

Capítulo 2: Marco Teorico

- 2.1 Clima Laboral
- 2.2 Satisfacción
- 2.3 Motivación
- 2.4 Liderazgo
- 2.5 Comunicación

CAPÍTULO 2

2.1 INTRODUCCIÓN

Oakland (1989), describe el enfoque del TQM como el mejorar la efectividad y la flexibilidad de los negocios como una sola unidad. Es esencialmente una manera de organizar e involucrar a toda la organización, cada departamento, cada actividad, cada persona a cualquier nivel. Para que una organización sea realmente efectiva, cada parte debe trabajar apropiadamente en conjunto debido a que cada persona y cada actividad afecta a todas las demás.

Los ocho principales objetivos de la estrategia de la GCT y son (ibídem):

- Mejorar la atención al cliente
- Mejorar la eficiencia operativa y la confiabilidad del negocio
- Mejorar la inversión en las personas
- Mejorar el orden
- Otorgar productos y servicios de alta calidad –cero defectos-
- Mejorar la comunicación del empleado
- Establecer metas departamentales claras
- Facilitar un estilo de administración más abierto y creación de equipos.

Sin embargo, Los elementos primarios, según dicho autor son los aspectos relacionados con las personas, los aspectos tecnológicos y los aspectos metodológicos de la siguiente manera:

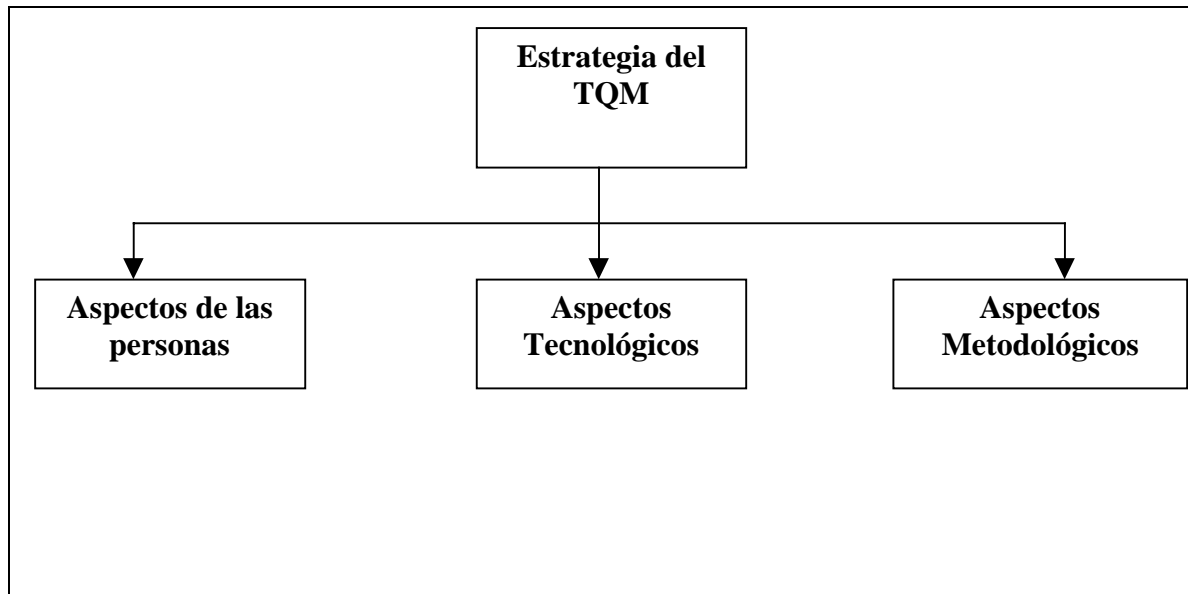


Figura 1. Elementos Primarios del Total Quality Management

Fuente: Total Quality Management, Oakland, 1989. p. 32

Para objeto de nuestro estudio la parte en la cual nos enfocaremos es en las personas. Se tratará de efectuar un análisis de clima laboral en donde únicamente se estudiarán las variables de motivación, comunicación, liderazgo y satisfacción. El tema central del análisis del clima de trabajo radica en hacer que todos intervengan en las actividades de mejora continua y de incrementar la autonomía responsable.

