



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE
HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESIS

**ANALISIS PARA LOGRAR LA SATISFACCION LABORAL EN LAS
ORGANIZACIONES**

QUE PRESENTA

RODRIGO MAURICIO PALOMARES PADILLA

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTACION DE EMPRESAS**

ASESOR:

M.A. JAQUELINE TOSCANO GALEANA

MORELIA, MICHOACAN, DICIEMBRE DE 2009



Agradecimientos

A la facultad de contaduría y ciencias administrativas, por formarme como profesional, para servir a la sociedad.

A la C.P. Jaqueline Toscano Galeana por aportar sus conocimientos, asesoría y dedicar su tiempo a la elaboración de mi tesis.

Al licenciado Fausto Vallejo F. y Patricia Mora por el gran apoyo a mi persona y mi superación como profesional.

A mis padres:

Nombres tan sencillos de pronunciar pero que siempre enaltecen de orgullo mi hablar por la fortuna de ser hijo suyo y con su ayuda mi meta alcanzar. Gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grandes de la vida, fruto de la inmensa confianza que en mí se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que pude recibir y por lo cual viviré eternamente agradecido.

Papa, me enseñaste a ser perseverante y paciente a ponerme pasos fijos, para alcanzar mis metas, a ver los problemas con la cabeza fría y como situaciones solucionables y no como dramas, y a guiarme por la premisa de que “toda disciplina tiene su recompensa”.

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	2
INTRODUCCION	4
CAPITULO 1. CULTURA SOCIAL	7
1.1. Que es cultura organizacional	7
1.2. Importancia de cultura organizacional	8
1.2.1 Elementos y características de la cultura organizacional	9
1.2.2. Formación y consolidación de la cultura	10
1.2.3. La cultura organizacional y la estructura	12
1.2.4. Dimensiones de la cultura organizacional	12
1.2.5. La cultura de las organizaciones exitosas	14
CAPITULO 2. CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.1. definición de clima organizacional	16
2.1.1. Medidas del clima organizacional	16
2.1.2. Importancia de valorar el clima organizacional	17
2.1.3. Características del clima organizacional	19
2.2. Relación del clima con otras variables	21
CAPITULO 3. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO	23
3.1. Proceso de reclutamiento	23
3.1.1. Entorno de reclutamiento	24
3.1.2. Fuentes de reclutamiento interno	25
3.1.3. Fuentes de reclutamiento externo	26
CAPITULO 4. CONCEPTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	28
4.1. Proceso de selección	29
4.2. Análisis de puesto	32
4.2.1. Situaciones donde se recomienda el análisis de puesto	33
4.2.2. Datos específicos del análisis de puesto	33
4.3. Descripción del puesto	34
4.3.1. Especificaciones del puesto	34
4.3.2. Importancia de las políticas	34
4.4. Principios de selección de personal	35
CAPITULO 5. LA MOTIVACION	38
5.1. definición de motivación	38
5.2. primeras teorías de la motivación	39
5.2.1. teoría de la jerarquía de necesidades	39
5.2.2. teoría X y teoría Y	40
5.3. Teoría de los factores	41
5.3.1. Teoría de las necesidades de McClelland	42
5.4. Teoría de la equidad (stacey adams)	43
5.4.1. Teoría de expectativas (Victor Vroom)	43
5.4.2. Teoría de la fijación de metas	43
5.5. eficacia personal	44
5.6. Motivación y satisfacción y rendimiento	45
5.6.1. Influencia del grupo en la motivación	46

CAPITULO 6. LIDERAZGO	48
6.1. Definición de liderazgo	49
6.1.1. Importancia del liderazgo	49
6.1.2. Tendencia del liderazgo	50
6.1.3. Estilos de liderazgo	51
6.2. Diferencia entre un jefe y un líder	53
6.2.1. Características de un líder	54
6.3. La autoridad para el liderazgo	54
6.3.1. Autoridad y liderazgo	55
CAPITULO 7. CONCEPTO DE SATISFACCION	56
7.1. Estabilidad de la satisfacción en el trabajo	56
7.2. Nivel de satisfacción laboral	57
7.2.1. Involucramiento con el trabajo	58
7.2.2. Dedicación al trabajo	58
7.2.3. Compromiso organizacional	59
7.2.4. Desempeño del empleado	59
7.3. Rotación de personal	60
7.3.1. Ausentismo	61
7.3.2. Robo, estados de animo	62
7.4. Efectos de las actitudes de los empleados	63
7.4.1. Mito o ciencia (trabajadores contentos son mas productivos)	63
7.5. Satisfacción y productividad	64
7.5.1. Condiciones laborales de apoyo y compañeros que respalden	65
7.5.2. Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo	65
7.6. Satisfacción general en el empleo	65
7.6.1. comunicación, mejoramiento de las actitudes	66
7.6.2. Necesidades de capacitación, beneficios sindicales planeación y seguimiento de los cambios, condiciones ideales Para la encuesta.	66
7.6.3. Uso de la información sobre la satisfacción en el empleo	67
7.6.4. Asesoramiento del empleado insatisfecho	68
7.6.5. Pasos de acción (asesoramiento del empleado insatisfecho)	68
7.7. Recursos para enfrentar la insatisfacción	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFIA	74

Resumen

La conceptualización de una cultura es lo que distingue al ser humano de los demás seres vivientes ya que esto permite desarrollar una sensación de seguridad y estabilidad, y ayuda a comprender todo lo que sucede en su entorno y aprende a responder a los acontecimientos. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, planta o departamento, esto nos lleva a impulsar la competitividad de la empresa, reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo e intercambio de ideas entre los grupos, y al permitir intercambio de ideas la gente considera importante y sus actividades siempre se encaminan a lograr el beneficio de la organización como un todo.

