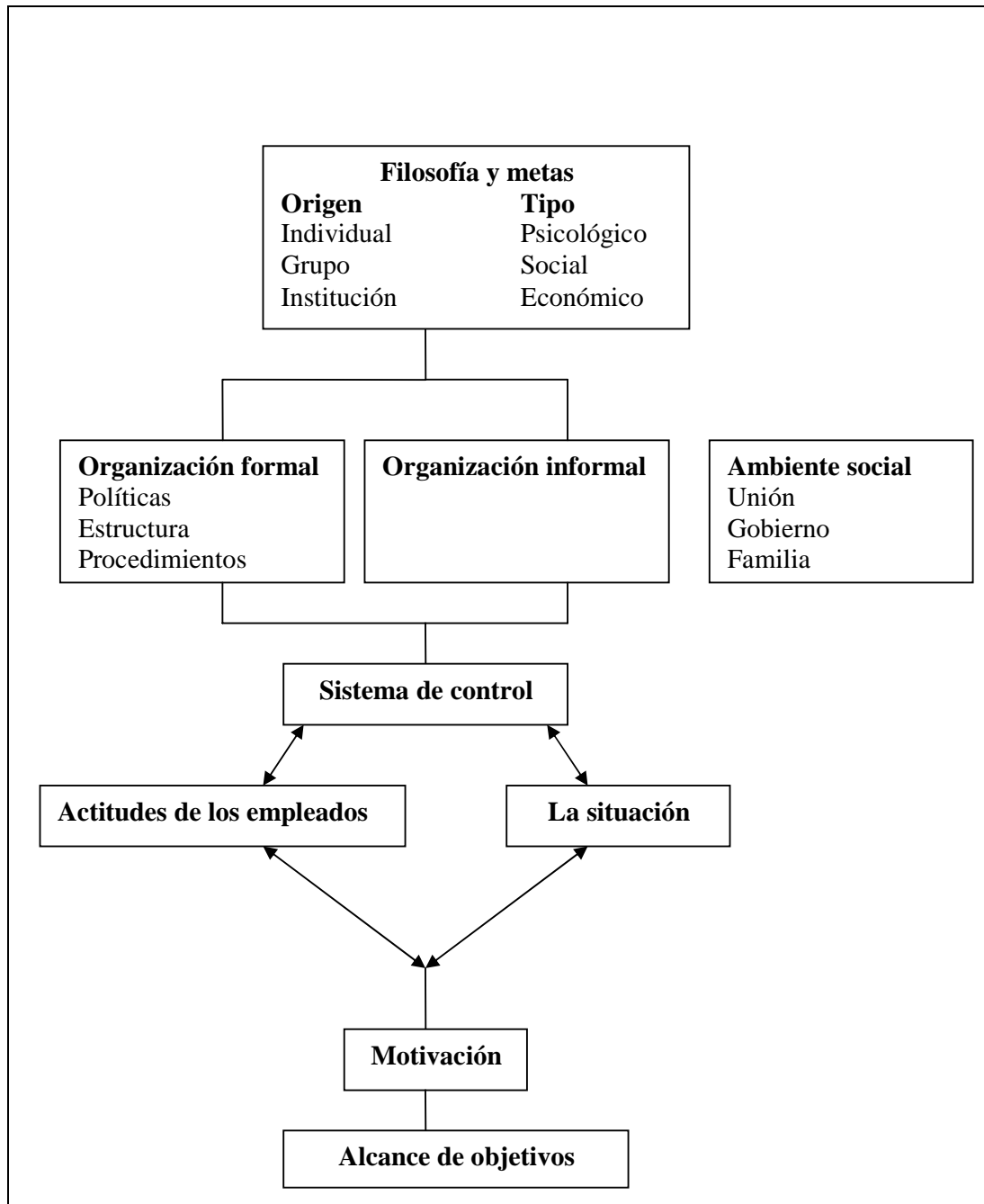
- Proceso de liderazgo
- Elementos de motivación
- Comunicación
- Proceso de interacción-influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Ajustes de meta
- Control

2.2.2 El sistema de comportamiento organizacional

En la opinión de Davis (1981), el clima de cada organización se alcanza a través de un sistema de comportamiento organizacional. El sistema de comportamiento organizacional se muestra en la figura 1.

Figura 2.1

El sistema de comportamiento organizacional



Davis, K. (1981) Human Behavior at Work: organizational behavior (6ta. Ed) USA: McGraw-Hill.

2.2.3 Elementos del sistema

El clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y metas u objetivos de la organización. Las personas traen sus propios intereses económicos, sociales y personales los cuales expresan ya sea de manera individual o grupal. Todos estos intereses integran un sistema social de trabajo (Davis, 1981).

La filosofía de las organizaciones se crea de premisas de hechos y premisas de valor. Las premisas de hechos, representan la opinión de las personas acerca del comportamiento del mundo que los rodea. Las premisas de valor representan la opinión de los individuos hacia ciertas metas (Ibídem).

La filosofía y las metas u objetivos son implementadas por el liderazgo trabajando a través de una organización formal o informal. La organización formal o informal provee la estructura para unir a la institución dentro de un trabajo de equipo (Ibidem).

Todas las organizaciones ejercen influencia en sus miembros por medio de un sistema de control que es un reflejo de la combinación de las fuerzas de organización formal, organización informal y el ambiente social, esta combinación es posible por los procesos de comunicación y de grupo.

Los sistemas de control interactúan con las actitudes de los empleados y los factores situacionales para producir una motivación específica para cada empleado en un tiempo determinado. Si cualquiera de los tres elementos- control, actitudes o situación- es cambiado, la motivación puede ser diferente.