2.2 CLIMA LABORAL

Los análisis de Clima Laboral deben analizar aspectos relativos a las percepciones y expectativas del personal con respecto a la empresa. Como en cualquier estudio que intente un diagnóstico de la organización, las dimensiones a evaluar deberán ser ajustadas de acuerdo a cada realidad y a cada historia particular.

“El Clima Laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones.” (Martínez, B., 2001, p.4).

R. J. Tubán define el Clima Organizacional como: "un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)." Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la manera de como es percibida la organización. (2000 p.2)

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este influye sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

2.2.1 Enfoque según Litwin y Stinger

Litwin y Stinger (1978) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- 1. Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven

enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.2.2 Enfoque según Martínez

No obstante esto, según la Dra. Beatriz Martínez (2001) existen otras dimensiones básicas que deben ser consideradas en este tipo de análisis, en donde para estudios de Clima Organizacional se plantean 12 dimensiones; las primeras cinco se refieren mayormente a la vida del personal dentro de la organización. Las siguientes cinco dimensiones son de alcance más organizacional; los campos de acción "yo vivo" y "yo actúo" se refieren respectivamente a las dimensiones concernientes a las actitudes y las intenciones de los empleados sobre su trabajo. A continuación se presenta una figura que representa lo anterior:



Figura 2. 12 dimensiones del Clima Laboral

Fuente: Martínez, B. Análisis del Clima Laboral: una herramienta de gestión imprescindible, 2001, p.8

2.2.3 Enfoque según Kolb

El interés por la optimización del desempeño y la salud laboral ha incidido en investigaciones que reportan en materia de comportamiento organizacional, la relevancia de variables como liderazgo, motivación y clima laboral; particularmente existen reportes que señalan lo siguiente: (Kolb, D., 1977):

- 1) Una relación directa entre liderazgo y clima laboral.
- 2) Una asociación entre un tipo de clima laboral y una motivación particular hacia el trabajo.
- 3) El clima laboral se asocia a cambios en rasgos de personalidad aparentemente estables.

Estos alcances han permitido sugerir modelos de intervención que optimicen los procesos psicológicos involucrados en el comportamiento organizacional, particularmente

el diagnóstico del clima laboral y motivación resultan aspectos psicológicos que permiten determinar:

- 1) El funcionamiento de las instituciones.
- 2) Los aspectos preventivos y correctivos en la organización.
- 3) Los parámetros para la optimización del servicio.

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas (ibídem, 1977); además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo; constituyendo todos estos, elementos mediadores de la relación con el cliente y por lo tanto facilitan en su expresión la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento (Alvarez, M., 1998).

2.2.4 Enfoque según García Cardó

Alfonso García Cardó afirma que "la comunicación va siempre ligada al clima laboral. No se puede entender una cosa sin la otra, puesto que comunicarse implica transmitir un clima determinado, sea bueno o malo.

Los trabajadores con mayor movilidad o los que más contacto tienen con personas distintas, suelen ser los que comunican, transmiten o difunden todo tipo de noticias, muchas veces, susceptibles a generar un clima laboral determinado". (2000 p. 2)