Todos estos conceptos perduran porque transmiten un mismo significado para todos los miembros de la organización y sus principios y procedimientos derivan en estrategias para sobrevivir y progresar.

También parte fundamental es como un empleado percibe el ambiente que lo rodea estas características son percibidas directa o indirectamente y causan repercusiones en comportamiento laboral y vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción.

Otro aspecto importante dentro de la organización es el procedimiento para atraer candidatos calificados y capaces de ocupar vacantes y el objetivo principal es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse y llevando el proceso objetivo y planificado de la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Teniendo los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su culminación, por voluntad y motivados se aferran lo suficiente para alcanzar la meta y su necesidad personal y en la medida en que sus necesidades quedan satisfechas, la siguiente se vuelve dominante y el individuo asciende los peldaños de la jerarquía.

En la forma de influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecuencia de uno o diversos objetivos específicos.

Dentro de la organización tener a la persona que sepa influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiastas por un objetivo y logren el éxito y faciliten interactuar con el medio y se dirija con eficiencia. Y esto nos lleva a la estabilidad que adquiere durante largos periodos, de igual modo la satisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más información y se involucra con el trabajo lo conduce a compensaciones y estímulos más altos el nivel de satisfacción subirá.

Introducción.

El entorno social, cultural, histórico, familiar, entre otros repercute en la esfera laboral de cada individuo, para que el elemento humano sea productivo, eficaz y eficiente, debe contar con las condiciones idóneas para desempeñar su labor cotidiana dentro de un establecimiento ¿mito o ciencia que un trabajador contento es más productivo?, es por ello que en el presente trabajo abordaré el tema de la satisfacción laboral dentro de las organizaciones.

La supervivencia y el éxito de organizaciones depende más cada día de sus recursos humanos, entendiéndose estos como el elemento humano, por lo que es de vital importancia la satisfacción laboral siendo está un factor de competitividad y calidad en las empresas.

Con frecuencia se caracteriza a una sociedad a partir de su cultura, sin embargo, no abundan en igual medida los análisis que enfatizan el papel de la cultura en el surgimiento y desarrollo de tal sociedad, esto queda, en muchos casos, como implícito o sobrentendido. No obstante, aunque existe consenso en considerar la cultura como factor del cambio social, la determinación de cómo esta toma participación directa en el mismo no siempre resulta fácil comprenderlo y exponerlo con suficientes argumentos. Las organizaciones es la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Por ello abordaré el tema con mayor profundidad en el Capítulo Uno.

En las organizaciones se dan conductas y actitudes que influyen en el desempeño de tareas individuales y grupales así como el alcance de las metas propuestas, su análisis permiten comprender a los factores que los provocan y las probables consecuencias para posterior control y mejora. El individuo tiene que enfrentarse ante la vida social de la organización y a su trabajo, además de lidiar con sus necesidades y valores los cuales se convierten en expectativas, objetivos y deseos. Así Litwin 1968 considera irrefutable la idea que el clima organizacional en que las personas que operan agudizan o reduce las cosas por las cuales están dispuestas a luchar. Por lo antes expuesto profundizaré en este tema en el Capítulo Dos referente al Clima Organizacional.

En el capítulo tres hablaremos de reclutamiento que se orienta a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos de trabajo en convocatoria dentro y fuera de la organización y las oportunidades de empleo que pretendemos cubrir.

Y la dirección de recursos humanos debe considerar al trabajador como un valioso elemento el cual posee conocimientos, aptitudes y actitudes para poder crecer y desarrollarse dentro de la empresa, por lo cual el reclutamiento y la selección son una herramienta muy valiosa para conocer el potencial de los candidatos.

El elemento humano es sin duda alguna, pieza fundamental dentro de la organización, es por ello que los individuos deben pasar a través de un proceso de selección. “La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado”.

La selección de personal es un aspecto crucial dentro de los Recursos Humanos, puesto que aquí se realiza la elección de la planilla cuyo fin es lograr una empresa competitiva y rentable. Es por lo anterior que en el Capítulo Cuatro abordaré el proceso de selección de personal.

Parte importante de la satisfacción de un individuo dentro de una organización es la motivación, esta se traduce en aquellos estímulos dirigidos al trabajador para realizar ciertas acciones, son factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta. Lo cual desarrollaré en el Capítulo Cinco.

Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo, es por ello que el Capítulo Seis se enfoca al liderazgo, puesto que dentro de la organización debe existir un líder, que es aquella persona que puede influir y motivar a los demás, el individuo tiende a seguir a quienes le ofrecen los medios para la satisfacción de sus intereses.