Como bien sabemos, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos humanos, que en todos los casos operan dentro de las organizaciones. Las organizaciones generan los empleos, productos y servicios necesarios para una economía moderna. Todas ellas, poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Las

personas llevan a cabo los avances, logros y los errores de sus organizaciones. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible (Ibídem).

El principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte haciéndolas más eficientes y más eficaces. A su vez, el principal objetivo de la administración de recursos humanos, es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable, tal es el caso de los objetivos: corporativos, funcionales y personales. La aportación que efectúan todos los empleados produce una compensación la cual asume la forma de sueldos y salarios, prestaciones legales y extralegales (Werther y Davis, 1998).

Aunque todas las actividades de una organización parezcan muchas veces desenvolverse satisfactoriamente, se puede ejercer control a través de una evaluación del grado de eficacia que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

Una manera de dirigir dichas actividades es a través del comportamiento el cual se da mediante diversas acciones, creencias y costumbres (Ibídem).

2.3 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

El conocimiento del clima laboral se considera importante, ya que se basa en la influencia que éste ejerce sobre comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental realizar un diagnóstico para diseñar los instrumentos de gestión de Recursos Humanos. ¹

¹ Internet(2003), Clima Laboral.google.com. adquirido en octubre,2003enwww.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Clima%20Laboral/Clima%20laboral.doc

Las acciones que se deben emprender son las siguientes:

- *Diagnóstico del clima laboral*
- *Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos*

Diagnóstico del clima laboral

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- *Motivación*
Tiene como función, identificar los valores por los cuales los trabajadores están motivados hacia las acciones y cuál es la fuerza con la que operan.
- *Proceso de influencia*
Este proceso pretende identificar el grado de influencia que tienen los empleados en la toma de decisiones de la empresa.
- *Establecimiento de objetivos*
Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos
- *Información - Comunicación*
Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos
- *Proceso de control*
Identificación de los sistemas de supervisión y control

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental al momento de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos y la consecución de objetivos empresariales (Ibidem).

Diagnóstico de clima laboral en la pequeña y micro empresa.

A la hora de elaborar un diagnóstico de clima laboral en una pequeña o microempresa, se deben adaptar los instrumentos anteriormente identificados. Aunque las dimensiones objeto de estudio son las mismas, no operan de la misma forma, discurren de un modo más sencillo y observable, por lo que es obligada la adaptación de estos métodos de investigación. Un método de investigación de clima laboral en una empresa en la que los trabajadores pudiesen mantener el anonimato, a pesar de formar parte de una plantilla reducida, puede consistir en la contestación por escrito a una serie de sencillas preguntas relacionadas con cada una de las dimensiones objeto de estudio.²

El estudio del clima laboral en una microempresa, en la que no es posible mantener el anonimato de los trabajadores, más útil que la utilización de un cuestionario, es una sencilla reunión informal entre el gerente y sus trabajadores con el fin de detectar posibles problemas o incidencias. (ibidem)

2.3.1 Comunicación

Según Reece y Brandt (1990), una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier organización, ya que de esto depende el intercambio de información. La administración necesita de canales claros de comunicación para transmitir las reglas o políticas de la organización, construir una cooperación y unificar el ambiente laboral. Los empleados deben ser capaces de transmitir sus sugerencias y quejas y hacer sentir a la administración que tienen algo que decir. Una comunicación clara entre compañeros de trabajo es fundamental para formar un buen equipo de trabajo y para resolver los problemas y conflictos administrativos. En efecto las relaciones humanas efectivas están basadas en una buena comunicación.

² Internet(2003), Clima Laboral.google.com. consultado en octubre,2003enwww.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Clima%20Laboral/Clima%20laboral.doc

Los problemas en la comunicación dentro de las organizaciones son los causantes de una baja productividad y de otros factores que pueden afectar la supervivencia de la empresa (Ibídem).

2.3.1.1 El proceso de la comunicación

De acuerdo con Reece y Brandt (1990), la mayoría de las personas toman a la comunicación como algo dado por hecho. Cuando la gente habla o escucha a otros, ellos asumen que el mensaje dado o recibido fue entendido. En realidad, muchos de los mensajes son distorsionados, incompletos o perdidos en la comunicación de una persona a otra. Por lo tanto, es importante entender algunas cosas acerca del proceso de comunicación con las demás personas.

2.3.1.2 .Comunicación vs el dar información

Frecuentemente se usa la palabra *comunicación* cuando es un medio de dar información. Cuando se utilizan palabras como transferir, transmitir, impartir, se está hablando acerca de un proceso de dar información de manera *unidireccional*. Este método es utilizado para presentar hechos, instrucciones, etc. En una organización, memoranda, cartas, manuales, boletines, entre otros. Sin embargo los empleados que reciben la información no tienen oportunidad de preguntar a quién la envió cualquier cosa o para clarificar la vaguedad o confusión de las palabras (Reece y Brandt, 1990).

Pero para tener una verdadera comunicación, el mensaje debe ser entendido por las personas que reciben la información de la misma forma que las personas que envían; palabras como compartir, intercambiar, interactuar reflejan una comunicación *bidireccional*. En este tipo de comunicación existe un *feedback* o respuesta, en la cual es necesario estar seguro que el mensaje ha sido entendido.

La comunicación es un diálogo en el cual las personas pueden compartir sus sentimientos, emociones y pensamientos. En las organizaciones, el diálogo

puede dar lugar a encuentros por teléfono, entrevistas cara a cara y a discusiones (Ibídem).