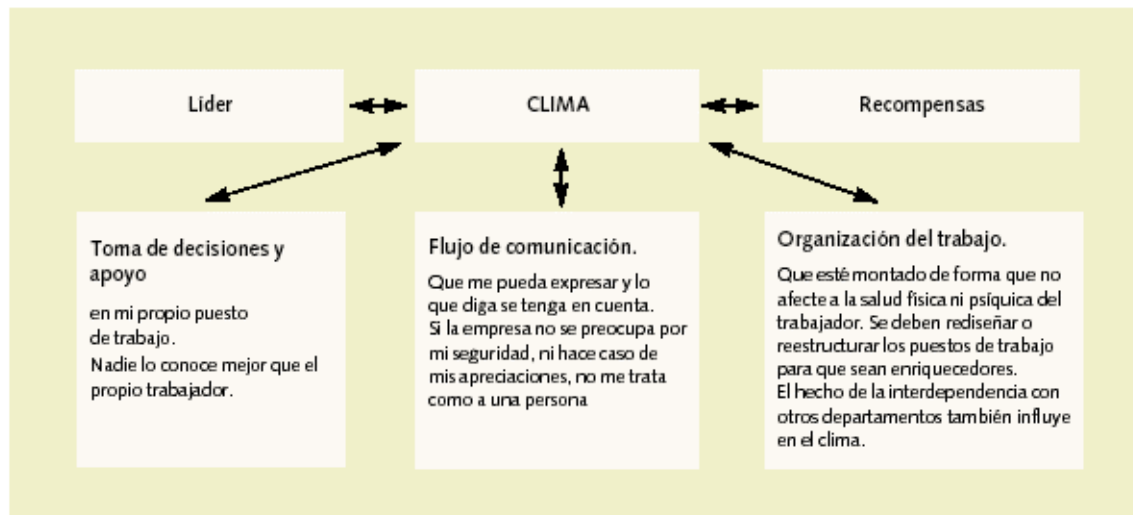


Figura 3. Variables del Clima Laboral

Fuente: García, A., El clima laboral tiene un papel relevante, 2000, p.43

2.2.5 Enfoque según Rubio Navarro

Otros aspectos que también se pretenden evaluar, según Elena Rubio Navarro (2000) son los siguientes:

- **Liderazgo.**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

- **Organización.**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.

- **Reconocimiento.**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

- **Remuneraciones.**

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Un buen clima favorece la mayor satisfacción de los individuos, la mejor ejecución de sus tareas, la comunicación abierta y fluida, los procesos de relación personal, grupal, intergrupal y organizacional, es decir, en definitiva, favorece la mejor calidad de vida laboral .

A continuación se presenta un análisis teórico de las variables a estudiar, en donde se incluye el significado y lo que abarca cada variable en cuestiones del estudio. Cada una de las variables se divide en subelementos que nos muestran un análisis completo del clima

laboral de la dependencia a estudiar y como los resultados se ven reflejados en la satisfacción del empleado dentro de su trabajo.

2.3 SATISFACCIÓN

"La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos." (Ardouin, Bustos, Gayò y Jarpa, 2000, p.7)

2.3.1 Satisfacción de las necesidades

La satisfacción que los individuos reciben de su trabajo es dependiente al grado en el que el trabajo y todo lo asociado a este cumple con las necesidades y deseos del empleado. Los deseos son aspiraciones conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le dará satisfacción. Según el estudio de Locke (1976) en satisfacción en el trabajo, este revela que existen 7 condiciones de trabajo que conducen a la satisfacción laboral para la mayoría de las personas. Las condiciones que se listaran están bajo control de personal administrativo y bajo los administradores de recursos humanos y son:

- 1) Trabajo que desafíe mentalmente con el cual el individuo pueda lidiar exitosamente.
- 2) El interés del personal por el trabajo
- 3) Recompensas por actuaciones que estén directamente relacionadas con las aspiraciones del personal que sean justas y entendibles.
- 4) Trabajo que no sea físicamente desgastante
- 5) Condiciones de trabajo que sean compatibles con las necesidades físicas y metas laborales del empleado.

- 6) Alto autoestima por parte del empleado
- 7) Ayuda a obtener trabajo, paga y promociones interesantes y minimizar la ambigüedad y conflicto en los roles.

2.3.2 Remuneraciones

Ardouin, et al.(2000) menciona que se han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

- 1) Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.
- 2) Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo, y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.
- 3) Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo

interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan a trabajar para desplegar un mayor esfuerzo.

Los empleados pueden obtener recompensas de hacer bien su trabajo que son una fuente de satisfacción. Las recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca como sentir que se ha hecho algo que vale la pena o puede ser de manera extrínseca como un aumento en el sueldo, una promoción, etc. Lawler y Porter (1967) concluyen que los administradores pueden afectar la satisfacción en el trabajo mediante estructuraciones apropiadas de recompensas y las maneras en que estas recompensas son vistas por el empleado.