En el Capítulo Siete desarrollaré el tema de la Satisfacción, la cual se vincula con las necesidades, actitudes y la relación de estas con el comportamiento, y los resultados dentro de la organización, ante la realidad existente. La satisfacción es consecuencia de un proceso por parte de la organización el cual da como resultado la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en creencias y valores que el trabajador desarrolla en su trabajo.

El estudio de la satisfacción laboral es sin duda alguna de gran interés, pues indica la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los trabajadores. En los últimos años, la satisfacción laboral, por su importancia constituye un resultado organizacional, un indicador que expresa el grado de eficiencia, eficacia y efectividad alcanzado por la empresa, permitiendo incluso, que de su análisis se deriven políticas y se tomen decisiones.

CAPITULO

1

CULTURA SOCIAL



CAPITULO 1**1. Cultura social**

Es un ambiente de creencias, costumbres, conocimientos y practicas creadas por humanos. Otra definición acertada nos dice que la cultura social es:

“Un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos condicionales... ideas y oficios humanos, creencias y costumbres... un vasto aparato en parte material, en parte humano y en parte espiritual, por cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se presentan”.

Una definición mas que completa el concepto nos indica que la cultura social:

“Es un conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia a partir del cual las personas que pertenecen a ella tienen una concepción mas o menos homogénea de la realidad, y, por lo tanto, una patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas”.

La conceptualización de una cultura es lo que distingue al ser humano de los demás seres vivientes. La gente aprende a depender de su cultura, ya que esto le permite desarrollar una sensación de seguridad y estabilidad, puesto que de esta manera puede comprender todo lo que sucede en su entorno y aprende a responder adecuadamente a los acontecimientos.

1.1 ¿Qué es la cultura organizacional?

“El concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras”

La cultura organizacional, a veces llamada atmosfera o ambiente organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Como un sistema en que los valores, creencias y normas son compartidos, la cultura organizacional refleja un clima dentro de cual la gente considera importantes las mismas

cosas y sus actividades siempre se encaminan a lograr el beneficio de la empresa como un todo.

Todos estos conceptos enunciados perduran precisamente porque transmiten un mismo significado para todos los miembros de la organización. Los principios y procedimientos derivados representan estrategias para sobrevivir y progresar, y que habiendo funcionado correctamente en el pasado, quienes conforman la organización creen que seguirán funcionando en el futuro.

Es importante hacer resaltar que cultura puede existir abarcando toda la organización o también parte de ella, refiriéndose en ocasiones a un departamento, una división o una sucursal. Esta concepción se denomina subcultura. La mayor parte de las organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturas.

Una cultura dominante es aquella que expresa los valores esenciales que son compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización.

La subcultura tiende a aparecer en las grandes organizaciones para reflejar los problemas, experiencias o situaciones que les son comunes a los miembros de esas unidades en particular.

Cabe agregar, además, que cualquier idea que nos hagamos de la cultura organizacional es en gran medida intangible, ya que no se puede tocar ni ver, pero, igual que el aire, esta en todas partes y afecta de manera integral a todos los componentes de la organización. La cultura influye en todo lo que sucede hacia dentro y hacia fuera de la organización.

Todas las organizaciones poseen una cultura, y precisamente por ser un término descriptivo, un grupo de características culturales no es “mejor” que otro.

1.2 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. Es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

1.2.1 Elementos y características de la cultura organizacional

Como se ha demostrado anteriormente, las organizaciones, como las huellas digitales, son siempre diferentes. Cada una tiene su historia y procedimientos, filosofía, mitos, formas de comunicarse, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones que finalmente dan origen a su cultura. Con el paso del tiempo esta cultura es conocida tanto por sus integrantes como el público en general, iniciándose un proceso de perpetuación de dicha cultura, ya que la organización busca conservar y contratar a personas que estén dispuestas a aceptar su filosofía y valores.

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos"

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de las que deben hacer y decir los empleados...

De acuerdo con Robbins, existen diez características primarias que concentran la esencia de lo que es la cultura organizacional.

1. **Identidad de los miembros.** Grado en que las personas se identifican con su organización en forma plena y no solo con su trabajo o campo de conocimientos.
2. **Énfasis en el grupo.** Grado en que las actividades se organizan en torno al equipo y no a las personas.
3. **Enfoque hacia las personas.** Grado en que los directivos consideran las probables repercusiones que las decisiones tomadas tendrán en los miembros de la organización.
4. **Integración en unidades.** Grado en que los directivos fomentan que las unidades organizacionales funcionen coordinada e interdependientemente.
5. **Control.** Grado en que existen y se aplican reglas y supervisión directa para regular la conducta de los miembros de la organización.

6. **Tolerancia al riesgo.** Grado en que los directivos fomentan que los integrantes de la organización sean arriesgados, agresivos e innovadores.
7. **Criterios para recompensar.** Grado en que suelen distribuirse las recompensas, de conformidad con el rendimiento y no con la antigüedad, favoritismo u otros factores que sean ajenos al rendimiento.
8. **Tolerancia al conflicto.** Grado en que los directivos fomentan que los integrantes de la organización traten abiertamente sus diferencias y conflictos.
9. **Perfil hacia los fines o los medios.** Grado en que los directivos se encaminan en sus esfuerzos hacia los objetivos y no hacia las técnicas requeridas para alcanzarlos.
10. **Enfoque hacia un sistema abierto.** Grado en que la organización se esfuerza por controlar y responder a los cambios externos.