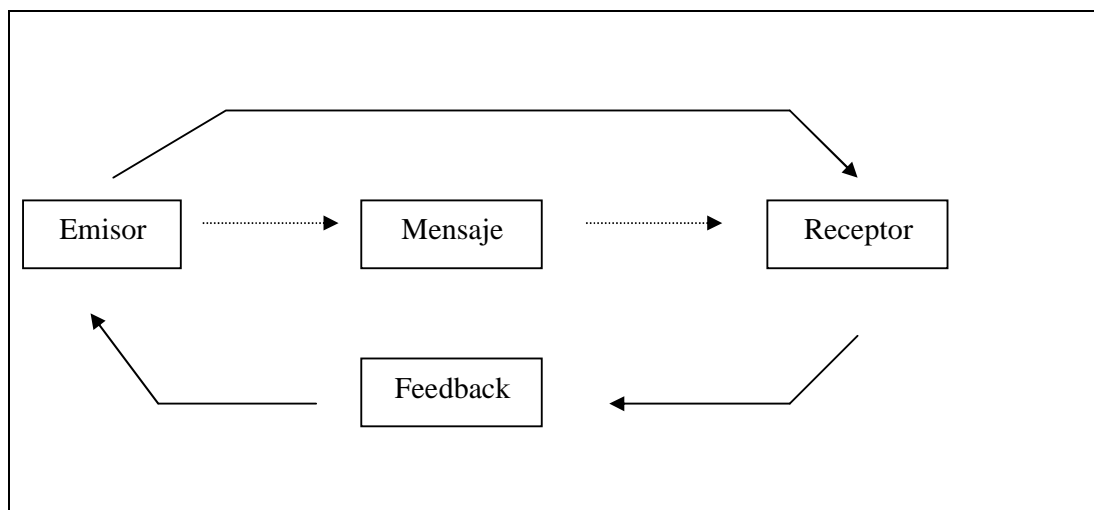
2.3.1.3 Emisor-mensaje-receptor

Una comunicación efectiva está compuesta por tres elementos básicos: un emisor, un receptor y un mensaje entendido. Esto se muestra en la Figura 2.2

2.3.1.4 Quién es el responsable para una comunicación efectiva

El emisor y el receptor comparten la responsabilidad para lograr una comunicación efectiva. Las organizaciones pueden proveer las relaciones humanas en base a la comunicación de una simple premisa: El mensaje es el mensaje recibido. Si el receptor escucha un mensaje distinto de lo que uno de los emisores intento decirle, entonces la comunicación no fue recibida completamente. Lo anterior está representado en la Figura 2.3.

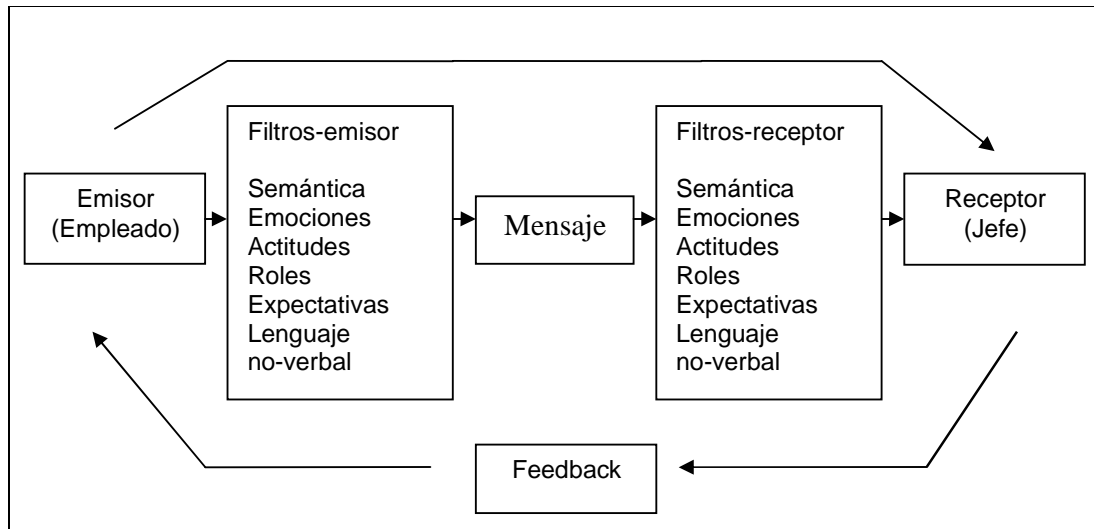
Figura 2.2
Diagrama del Proceso de comunicación simple



Reece L. B. y Brandt, R (1990) Effective Human Relations in Organizations .(4a. Ed) USA: Edit. Houghton Mifflin.

Figura 2.3

Diagrama de proceso de comunicación complejo



Reece L. y Brandt, R (1990) *Effective Human Relations in Organizations* .(4a. Ed) USA: Edit. Houghton Mifflin

2.3.1.5 Canales de comunicación en las organizaciones

El sano funcionamiento de cualquier organización, pequeña o grande, depende de la cooperación. Una adecuada comunicación ayuda a construir dicha cooperación y permite un intercambio bi-direccional de información lo cual ayuda a unificar el ambiente laboral. Las personas necesitan saber cuáles son sus responsabilidades laborales, el propósito de la organización y aceptar los canales dentro de los cuales fluye la información (Reece y Brandt, 1990).