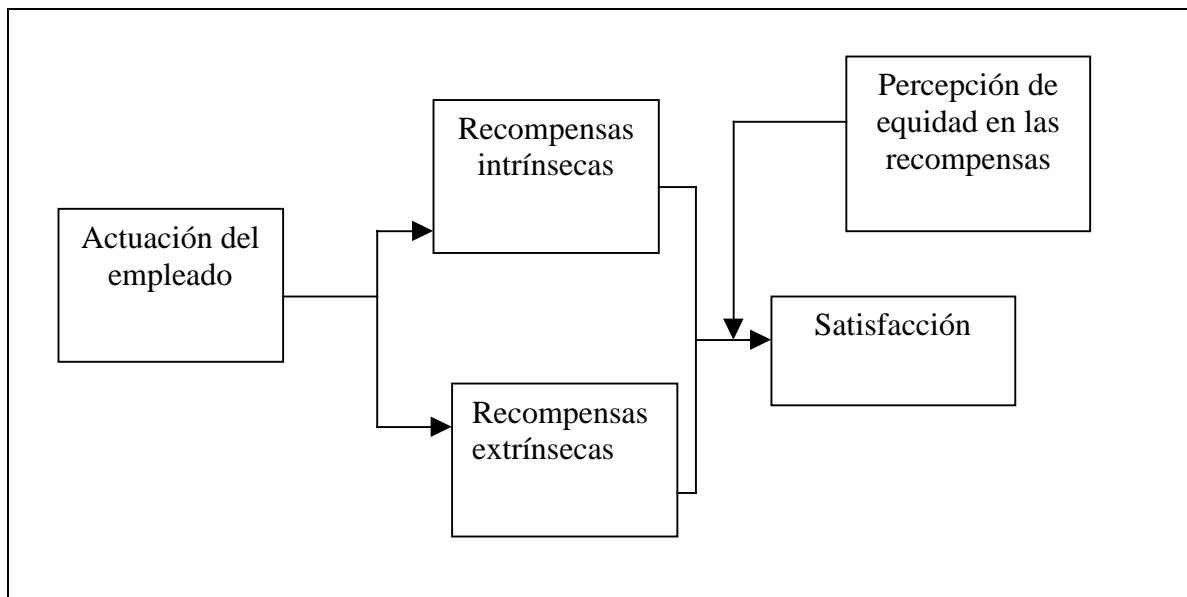


Figura 4. Comportamiento que lleva a la satisfacción

Fuente: The effect of performance on job satisfaction, Lawer & Porter. 1967 pp. 20-28

2.3.3 Oportunidades de crecimiento

Beach (1980) dice que la profesión de las personas es una secuencia de trabajos integrados con actitudes y motivos con los cuales el individuo se compromete al desempeñar sus funciones. Es importante entender que la vida profesional de una persona es más que un grupo de trabajos en su vida, consiste en el entrenamiento del individuo para prepararlo para sus funciones, sus deseos, sus ambiciones y sus sentimientos en relación con el desarrollo de su trabajo de manera satisfactoria. El crecimiento en el trabajo de las personas es importante por las siguientes razones:

- 1) Ayuda a establecer la identidad y el estatus del individuo.
- 2) Toma un significado social, debido a que los trabajos son realizados para otras personas.
- 3) El trabajo puede ser una herramienta para satisfacer los deseos del empleado de ser reconocido por sus logros.
- 4) Además de ser un instrumento que satisface las necesidades monetarias de los individuos.

2.3.4 Libertad de acción

Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

El que los empleados sientan que la organización confía plenamente en su capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente sin necesidad de supervisión les da un sentido de satisfacción y de reconocimiento de sus habilidades.(Ibídem,1980)

La idea se basa en que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas.

2.3.5 Ambiente general

"Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo." (Ardouin, et al. 2000 p. 7)

“La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización”.(Ardouin, et al. 2000 p. 8)

2.4 MOTIVACIÓN

De acuerdo con Ardouin, et al. (2000) la motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. Se distinguen tres elementos de la motivación:

1) Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad.

2) Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

3) *Elección de una estrategia de acción* condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces, se puede decir que un organismo está motivado cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

2.4.1 Posibilidades para el desarrollo

Para Beach (1980) "existen razones importantes para tener programas de desarrollo profesional y son:

- 1) *Igualdad de oportunidades de empleo*: se pueden eliminar barreras para actualizar a las minorías.
- 2) *Calidad de vida en el trabajo*: las generaciones nuevas tienen inquietudes de obtener un mayor control sobre sus propias carreras. Desean obtener mayor satisfacción y mayores opciones profesionales.
- 3) *Competencia para personal talentoso*: las personas altamente educadas profesionalmente tienen preferencia por trabajar en un ambiente donde se les den el soporte a las aspiraciones de su carrera.
- 4) *Evitar la obsolescencia*: existen grandes cambios que suceden rápidamente tanto tecnológicos, económicos, etc.

5) **Retención del personal:** la administración de reducir la rotación del personal causada por frustración o ambiciones individuales de profesión.

6) **Mejorar la utilización del personal:** en muchas ocasiones las personas se mantienen en puestos que le quedan chicos. La actuación de las Personas es mucho mejor cuando están ubicados en puestos que les gusta y que se adecua a sus ambiciones " (pp.320,322).

Ibídem (1980) dice que las personas están adoptando un estilo de desarrollo profesional muy diferente que en los viejos tiempos. Menciona que el nuevo modelo de desarrollo profesional se basa en tres puntos muy importantes: la libertad, la autodeterminación, y su vista personal acerca del éxito. A continuación están los patrones más importantes de este enfoque:

- 1) El individuo toma el control sobre su propio desarrollo profesional. La persona es la que decide si adquiere capacitación extra, encontrar otro trabajo en particular, o hasta salir de la organización.
- 2) Libertad, crecimiento y autodeterminación son importantes en los valores personales.
- 3) La persona busca un balance saludable entre su trabajo, su organización, familia, amistades y recreación. No son lo denominado "workaholic".
- 4) Éxito es definido personalmente. Esto puede incluir el dinero, las metas, el prestigio como también realización personal, respeto por si mismo, amistades fuertes, felicidad, etc.
- 5) La persona ya no es pasiva, ahora cada uno traza el curso de su vida. No es conformista, ahora asume total responsabilidad sobre su destino.

El que las organizaciones les den la oportunidad de crecimiento a sus trabajadores, otorgándoles libertad, delegando el poder un poco y respetando su individualidad, es un factor motivante ya que los trabajadores al recibirlo querrán hacer algo más por la empresa, poniéndose la camiseta y quedándose ahí, porque tienen el sentido de que ésta se preocupa por que las personas se desarrollen y además contribuyen con esto.

2.4.2 Relaciones laborales

Como las relaciones humanas son naturales, universales y espontáneas, pareciera que no es necesario ocuparse del tratamiento de las relaciones en el trabajo, sin embargo, éstas representan una parte fundamental de la empresa debido a que si no se toman en cuenta, lo único que se consigue es tener empresarios y directivos estresados, trabajando muchas más horas que las que el sentido común podría considerar, manteniendo relaciones conflictivas con muchos de sus pares y subalternos, además de personas desmotivadas y de mal humor.

Antes se pensaba que la tarea de la educación, la formación, y la capacitación, era formar personas en las que cualquier otra pudiera confiar y respetar, que fueran capaces de pensar y de integrarse armónicamente con otros, en grupos y equipos de trabajo. Afortunadamente en estos tiempos se está desarrollando una mayor consciencia de esta situación, de manera tal que cada vez son más las empresas que se acercan a sus empleados buscando unificar las dos partes de la dualidad: *los negocios y las personas que manejan los negocios*. (Press, 2002)

También se debe tomar en cuenta que con políticas que atiendan a las relaciones laborales, las empresas conseguirían un enorme ahorro de dinero, tiempo y energía, ya no

solamente como una concesión de un empresario sensible sino como una auténtica herramienta de gestión que produce una notable reducción de costos.

2.4.3 Estímulos y animación

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así.

Ardouin, et al. (2000) han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

2.4.4 Creatividad

Ser creativo es solo encontrar algo diferente, en donde todo el mundo ve lo mismo siempre, es encontrar lo mejor dentro de lo peor, es construir con los demás algo que los identifique a todos. Ser creativo no significa ser inventor o una persona de mucho ingenio significa sobrevivir con ingenio a las situaciones mas adversas.