Cuando evaluamos cualquier organización tomando como base estas diez características podemos obtener un panorama bastante completo de su cultura. Como ya sabemos, este panorama representa, en gran medida, los sentimientos compartidos por los miembros hacia la organización, la forma en que trabajan y la conducta que se espera de ellos individualmente y como equipo.

1.2.2. Formación y consolidación de la Cultura.

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, pues ella se va formando gradualmente. “Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura.

Otro aspecto importante a considerarse en la formación de la cultura es la permanencia de su cuerpo de funcionarios, una empresa con rotatividad muy excesiva difícilmente llega a consolidar valores pues la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales sean ellas internas o externas a la empresa.

“Una empresa establece una identidad, una marca reconocible, por los de dentro y por los de fuera, a través de la exteriorización en formas variadas, de una visión de mundo, un modo propio de hacer las cosas” (Tavares, 1993).

La cohesión de grupo es el campo fértil que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes a la actuación y de valores. Apunta que la

formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, objetivos derivados de esta misión, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estos objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para reparar los procesos y estructuras que no estén compatibles con los objetivos, Para que estos puntos sean colocados en practica es necesario que el grupo posea:

1. Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidas.
2. Alguna manera de definir sus fronteras y seleccionar sus miembros.
3. Alguna forma de alocar autoridad, poder, status propiedad y otros recursos.
4. Algunas normas para lidiar con las relaciones interpersonales e intimas, creando lo que en general es llamado de clima o estilo.
5. Criterios de recompensas y alguna forma de lidiar con el no administrable, o no previsible y eventos estresantes - problemas esos resueltos por el desarrollo de ideologías, religión, supersticiones, pensamientos mágicos, etc.”(Schein 1938)

La visión que estos personajes tienen de cómo enfrentar los problemas y de cómo gerenciar la organización crean la conciencia de la organización y definen el papel que esta irá a desempeñar en el mundo. Esta conciencia, los significados aprendidos por la experiencia advenida del suceso y de las fallas, la forma de actuar y pensar, el lenguaje utilizado, las definiciones de papeles, actividades y objetivos forman la cultura organizacional.”

Esta influencia es muy fuerte en el inicio de vida de la organización y va decayendo a medida en que los diversos grupos ocupacionales adquieren experiencia y encuentran sus propias soluciones. Sin embargo, los nuevos matices que va adquiriendo la cultura no llega a negar totalmente la primera, siendo una especie de reajuste o adecuación a la nueva realidad.

Freitas señala que son pocos los autores que asumen la existencia de varias culturas dentro de la organización y menos aun los estudios empíricos sobre el tema. Citando Kilmann, Saxton y Serpa afirman que los adeptos de la teoría X de McGregor tienden a asumir que existe únicamente una cultura dentro de la empresa y que esta es determinada por la cúpula de líderes. En cuanto los defensores de la teoría Y que asumen la multiplicidad de culturas por reconocer las diferencias existentes entre los diversos grupos.

Señala aun que este no es el único factor que determina de acuerdo a la teoría X las personas son perezosas, evitan responsabilidades y trabajo, son sin iniciativa y necesitan ser controlados y dirigidos para trabajar adecuadamente. Dentro de la teoría Y, las

personas son esforzadas, motivadas y buscan responsabilidades pues el trabajo es visto como una actividad importante.

1.2.3. La cultura organizacional y la estructura

La serie de creencias y valores constituyen de la cultura organizacional dan origen a comportamientos cotidianos de los directivos. Existe un proceso de selección natural, es decir, las personas con creencias y valores semejantes permanecen en la organización pues se encuentran en un entorno afín.

La organización, de diversas maneras tanto formales como informales recompensa los comportamientos fundamentados en las creencias y valores y sanciona aquellos comportamientos disidentes. La ausencia de sanciones constituye, en si misma, una recompensa.

Quienes mantienen creencias y valores diferentes probablemente permanecen poco tiempo en la organización, o terminan por irse adaptándose paulatinamente.

Así, la cultura organizacional va reforzándose. En otras palabras, se establece una retroalimentación positiva, desde el ángulo de la teoría de los sistemas. Por tanto, cambiar la cultura organizacional significa transformar dicha creencias y valores, firmemente enraizadas en las mentes de la mayoría de los miembros de la organización, iniciando con quienes tienen el poder formal.

En términos generales, las organizaciones se han catalogado en dos polos opuestos respecto a la cultura: mecanicistas y orgánicas, las cuales ya fueron tratadas.