Las organizaciones establecen canales formales o estructuras a través de las cuales la comunicación viaja. Sin embargo en la mayoría de las organizaciones, los canales informales son los más frecuentemente utilizados. Generalmente dentro de las organizaciones la comunicación fluye en línea vertical u horizontal. La comunicación horizontal fluye entre departamentos, divisiones, administración o empleados en el mismo nivel de la organización.

Los canales verticales llevan mensajes de los altos niveles gerenciales hasta los niveles más bajos de la organización (Ibídem).

2.3.2 Motivación

Appley y Cofer (1990) señalan que toda la conducta está motivada, y que sirve a las necesidades del organismo. Sin motivación, un organismo no se comportaría, no haría algo. Animada a la acción por una necesidad, se dedicaría a acciones motivadas por dicha necesidad, y continuaría en acción hasta que satisficiera dicha necesidad. La acción sirve a la necesidad; por lo tanto, la conducta es el instrumento por el cual se satisface la necesidad. La conducta es un medio, no un fin.

A continuación se citan algunas definiciones de motivación para conocer la amplitud del tema:

- “El concepto de motivación es sumamente amplio, tan amplio, de hecho, que los psicólogos han intentado reducirlo...[seleccionado] este o aquel aspecto de los complejos aspectos de determinación. Los dos aspectos más importantes son el energético y el de regulación y dirección [podría] definirse, de modo general, el estudio de la motivación como una búsqueda de los determinantes (todos los determinantes) de la actividad humana y animal”. Young considera a la motivación como “el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad”(Young cfr en Appley y Cofer, 1990, p.19).
- “Nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna” (Gardner cfr en Appley y Cofer, 1990, p.20).
- “Es el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona” (Maier cfr en Appley y Cofer, 1990, p.20).

La motivación son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Debido a que los motivos de trabajo específicos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba

en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Resulta sorprendente que muchos gerentes no estén seguros de cuales son las recompensas que sus empleados valoran (Appley y Cofer, 1990).

Puede que los expertos no estén de acuerdo sobre todo en lo que motiva a los empleados y los efectos de las condiciones de trabajo sobre sus carreras profesionales pero sí lo están en cuanto a que una organización tiene que atraer personas y estimularlas a permanecer en ellas; permitir que realicen las tareas para las que fueron contratadas y estimularlas a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas creativas e innovadoras en el trabajo.

Por lo tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos de la organización.

La jerarquía de las necesidades de Maslow, el modelo de ERG de Alderfer, el modelo de motivación de logros de McClelland y el modelo de dos factores de Herzberg son cuatro modelos de contenido de motivación principales; los cuales, centran su atención en los factores específicos que fortalecen, dirigen y detienen el comportamiento de una persona (hambre, seguridad, dinero, estabilidad) (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999).

La teoría de las necesidades de A.H. Maslow; dice que cada individuo tiene una serie de necesidades innatas. Si cada necesidad está insatisfecha el individuo estará motivado a actuar de una específica manera para satisfacer las necesidades (Maslow cfr en Appley y Cofer, 1990).

Maslow menciona que todos los individuos tienen una serie de necesidades las cuales son priorizadas en una escala ascendente, necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) y secundarias (aspectos psicológicos de la existencia humana). Las necesidades en orden ascendente

son: fisiológicas, de seguridad, pertenencia/amor, de estima y de autorrealización (Ibídem).

- Necesidades fisiológicas: son las necesidades biológicas primarias relativas a la supervivencia, como el hambre, sed, sueño, etc.
- Necesidades de seguridad: tienen su origen cuando la libertad física y psicológica está en peligro.
- Necesidades de pertenencia/amor: se refieren a las necesidades de amistad, amor y aceptación en un grupo.
- Necesidades de estima: si las primeras tres necesidades antes mencionadas son satisfechas, después surgen las necesidades de estima que forman la base de la motivación individual. Se refiere a los requerimientos de desarrollo y mantenimiento respecto a uno mismo, respecto a otros, status y reconocimiento.
- Necesidades de autorrealización: se asume que las primeras cuatro categorías antes mencionadas ya están satisfechas. Las necesidades de autorrealización pueden ser descritas como la necesidad de satisfacer el potencial de uno mismo. Maslow (1954) define estas necesidades como “el deseo de ser más de lo que uno es” (Maslow cfr en Appley y Cofer, 1990, p.663).

McClelland (cfr en Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999) utiliza el concepto de las necesidades humanas como unidad básica de análisis, esta es la teoría de la satisfacción de las necesidades, en la cual se identifica un conjunto de tres características que describen a los grandes realizadores:

En primer lugar a los grandes realizadores les agradan las situaciones en que aceptan una responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas, desean tener un papel activo en la determinación del resultado, les agrada fabricar sus propias oportunidades.

En segundo lugar, los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos moderados, en lugar de grandes o pequeños; ya que la mejor posibilidad de

maximizar una sensación de logro personal y la posibilidad de éxito ocurre con los riesgos moderados.

En tercer lugar, los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta respecto a su desempeño, es decir, les agrada saber que tan bien están haciendo las cosas (Ibídem).

De acuerdo con el modelo de McClelland (cfr en Hellriegel, et.al., 1999), los motivos se “almacenan” en la mente preconscious justo por debajo del nivel de plena conciencia. Se encuentra entre lo consciente y lo inconsciente, en el área de la fantasía, donde las personas se hablan a sí mismas sin darse cuenta en realidad de ello. Una premisa básica del modelo es que el patrón de estas fantasías puede probarse y que a las personas puede enseñárseles a cambiar su motivación si se varían estas fantasías.