Una cultura que fomenta la creatividad es generadora de grandes ideas y motiva grandemente a una organización. La capacidad creativa debe formar parte de la cultura de una empresa y no sólo del cuerpo de ejecutivos o del área de marketing, que tanto se reconoce como la más estratégica o creativa, sino también a todos los demás departamentos que forman parte de la misma.

El potencial creativo puede llegar a ser tan alto que puede provocar un cambio radical en la empresa o puede permanecer tan bajo que ni siquiera se nota. Para ello se cuentan con diversas posibilidades: desde crear un área que promueva el cambio en la creatividad hasta formular un presupuesto para la innovación, los imprevistos y las necesidades que esto implica. Sea como sea, en primer lugar hay que romper la idea que la creatividad trae consigo ideas que provocan cambios con un alto costo económico. A veces el costo psicológico es mayor, pero si promovemos en verdad una cultura de la creatividad, el costo tanto económico como psicológico será cada vez menor. (Galván, 2001).

2.4.5 Participación

La participación es “el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir en favor de las metas del grupo y a

compartir la responsabilidad sobre ellas.” (Davis y Newstrom, 1999, p. 246) Esta definición contiene tres ideas importantes: Involucramiento, contribución y responsabilidad.

La participación tiende a elevar el desempeño y la satisfacción laboral. Las practicas participativas apresuran el cumplimiento de metas al transferir mayor responsabilidad a los niveles inferiores de la organización y agilizar el proceso de aprobación. Las prácticas participativas también pueden ofrecer oportunidades anticipadas de poder a trabajadores miembros de minorías. La participación ayuda a satisfacer la renaciente necesidad de los empleados de hallar significado y realización en el trabajo. Las organizaciones han descubierto que los empleados persiguen un sentido de significación, la oportunidad de usar su mente y la posibilidad de dedicar sus esfuerzos a un propósito mas elevado en su trabajo. La participación significativa puede contribuir a satisfacer esas necesidades. Los empleados también han adquirido tanto un mayor deseo de influir en decisiones relacionadas con el trabajo como la expectativa de que se les permitirá participar en esas decisiones. La participación tiende a elevar la motivación porque los empleados se sienten más aceptados e involucrados en la situación.(Ibídem, 1999)

2.5 LIDERAZGO

Cada día, al desempeñar un trabajo se desea siempre hacerlo de la mejor forma y muchas veces comprometiéndose a ser mejores tanto con los subordinados como con los superiores. Sin embargo no es suficiente comprometerse y tratar de dar lo mejor, en vista de que hoy en día se requiere de un liderazgo en todas las organizaciones y esto se puede lograr mediante la inteligencia y la sabiduría.

El liderazgo es un proceso administrativo que se relaciona con la dirección de las actitudes de las otras personas.

Algunos individuos menosprecian la importancia del liderazgo. Sin embargo, la capacidad de un jefe para guiar y dirigir es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización no sobrevivir debido a la falta de un liderazgo apropiado. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planificación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico. (Sikula, 2001)

Ibídem(2001) “No se puede enfatizar la gran importancia del liderazgo como la clave determinante de la supervivencia de las corporaciones “ (p.46)

El liderazgo se ha analizado desde dos enfoques principales: el enfoque de *características* y el enfoque *situacional*. Sin embargo, el enfoque de *características* fue perdiendo credibilidad a lo largo del tiempo, debido a que no existen características universalmente aceptadas para el liderazgo, además de que nunca dos personas han podido coincidir totalmente y ni siquiera en parte cuando tratan de explicar el liderazgo.

Es por eso que el enfoque situacional es el que se acepta en estos tiempos ya que afirma que el liderazgo depende de factores únicos, variables y circunstancias específicas y es por esto que no se puede estudiar por medio de un concepto estático. (Ibídem 2001)

2.5.1 Integración de los trabajadores

La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los

requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. (Koontz y Weihrich, 1998).