1.2.4. Dimensiones de la cultura organizacional

Ya se menciona que la cultura es el sistema dominante de creencias y valores puestos en práctica dentro de una organización. Dicha cultura puede facilitar o restringir la competitividad y el desempeño de la empresa. Por tanto, es importante diagnosticar las facetas primordiales de la misma a fin de propiciar las transformaciones en donde se considere necesario. Así, en vez de esperar al surgimiento y modificaciones de manera espontánea respecto a cultura organizacional, esta se planea. La propia organización decide cual es la cultura deseada y efectúa interacciones para lograrla periódicamente puede medirla a fin de verificar si esta yendo en la dirección deseada. Existen diversas clasificaciones respecto a los elementos integradores de la cultura organizacional. Aquí se presentan la clasificación de Schein (1990), en cuanto a los títulos de los rubros, interpretados por el autor presente.

- a) **La relación de la organización con el entorno.** Puede ser muy cuidadosa respecto a la ecología o no darle importancia. Algo semejante puede decirse en relación con la responsabilidad social de creación de empleos, cumplimiento a la legislación y atención a los clientes.

- b) **La naturaleza de la actividad humana.** Aquí pueden verse las filosofías X, Y, Z, y Zo. Se espera que las personas participen activamente en la conducción de la organización, o callen y acaten las órdenes impartidas por los jefes.

- c) **La realidad y la verdad.** En algunas organizaciones la realidad solo se ve por medio de los jefes, y, por ende, la verdad esta en sus aseveraciones u ordenes. En otros lados, la investigación (es decir, la generación de conocimientos y no la repetición memorista) tiene la función de explorar a un con las limitaciones propias de la naturaleza humana la realidad y tomar decisiones mas certeras.

- d) **El tiempo.** La organización puede orientarse fundamentalmente al pasado, al presente o el futuro. En el primer caso, tratara de no cambiar sus modos de operación pues han traído el éxito en las épocas anteriores; si esta centrada en el presente, solo reaccionara a las presiones cotidianas. En cambio, la mirada puesta en el futuro implica una planeación estratégica a fin de influir activamente en la producción del porvenir, en la medida de las posibilidades, y evitar sobresaltos.

- e) **Las relaciones interpersonales.** Debe prevalecer el interés del individuo sobre el grupo o a la inversa. ¿cuales son las formas? “correctas” de relacionarse por ejemplo: (con los extraños, con los jefes, con las personas del otro sexo, etc.) en algunas organizaciones, las relaciones entre los diversos estatus son muy informales, mientras circunspección y ceremonia.

- f) **La homogeneidad y la diversidad.** Pueden buscarse ideas, enfoques, experiencias, profesiones, etc. muy semejantes entre los miembros del grupo o, por contrario, aprovechar las diferencias a fin de generar mas ideas y dar mayor riqueza los puntos de vista. ¿se acepta o se reprime la innovación y desavenencia?

1.2.5. La cultura de las organizaciones exitosas

Diversas investigaciones en el ámbito internacional indican los rasgos culturales de las empresas exitosas.

a) Realizan esfuerzos para comunicarse constantemente con todas las partes interesadas (clientes y trabajadores, especialmente).

El conocimiento de las necesidades, expectativas y deseos de los clientes directos constituye un objetivo valioso para estas empresas. No se trata de prestar oídos solo a quejas sino de establecer sistemas de aprendizaje constante de todos los puntos de contacto con los clientes finales.

Igualmente, la comunicación con los trabajadores sobre los resultados de la empresa, los nuevos productos y servicios, etc. Se convierte en una acción permanente. Sobresale el reconocimiento público a los trabajadores que han efectuado contribuciones importantes para la productividad de la empresa así como para lograr la satisfacción de los clientes.

CAPITULO

2

CLIMA

ORGANIZACIONAL



CAPITULO 2**2. Concepto de clima organizacional**

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

Waters dice que el clima son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

James y Jones definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: Un conjunto de características que: **a)** describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), **b)** son relativamente estables en el tiempo, y **c)** influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción.

El Clima Organizacional es 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.) atendiendo a la teoría general de sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre si, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima y que es el resultado de la situación y el estado en que se encuentran la organización. “Concretamente, el clima es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”¹.

Siguiendo en este nivel básico, en la empresa se habla de clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencias sobre su comportamiento en el trabajo.

¹ GUILLÉN, Gestoso Carlos; J. Gala León Francisco, Velázquez Martínez Reyes. Psicología del trabajo. Ed. Mc Graw-Hill. Pág. 166.

2.1 Definición de clima organizacional

El clima es conjunto de características que describen una organización, las cuales:

- a) Distinguen a una organización de otras
- b) Son relativamente duraderas en el tiempo
- c) Influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones

Una conceptualización posterior de clima proviene de las aportaciones de la interacción persona-situación. Desde este tipo de definiciones, cada persona reacciona ante la variables situacionales según como las interprete y las valore y dependiendo de cómo defina a estas, se irán formando los diversos climas organizacionales. Por tanto, las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto (Schneider y Reichers, 1983). El concepto de clima, es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar el sujeto, el grupo y la organización.

Su relativa estabilidad y perdurabilidad, la opción de diferenciar organizaciones, puede percibirse por los miembros y sirve para describir situaciones.

El clima es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo.

2.1.1. Medidas del clima organizacional

En primer lugar, se plantea que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de meritos que los individuos persiguen, y que podemos resumirlos a continuación.

Salud: aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.

Equidad: valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.

Seguridad: hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.

Nivel de expresiones: sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.