McClelland midió la intensidad de la motivación de logros de una persona con el TAT (Test de Apercepción Temática) el cual usa imágenes no estructuradas capaces de provocar muchos tipos de reacciones en la persona que se pone a prueba. Se dice que, el TAT es un método de proyección porque insiste en las percepciones individuales de los estímulos, el significado que cada persona les otorga y la forma en que los organiza (Ibídem).

2.3.3 Proceso de influencia

“La toma de decisiones dentro de las organizaciones es un proceso tanto objetivo como subjetivo. Por un lado comprende la identificación de las metas y la formulación de un proceso eficiente y ordenado para alcanzarlas. Por el otro se tienen las características humanas del encargado de tomar las decisiones, que promueven la rapidez, los atajos y la aceptación de alternativas” (Hodgetts y Altman, 1984, p 303).

El proceso de toma de decisiones consiste en elegir entre varias alternativas. Esto es importante para comprender la conducta de las

organizaciones, ya que los procesos de decisión desempeñan un papel vital en la comunicación, la motivación, el liderazgo y otros aspectos de las interacciones entre individuos, grupos y organizaciones (Ibídem).

La mayor parte de las personas cuando se refieren a la teoría de la toma de decisión, comúnmente consideran enlazados los términos de la Teoría prescriptiva y Teoría descriptiva. “La teoría descriptiva trata de explicar cómo debe desarrollarse la toma de decisiones. Se trata de un método normativo delinea los pasos que se deben seguir y las cuestiones críticas que es preciso tomar en consideración. La teoría descriptiva se ocupa de describir cómo se toman en realidad las decisiones ” (Hodgetts y Altman, 1984, p.304).

En muchas ocasiones, las decisiones sufren la influencia de factores subjetivos tales como: la personalidad del individuo o la presión de la situación, como resultado la manera en que el gerente debe llegar a una decisión (teoría prescriptiva) y la forma en que lo hace finalmente (teoría descriptiva) pueden ser muy diferentes (Ibídem).

2.3.3.1 Racionalidad en la toma de decisiones

Según Hodgetts y Altman (1984), cada vez que se analiza una decisión se tiene la presencia implícita de la racionalidad. Una de las maneras de definir la racionalidad es utilizar términos económicos y considerar la decisión racional como aquella que maximiza objetivamente la ventaja de una persona.

Algunas personas no coinciden con el razonamiento anterior, puesto que opinan que las decisiones son racionales cuando el individuo elige un curso de acción que maximiza sus ventajas, sin tomar en cuenta si se puede medir en forma objetiva (Ibídem, 1984).

Una tercera forma de conceptualizar la racionalidad es examinar sencillamente el proceso de decisión en sí mismo, y determinar si es ordenado y lógico.

2.3.4 Establecimiento de objetivos

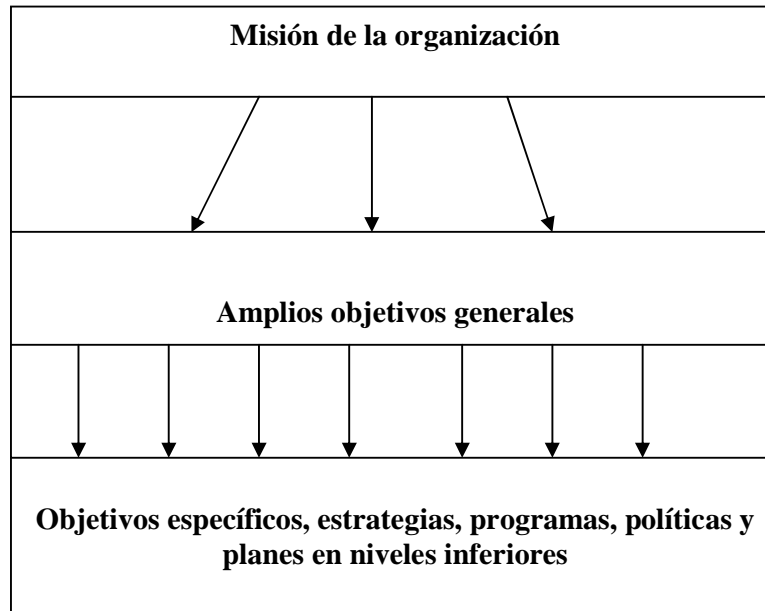
Un objetivo es el resultado final hacia el cual cualquier organización aspira o quiere llegar a alcanzar, los objetivos son generales en tanto que las metas son más específicas y por tanto son más operativas en la vida práctica. Las metas y los objetivos brindan orientación y reflejan las condiciones deseadas que son necesarias para que se mejore el desempeño de la organización (Megginson, Mosley y Pietro, 1988).

El establecimiento de objetivos es una de las herramientas más básicas y utilizadas tanto a nivel individual como organizacional para ayudarles a tener dirección y alcanzar la misma. Las organizaciones que alcanzan el éxito ya sea en el sector público o privado establecen metas independientemente de que sean a corto o largo plazo no sólo para el desarrollo de un producto o servicio sino también para una mejora en la calidad, reducción de errores, asegurar el posicionamiento con el cliente y lograr desarrollar mejores relaciones a nivel interno y externo.

Antes de que las organizaciones determinen los objetivos, deben establecer en un principio la misión o propósito general de la misma. La misión organizacional identifica cuál es la función que la organización intentará desarrollar dentro del sistema social o económico de la cual forma parte. Como se muestra en la Figura 2.4, sólo cuando la misión es establecida, se dan los objetivos, estrategias, programas, políticas y planes específicos (Ibídem).