2.5.2 Apoyo de la empresa al trabajador

Como es de esperarse los trabajadores y la empresa deben convivir en medio de un alto grado de interés mutuo, ya que los individuos se sirven de las organizaciones como instrumentos para alcanzar sus metas y las organizaciones se sirven de los individuos para cumplir sus objetivos.(Davis y Newstrom,1999)

Ahora, una parte esencial para el éxito de una empresa es el poder implementar ideas que ayuden al desarrollo de la misma y por supuesto el apoyo de ésta para que se puedan llevar a cabo. Sin embargo, aún cuando los empleados están dispuestos a aportar algo nuevo para mejorar algún proceso o a la empresa en sí, casi siempre se topan con barreras que la misma organización tiende a poner ante la posibilidad de implementar un cambio. No obstante, lo que en realidad buscan los empleados es tener cierto grado de libertad ya que para ellos representa un papel mas activo e importante dentro de la organización.

2.5.3 Relaciones entre superior y subordinado

Según Koontz y Weihrich(1998) es preciso considerar otros factores que contribuyen a un liderazgo eficaz. Estos factores situacionales son: 1) las características de los subordinados,

como sus necesidades, grado de seguridad en si mismos y capacidades, y 2) las condiciones de trabajo, incluidos componentes tales como tareas, sistema de recompensas y relaciones con los compañeros de trabajo.

La conducta del líder se clasifica:

- Liderazgo de apoyo: se toman en consideración las necesidades de los subordinados, se muestra interés por su bienestar y se crea un ambiente organizacional agradable
- Liderazgo participativo: permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores y puede resultar en mayor motivación
- Liderazgo instrumental: ofrece a los subordinados orientación más bien específica y aclara lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- Liderazgo orientado a logros: implica el establecimiento de metas ambiciosas, la búsqueda de mejoras del desempeño y la seguridad en que los subordinados alcanzaran elevadas metas.

2.5.4 Capacidad de influencia en los empleados

Davis y Newstrom (1999), dicen: “ El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos”. (p. 216)

Las funciones de los líderes combinan habilidades técnicas, humanas y de conceptualización, las que los líderes aplican en distintos grados en los diversos niveles organizacional. (IbÍdem, 1999)

Aunque el líder positivo, participativo y considerado tiende a ser el más efectivo en muchas ocasiones, los enfoques de contingencias indican la posibilidad de éxito de una amplia variedad de estilos.

2.5.5 Percepción hacia el superior

Las actividades de los superiores y trabajadores se guían por sus percepciones de roles, esto es, sus ideas respecto de la manera en la que se supone deben actuar en sus propios roles y respecto del modo en que deben actuar los demás en los suyos. (Ibídem,1999)

Desde la perspectiva de un empleado existen tres percepciones de roles:

- 1) Percepción del empleado del rol del superior
- 2) Percepción del empleado de su propio rol
- 3) Percepción del empleado de su rol como empleado desde la perspectiva del administrador.

Este punto se basa en la percepción que tiene el empleado acerca del rol de su superior, y se describe como un modelo a seguir que guía a otro empleado ofreciéndole consejos sobre los roles a desempeñar y las conductas que necesita evitar.

Si la percepción del empleado sobre su superior es favorable, origina lealtad, mayor rendimiento, motivación y un mayor nivel de cumplimiento de metas. Por el contrario si la percepción no es favorable se crea un conflicto entre el empleado y el superior lo cual repercute en la productividad de éste.

2.6 COMUNICACIÓN

La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan que hacen sus compañeros, que la dirección reciba información y que supervisores y líderes de equipos giren instrucciones. La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas. (Ibídem, 1999)

Funciones de la comunicación dentro de las organizaciones

- 1) Para actividades no orgánicas (comunicación informal).
- 2) Para establecer programas. Estos nos permiten llevar adelante los objetivos de la organización. Es un conjunto de acciones.
- 3) Para suministrar información para activar programas. Transmitir la información para llevar y dar a conocer los programas.
- 4) Para motivar a los individuos para que apliquen el programa.
- 5) Para realimentar el esquema (control).