Nivel de ingresos: el nivel retributivo y compensaciones específicas.

Calidad de actividades: se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.

Nivel de formación: nivel de programas de formación en la empresa.

Prestigio: hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicaciones e identificación.

En cuanto a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque una gran mayoría de ellos se basan en cuestionarios estructurados dirigidos a recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización. Estos instrumentos presentan inconvenientes, debido a que suelen estudiar la percepción individual del clima y, esta no puede ofrecer una información objetiva, precisa y completa del ámbito laboral, lo que plantea que tal sistema exija la necesidad de investigar la validez y fiabilidad de esta percepción individual.

El estudio de clima a través de la valoración de los grupos permite ofrecer una visión relevante de la organización, determinando la formación de los distintos subgrupos, su marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización.

2.1.2. Importancia de valorar el clima organizacional

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un

rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización. Para este menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

Nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de empresa.

Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.

Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Todos estos procesos se pueden integrar dentro de un sistema de seguimiento a través de la valoración del clima. Por consiguiente, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

Una valoración de clima laboral nos permite:

Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.).

- Poder disponer de la información sobre las condiciones laborales.
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, la valoración del clima es vital para que la organización porque supone una gestión activa que posibilite:

- Prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que facilite el desarrollo de la organización.
- Determina procesos de resolución de problemas.
- Permite una gestión adecuada con los miembros con la relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

El estudio de clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad.) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización.

No olvidemos los tres grandes signos que caracterizan el estudio del clima laboral.

1. **Implantación y participación de los miembros de la organización:** a través de las percepciones que llevan a cabo los individuos.
2. **Recurso de solución de problemas:** con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
3. **Integración en el proceso de dirección:** es necesario que los resultados de los estudios de clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para un mejor desarrollo.

En conclusión, el diagnóstico continuado del clima laboral supone unas claras ventajas que se resumen en:

- un sistema de recogida de información.
- una toma de conciencia de la organización con la relación a los miembros.
- un vehículo para estructurar y facilitar la participación de los individuos.
- una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros.

2.1.3. Características del clima organizacional

Desde una visión globalizadora la gran mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características.

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

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. 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. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. conflictos

Es el sentimiento de 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, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

2.2. Relación del clima con otras variables

Es importante hacer constar la relación existente entre el clima y diversas variables dentro de una organización: entre estas podemos describir.

- a) Clima y características de personalidad: Schneider 1975 plantea dos opciones para intentar explicar la influencia de las características personales sobre el clima; por un lado, la importancia que las cogniciones y la conducta tienen en la adaptación al entorno, y por otro, el papel que juegan las diferencias individuales en el proceso de adaptación.

Las diversas investigaciones realizadas establecen que existe una relación significativa entre clima y características de personalidad. Como expresa Peiro (1986), es probable que las características de personalidad influyan en la forma de percibir el clima organizacional y a su vez, que este llegue a la personalidad de los trabajadores. Así pues, se puede determinar que los rasgos de personalidad moderan la percepción del clima y que las relaciones se observan más importantes cuando el nivel de análisis es como una cualidad organizacional. (Payne y Pugh, 1976).

- b) Clima y satisfacción: podemos establecer una serie de especificaciones a la hora de determinar la relación entre clima y satisfacción.

El clima se refiere a la organización como un sistema y por tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se centra en algo particular.

La satisfacción se refiere a una valoración como carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.

La unidad de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.

La diferenciación vendrá determinada por la elaboración de herramientas de medida.

- c) Clima y conducta: el clima afecta a la conducta de las personas de una organización de tres formas (Forehand y Gilmer, 1964):

Defendiendo los estímulos del ambiente confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos. A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.

En definitiva, la mayoría de los autores establecen la importancia de la influencia del clima sobre una serie de variables tanto psicológicas como organizacionales; entre ellas están: la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la innovación.

CAPITULO

3

RECLUTAMIENTO



CAPITULO 3**3. Reclutamiento**

Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan a actuar en forma ética y veraz.

La descripción de puesto, constituye un instrumento esencial, para los reclutadores; ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Requerimientos del puesto.

3.1 Proceso de reclutamiento

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

3.1.1. Entorno de reclutamiento

Se debe considerar el entorno en que habrán de moverse. Los límites del ese entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio externo, de los cuales los elementos más importantes son:

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- Políticas de la compañía.
- Planes de recursos humanos.
- Prácticas de reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.

Pronósticos de la oferta de empleados

Una vez que una organización ha pronosticado los requerimientos futuros de personal, a continuación debe determinar si dispone de la cantidad y tiempo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento: interna y externa.

Oferta interna de trabajo

Un análisis de la oferta interna puede comenzar preparando organigramas, o sea representaciones gráficas de todos los puestos en la organización, más el número de personas que los ocupan y los requerimientos futuros de empleo.

Oferta externa de trabajo

Cuando una organización carece de oferta interna de empleados para promociones, o bien, cuando cubre posiciones de nivel básico, los gerentes deben considerar la oferta externa de trabajo.

Requisitos del Puesto

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto? A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de leer y escribir bien, una actitud de responsabilidad profesional, y la capacidad de comunicarse con otras personas. La disposición para aprender es también una característica crucial.

Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo que es posible que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta

llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto:

¿Qué es necesario hacer?

¿Qué es necesario saber?

¿Qué es necesario aprender?

¿Qué experiencia es realmente relevante?

Costos

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

Incentivos

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

3.1.2. Fuentes de reclutamiento interno

Significa cubrir las vacantes mediante la promoción o transferencia de sus empleados. Las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

Las decisiones de las promociones y transferencias laterales generalmente las toman los gerentes de línea, con escasa participación del departamento de recursos humanos en el proceso.

A continuación se mencionan las fuentes de reclutamiento interno más comunes:

- Programas de promoción de información sobre vacantes. Los departamentos de personal participan en procesos de promover y transferir al personal de la compañía mediante programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuales son los requisitos para llenarlas.

Esta información se puede colocar en boletines informativos en áreas de continua circulación, como la cafetería o boletines electrónicos, en los casos que las organizaciones tienen acceso a computadoras personales.

- Referencias y recomendaciones de los empleados. Una de las mejores fuentes para obtener empleados que puedan desempeñarse eficazmente en un puesto de trabajo es la recomendación de un empleado actual. ¿Por qué? Porque los empleados rara vez recomiendan a alguien, a menos que crean que esa persona pueda desempeñarse adecuadamente. Una recomendación se refleja en el empleado que la hace, y cuando lo hace esta en juego su reputación, puede esperarse que se haya basado en un juicio acertado. Los recomendados de un empleado pueden recibir información mas precisa acerca del puesto potencialmente deseado a ocupar.

Ventajas

- Sirve para impedir despidos.
- Para crear oportunidades de promoción.
- Fomenta la fidelidad.
- Ayuda a incrementar la motivación.
- Provoca la competencia.
- Es económico.

Desventajas

- Puede alentar el conformismo.

3.1.3. Fuentes de reclutamiento externo

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe identificar candidatos en el mercado externo de trabajo.

Candidatos espontáneos. Todo departamento de recursos humanos recibirá en el curso del tiempo solicitudes de personas que deseen emplearse y ciertos individuos sencillamente pueden presentarse a las instalaciones de la compañía con el mismo fin. En ambos casos la práctica mas común es la de pedir a la persona que llene un formulario de solicitud de empleo para determinar sus intereses y habilidades.

Referencias de otros empleados. Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

Anuncios de periódicos. Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos.

Ventaja

Traer experiencia y sangre nueva para la empresa.

Desventaja. Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia).

CAPITULO

4

SELECCIÓN DE

PERSONAL



CAPITULO 4**4. Selección de Personal**

Es el proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa se proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación. La selección de personal es un aspecto crucial dentro de los recursos humanos, puesto que la diferencia entre planilla equilibrada y bien elegida con una planilla poco ajustada e inespecífica, puede ser la diferencia entre una empresa competitiva y rentable con una empresa obsoleta y con pérdidas. Es precisamente esta diferencia la que justifica el coste, generalmente elevado, en tiempo y dinero, de la selección de personal. Sin embargo, la selección no es la única forma de asegurarse una plantilla adecuada; así, de poco sirve elegir bien al personal si una vez este está desarrollando su labor en la empresa no es atendido, cuidado y formado adecuadamente. Por esto mismo no siempre el fracaso de un empleado podrá ser atribuido, sin más, a un problema de selección y requerirá un análisis más profundo conocer sus causas.

Tradicionalmente la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado.

En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Pero que se da entender con ¿adecuado?, pues es tener en cuenta las necesidades de la organización y en lo que respecta estar desarrollando sus habilidades y potenciales en el puesto que debe de estar desempeñando su labor, de estar forma estar contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las

situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización.

4.1. Proceso de selección

Las etapas más usuales, y el orden en que suelen emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio, "el hombre adecuado para el puesto adecuado", son las siguientes:

1. Recepción de solicitudes
2. entrega de hoja de datos generales (solicitud de empleo)
3. Entrevista previa,
4. Solicitud de empleo
5. Pruebas
6. Entrevista formal
7. Antecedentes de trabajo y referencias
8. Examen médico

Recepción de solicitudes

Se deben llevar a cabo por medio de la recepción de la empresa, evitando de esta manera que la gente de mayores ocupaciones pierda tiempo con aquellas personas que no han comprobado poseer las características que se requieren,

Hoja de datos generales

Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. Sirve también para cerciorarse "a primera vista" de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación, etc.

Entrevista Previa. La entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador. Tiene como objeto detectar de manera gruesa y en el menor tiempo posible, los aspectos ostentibles de candidato.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

Entrevista de selección

En la entrevista de selección como punto principal es reunir toda información que nos sea posible como entrevistador, siendo la comunicación recíproca, aunque la entrevista es un método muy antiguo, es sin lugar a duda la clave para un buen proceso de selección de personal.

En la entrevista de selección se debe tomar muy en cuenta y no ser tema superfluo.

En la entrevista de selección podemos encontrar tres fases, muy interesantes, que a continuación se mencionan: rapport, cima, y cierre.