Los objetivos son declaraciones de intenciones amplias que a menudo surgen de la declaración de la misión. Un objetivo es un elemento continuo. Los objetivos generales deducidos de la declaración de la misión son un punto de unión entre la misión y las metas de la organización. Al igual que la misión los objetivos generales indican las metas finales que permiten la creación de sub-objetivos, metas, estrategias, políticas y planes más específicos (Megginson, et. al., 1988).

Figura 2.4
Relación entre misión, objetivos y otros planes organizacionales



Megginson, L., Mosley, D.C., Pietro, P.H.Jr. (1988) Administración:Conceptos y aplicaciones , México: Edit. Continental.

2.3.5 Proceso de control

De acuerdo con Certo (1983), el control consiste en que las personas realicen cualquier actividad (algo) y resulte de la misma forma como se planeó que resultara. Por tal motivo, la planeación y el control resultan ser inseparables y por tanto, han sido llamados los gemelos siameses de la administración.

Dowelt (cfr. en Certo, 1983, p.447) describe la relación entre planeación y control: "La importancia del proceso de planeación es muy obvia. A menos que tengamos un plan de acción sólidamente estructurado, nunca sabremos en realidad qué acciones serán necesarias para satisfacer nuestros objetivos. Necesitamos un mapa para identificar la oportunidad y el alcance de todas las acciones que se pretenden realizar. Este mapa es proporcionado por el

proceso de planeación (Figura 5). Pero el simplemente hacer un mapa no basta. Si no lo seguimos o si damos un paso equivocado en el camino probablemente nunca lograremos el resultado deseado. Un plan es sencillamente tan bueno como nuestra habilidad para hacer que eso suceda. Debemos desarrollar métodos de medición y control para señalar el momento en que ocurran desviaciones respecto del plan, a fin de que pueda formarse la acción correctiva correspondiente”.

Según Certo (1983) menciona que existen 3 principales pasos en el proceso de control.

1. Medir el rendimiento.
2. Comparar el rendimiento medido contra los estándares.
3. Tomar la medida correctiva necesaria.

Medir el rendimiento: para poder medir el rendimiento, es necesario adaptar alguna unidad de medida que haga referencia al rendimiento y analizar en qué proporción ésta unidad se está generando, siendo medido el rendimiento.

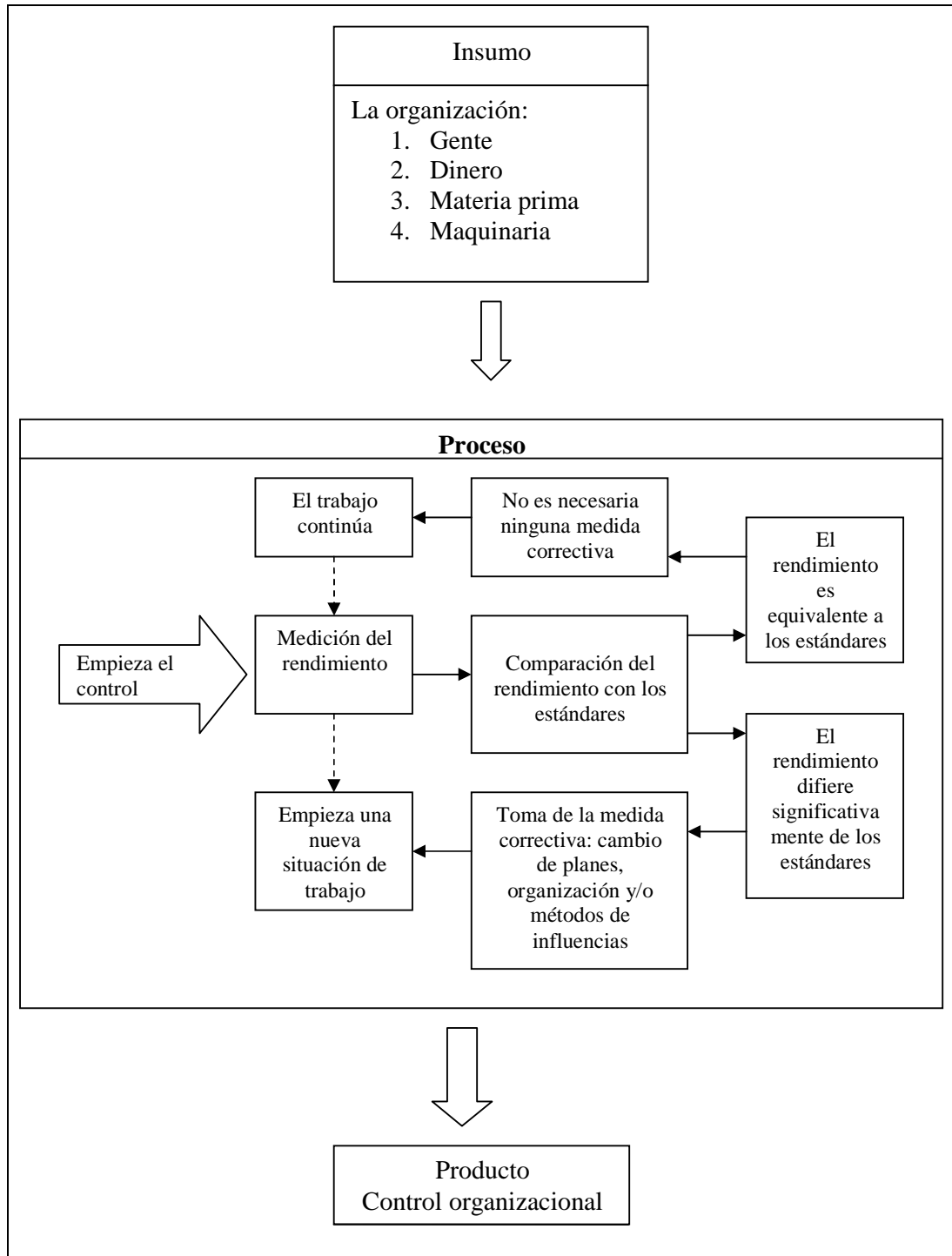
Se debe tener presente que muchas actividades realizadas dentro de la organización pueden ser medidas y formar parte del proceso de control; tal es el caso de los inventarios y la calidad de los productos. A su vez, todas las mediciones del rendimiento mencionadas anteriormente, pueden estar estrechamente relacionadas con varios efectos de la producción. Por ejemplo, en esta investigación analizaremos la medida en que la percepción de los empleados está afectando de manera negativa el ambiente laboral (Ibídem).