2.6.1 Comunicación entre superior y subordinado

“La comunicación descendente fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Entre los tipos de medios empleados para la comunicación descendente oral están, instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altavoces e incluso las redes naturales de comunicación. Son ejemplos de comunicación descendente escrita los memorándum, cartas manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información. Desafortunadamente es común que la información se pierda o distorsione al descender por la cadena de mando. El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo de personas que requiere de ella”.(Koontz y Weihrich, 1998 pp. 594-595)

La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional. Suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información. Los medios más usados para la comunicación ascendente son los sistemas para la presentación de sugerencias, los procedimientos de apelación y conciliación, los sistemas de presentación de quejas, las sesiones de asesoría, el establecimiento conjunto de objetivos, las redes naturales, las reuniones grupales, la práctica de una política de una “puertas abiertas”, los cuestionarios para medir la moral de los empleados, las entrevistas de salida y el defensor de derechos. El defensor de derechos de los trabajadores es un recurso para la comunicación ya que el puesto se crea para recibir y dar respuestas a preguntas, quejas, solicitudes, etc.(Ibídem, 1998)

2.6.2 Comunicación entre empresa y subordinado

“Uno de los métodos más útiles para la promoción de las comunicaciones ascendentes es realizar reuniones con grupos pequeños de empleados. Este tipo de reuniones alienta a éstos a exponer sus problemas y necesidades de trabajo y a referirse tanto a los apoyos como a las interferencias en su desempeño laboral producto de las prácticas vigentes de la dirección.”(Davis y Newstrom, 1999 p. 75)

Asimismo, por este medio es posible conocer con cierta profundidad las inquietudes en la mente de los empleados. En consecuencia, las actitudes de los empleados mejoran y se reduce la rotación.

2.6.3 Comunicación entre subordinado y subordinado

Koontz y Weihrich, (1998) afirman que: “la comunicación cruzada o lateral incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y el flujo diagonal”. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Ibídem (1998) La comunicación cruzada debe apoyarse en el entendido de que:

- 1) las relaciones cruzadas serán estimuladas siempre que resulten apropiadas,
- 2) los subordinados se abstendrán de establecer compromisos que excedan su autoridad
- 3) y los subordinados mantendrán informados a sus superiores de las actividades interdepartamentales importantes. (pp. 596, 597).

Existe también este tipo de comunicación porque la gente prefiere la informalidad de la comunicación lateral al proceso ascendente y descendente de la cadena de mando de la

oficina. Los empleados con importantes funciones en la comunicación lateral reciben el nombre de enlaces. Poseen sólidos vínculos de comunicación en su departamento, con personas de otras unidades y a menudo también con la comunidad externa. Una red es un grupo de personas que establecen y mantienen contacto entre sí para el intercambio informal de información, por lo general sobre un interés compartido.

Para objeto del proyecto de investigación, el estudio de varias teorías nos llevan a la conclusión de que las variables de satisfacción, motivación, liderazgo y comunicación, nos permiten tener un análisis de clima laboral sustentado con la suficiente información para lograr definir la importancia que tienen dichas variables en un ambiente de clima laboral favorable.

La información antes presentada tiene como fin de crear un mayor entendimiento, en cuanto a las variables se refiere. A continuación se presenta una breve explicación de lo antes mencionado.

- **Motivación:** se deben reducir los impedimentos para el buen desempeño del trabajador dentro de la organización y al mismo tiempo producir estímulos suficientemente buenos para lograr un esfuerzo adicional por parte del trabajador, y esto sea reflejado en su productividad.
- **Liderazgo:** es la forma en que se ejerce la dirección en todas sus formas, ya sea local o por división de trabajo. Al mismo tiempo es posible pasar la información de las distintas actividades productivas siendo respetadas por todo el personal, siendo que este clima es propicio para garantizar las prácticas de decisiones dentro de la empresa.

- **Comunicación:** esta dimensión es básica para el crecimiento y desenvolvimiento de las anteriores dimensiones y esta misma establece que sin una de éstas, las demás no pueden funcionar.
- **Satisfacción laboral:** esta dimensión dará a los empleados la percepción con respecto al trabajo que desempeñan, y de este modo podemos saber cuál es la forma de pensar del trabajador hasta la libertad que se le da para realizar su actividad productiva.