Comparar el rendimiento medido con los estándares: “Un estándar es el nivel de actividad establecido para servir como modelo de evaluación del rendimiento organizacional” (Certo, 1983, p. 451).

Cualquier organización puede ser capaz de establecer sus propios estándares o criterios que determinan el rendimiento organizacional, aplicarlos

y/o adaptarlos de acuerdo a las necesidades de la misma para poder establecer el control (Ibídem).

Figura 2.5
Subsistema de control



Certo, S.(1984) Administración Moderna (2ª Ed) México: Ed. Interamericana

Toma de una medida correctiva: “Una medida correctiva es la actividad administrativa que tiene como finalidad llevar el rendimiento organizacional hasta el nivel de los estándares de rendimiento” (Certo, 1985, p 453). Es decir, una medida correctiva se centra en corregir los errores en la organización que pretenden ser un obstáculo para el rendimiento organizacional.

Para poder tomar cualquier medida correctiva, es necesario asegurarse de que los estándares fueron adecuadamente establecidos por la organización y las medidas de desempeño utilizadas son válidas y confiables. (Ibídem)

2.4 PERCEPCIÓN

Hentschel, Smith, y Draguns (1986) dicen que la percepción está regida por reglas generales, así como también por fenómenos individuales. Ésta, es la aparente contradicción que hace relevante el estudio de la percepción en la psicología general desde diferentes puntos de vista. La contradicción está resuelta si las especificaciones generales y las regulaciones específicas son diferentes en los procesos los cuales son estructuras individuales y cuya principal base es la significancia subjetiva personal.

La percepción es un evento sobre tiempo, una reacción instantánea de una estimulación exterior. También, es un evento que tiene sus raíces más allá de los límites del conocimiento y que tiene que ver más con la memoria y las emociones (Ibídem).

Lau y Jelinek (cfr en Hentschel, Smith, y Draguns (1986)) acordaron que la percepción es una herramienta para el análisis en todos los niveles de eficiencia: individual o interpersonal, pequeños grupos, intergrupales u organizacional.

En la vida diaria los individuos nos vemos bombardeados por una infinidad de colores, sabores, estímulos táctiles, olores, ideas, entre otros. De

hecho, hay mucho más cosas alrededor de las personas de las que son capaces de percibir. Por ello las personas filtran mucho de lo que está a su alrededor y atienden sólo aquello que les parece importante o relevante para ellas (Ibídem).

La percepción es la selección y organización de un estímulo para proveer una experiencia significativa. Los individuos seleccionan información en la cual ponen atención aunque no necesariamente ignoran la demás información a su alrededor. Lo que hace a la percepción más compleja es el hecho de que los individuos atienden a muy diversos estímulos e interpretan lo que ellos eligen. El proceso de percepción depende de las expectativas y las experiencias de los individuos (Ibídem).

2.4.1 Percepción como un proceso

En la vida diaria los diversos estímulos del medio ambiente son dados casi automáticamente. Compartidos por experiencias y motivaciones, una restricción de significado tiene casi inevitablemente que tomar su lugar según sea el caso. Esto ayuda al desarrollo de códigos para la representación de estímulos (Hentschel, et.al, 1986).

La percepción entonces, no es un producto final es un proceso extendido en el tiempo y culmina en una acto consciente y significativo. La mayoría de nuestras experiencias, sin embargo sólo se da a través de múltiples repeticiones las cuales son desde las primeras fases del desarrollo humano. Este proceso es objetiva y subjetivamente experimental sólo se da cuando las situaciones son restrictivas o pobres (Ibídem).

2.4.2 Percepción y conocimiento adquirido

Virtualmente, todas las teorías psicológicas contienen algo acerca del rol de la percepción ya sea implícita o explícita. El rol de la percepción es enfatizado por Popper's (cfr en Hentschel et al, 1986) en un realismo crítico, con un alto grado

de complejidad en la cadena de pruebas para la hipótesis teórica. Al mismo tiempo la percepción juega un importante papel en la conceptualización, la cual enfatiza los aspectos de la acción en conocimientos científicos (Holzkamp cfr en Hentschel et al, 1986).

2.4.3 Percepción y la teoría conductista

Recientemente, el tema de la percepción se ha visto relacionado muy estrechamente con el resto de la conducta en mayor proporción a lo acostumbrado. Existen razones para cuestionar si se deben de estudiar los efectos de otras funciones sobre la percepción, o bien los efectos de la percepción sobre otras funciones (Broadbent ,1983).

Mediante una técnica de estímulos, en la que la conducta del sujeto puede ser registrada durante horas y simultáneamente, y en la cual el propio relato de la ejecución no predomina a la hora de obtener resultados, se parece más a los métodos de la psicología animal en el área de la percepción que a los utilizados, por ejemplo, por los gestalistas (Ibídem).

“Sin embargo, un análisis más profundo permite observar que la recompensa actúa sobre el aprendizaje más por su papel como estímulo que por el hecho de satisfacer una necesidad biológica” (Broadbent ,1983p. 20).

2.4.4 Capacidades perceptuales básicas

Según Day (1983) menciona que para que existan respuestas perceptivas, es necesario que existan ciertas condiciones mínimas de intensidad del estímulo y ciertas propiedades espaciales y temporales. El índice de estas capacidades perceptuales básicas es el umbral de percepción, el cual, se puede determinar mediante cualquiera de los procedimientos psicofísicos siguientes:

- 1) El método del error medio.
- 2) El método de límites.
- 3) El método de estímulos constantes.

Sin embargo, se debe señalar que no constituye un valor fijo, sino que varía de tiempo en tiempo. Para comprobar dicha variación, la mejor manera es usar el método de estímulos constantes. Si se diseña en una gráfica la frecuencia de respuestas positivas en función de los valores del estímulo, la curva tiene una forma típica de una función de probabilidad. Usualmente se toma como umbral el valor del estímulo percibido (es decir, el que ha dado lugar a una respuesta positiva) en un cincuenta por ciento de las veces que se presentó (Ibídem).

Este punto puede variar en función de un cierto número de factores, entre los que se encuentran: el estado motivacional determinado por las retribuciones dadas a los “éxitos”, “errores” y “falsas alarmas”; el número de “vacíos” es decir, los ensayos en que no se presenta ningún estímulo); el estado del sistema sensorial; y la secuencia de presentación de los valores del estímulo.

Las fluctuaciones del umbral en función de las variaciones de estos factores conducen a pensar que la medida es inestable y, por ende, a la búsqueda de procedimientos para obtener una medida más estable o confiable. Sin embargo, el umbral, como medida de capacidad perceptual, no es necesariamente más inestable que otras medidas (Day, 1983).

2.4.5 Percepción de intensidad

Tal como es el caso de las propiedades del estímulo, así en relación con su intensidad, se han de considerar dos aspectos de la sensibilidad perceptiva: la intensidad mínima perceptible y la diferencia mínima de intensidad perceptible (Day, 1983).

El primer aspecto se refiere a lo que tradicionalmente se ha llamado umbral absoluto y el segundo a lo que se ha denominado umbral diferencial o mínima diferencia perceptible.

2.4.5.1 Intensidad mínima perceptible

El umbral absoluto se establece normalmente, utilizando uno de los métodos psicofísicos, después de un período de “descanso” durante el cual el sistema sensorial se recupera de un período previo de estimulación. Según sean el problema particular y el propósito para el cual se obtiene los datos, el umbral se establece en términos de diferentes unidades (Ibídem). En la Tabla 2.1 se establecen algunos umbrales absolutos en términos comunes.

Tabla 2.1

Modalidad Sensorial	Umbral de detección
Luz	La llama de una vela vista a una distancia de 30 millas en la noche (ca. 10 quanta).
Sonido	El tic-tac de un reloj en condiciones de quietud a 20 pies (ca. 0.0002 dinas/cm ²).
Gusto	Una cucharadita de azúcar en dos galones de agua.
Olfato	Una gota de perfume dispersa en el volumen total de un departamento de tres habitaciones.
Tacto	El ala de una abeja que le cae sobre la mejilla desde una distancia de 1 cm.

Brown, R., Galanter, E., Hess E. H. y Mandler, G. (cfr. en Day R, 1983). México:Limusa

2.4.5.2 Diferencia mínima perceptible

Day (1983) sostuvo que para que haya una diferencia mínima perceptible, el estímulo debe aumentar en una fracción constante. En otros términos, si al añadir un gramo a la cantidad de cincuenta gramos se obtiene una diferencia mínima perceptible en el peso, entonces en un cincuenta por ciento de los ensayos (es decir, un umbral diferencial) se necesitarán dos gramos para una cantidad de cien, y cuatro para una cantidad de doscientos. La fracción de Weber se escribe a menudo $\Delta I/I = K$

Generalmente esta ley es válida para un amplio rango de valores del estímulo en los diferentes sentidos, pero no rige en las condiciones extremas de estimulación tales como lo muy brillante o lo muy poco iluminado, los objetos muy pesados, los sonidos muy fuertes o muy débiles (Ibídem).

2.5 CONCLUSIÓN

De acuerdo con los autores antes mencionados a lo largo del capítulo, se concluye que la percepción es un factor que influye de manera significativa en el ambiente laboral y cada una de sus dimensiones.

El conocer desde la perspectiva teórica la percepción y como ésta está siendo influenciada por los sentidos, el conocimiento, las capacidades preceptuales y ayudados por los conceptos de la percepción se podrá medir el grado de afectación de cada una de las variables que dependen del ambiente laboral.

Muchos de los autores que estudian el clima laboral concluyen que la comunicación es un medio importante por el cual fluye la información hasta llegar a un fin que en este estudio, será considerado como fin el personal de la organización.

En cierta parte de las empresas del ramo de pisos y azulejos por ser una organización que compite principalmente en servicio, no le da la importancia necesaria a los recursos humanos, los cuales implican inversiones en incentivos, motivación, evaluación del rendimiento, capacitación. Pero, la teoría nos señala que cada uno de los factores que ayudan al desarrollo del personal deben ser estudiados a profundidad para lograr que el trabajador perciba las acciones de mejora impuestas por la empresa de la forma adecuada, en el momento adecuado.