Rapport

Este termino significa "simpatía", "concordancia" y en esta primera fase de la entrevista lo que se hará es crear un ambiente de relajación, para disminuir las tensiones que nuestro entrevistado pueda tener, al saber que será cuestionado, en pocas palabras "romper el hielo". Por ejemplo: invitándole una tasa de café, mostrándose cordial y amistoso.

Cima

En esta etapa se refiere a la realización de la entrevista haciendo de entrada las preguntas de las cuales a nosotros como entrevistadores nos interesan para saber si es apto para cubrir la vacante.

En esta fase de la entrevista se hará preguntas sobre:

Que materia de su carrera le gusto más, o cual le disgustaba. Sus deportes favoritos, A que dedica su tiempo libre, Sus proyectos si en dado caso llega ser seleccionado por la empresa para laborar, también se pueden hacer preguntas respecto a sus trabajos anteriores.

En esta fase de la entrevista debe haber una comunicación recíproca, ya que es importante ver como se expresa nuestro candidato, su vocabulario, así como sus movimientos de mano, etc.

Cierre

Como su nombre lo indica se da por terminada la entrevista y se le debe decir al entrevistado (candidato) que la entrevista ha terminado y que tiene tiempo para que haga las preguntas; ya si en dado caso tiene dudas respecto al puesto, etc.

Pruebas psicológicas.

Las pruebas psicológicas, nos son de gran ayuda como departamento de Recursos Humanos ya que debemos apreciar la personalidad del individuo (candidato) para evaluar su personalidad, y si este tipo de personalidad se requiere en el puesto a ocupar.

Bases de las diferencias individuales.

Estas diferencias se dividen en dos grandes grupos: herencia y medio circundante. La herencia determina valores físicos como el del color de pelo, estatura, etc. El medio circundante: cultura, educación; facilidades que brinda la sociedad para el desarrollo de ciertas habilidades.

Las diferencias individuales en el trabajo.

Aquí se observa la influencia de las diferencias individuales en aspectos como:

Productividad.

Valoración de méritos.

Estabilidad en la ejecución del trabajo.

Estabilidad en el empleo.

Habilidad para supervisar, etc.

Pruebas de trabajo.

Este tipo de pruebas las suele hacer el futuro jefe inmediato a fin de verificar que tiene los conocimientos, habilidades que el puesto exige. A este paso también se le suele llamar pruebas prácticas.

Estudio socioeconómico

El estudio socioeconómico es importante como parte de recabar información de nuestro candidato, ya que aquí investigaremos lo siguiente:

-Condiciones en la que vive.

-El comportamiento con sus vecinos.

Es importante esta información, pero no decisiva para contratar al candidato, pues así veremos si nuestro candidato en un momento dado pueda ser sobornado por alguien para dar información confidencial, o revelar secretos de la empresa (elaboración de un producto, o simplemente fraudes).

Examen medico

El examen medico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente y si es apto para desempeñar las funciones que nuestro puesto requiere.

El examen medico es necesario para evitar:

Un mayor numero de ausentismo.

La aparición de enfermedades profesionales.

La disminución del índice del trabajo.

El peligro del contagio de diversas enfermedades.

Trastornos en la organización de la producción.

Déficit en la calidad de los productos.

Menor calidad en la producción.

Más elevados niveles de costos.

Examen medico periódico.

Este tipo de examen medico es muy importante que se realice como su nombre lo indica periódicamente, ya que además es un derecho para el trabajador, pues es también benefactor para los intereses de la empresa. Este tipo de examen se hace para evitar enfermedades profesionales (cualquier enfermedad contraída a causa del trabajo o labor que realiza en la empresa o fabrica).

Entrevista final.

En la entrevista final se citara al candidato el cual es el seleccionado para ocupar la vacante para describirle de nuevo el puesto el cual ocupara, pero también se le mencionara que documentos entregara para generar su expediente dentro de la empresa en la cual laborara también aquí entra el punto de decisión de contratar, pues el para el candidato ya citado para la entrevista final es porque el es el elegido, para ocupar la vacante dentro de la empresa.

4.2. Análisis de puesto.

El Análisis de Puestos es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.

4.2.1. Situaciones donde se recomienda el análisis de puesto.

Hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

Cuando se funda la organización

Cuando se crea nuevos puestos

Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos

Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa

4.2.2. Datos específicos del análisis de puesto

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador
- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto (Programa de trabajo. Incentivos)
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

4.3. Descripción del puesto.

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa. (Chiavenato 1999)

La descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. (Mondy y Noé 1997).

4.3.1. Especificaciones del puesto

Por lo general, los gerentes y supervisores están bien familiarizados con los requisitos del puesto relativos a destreza, demandas físicas, personalidad y otros factores en sus respectivos departamentos. Es conveniente que los entrevistadores y otros miembros del departamento de personal que participen en la selección, mantengan una relación estrecha con los diversos departamentos de la organización para familiarizarse por completo con los puestos para los cuales tienen que tomar decisiones.

Conforme los miembros del departamento de personal aprenden más sobre los requisitos de los diversos puestos mediante el estudio de las especificaciones preparadas, hablando con los supervisores y observando a los empleados en su trabajo, no solo pueden ser más efectivos al cubrir los puestos, sino que también podrán ayudar a rediseñarlos y mejorarlos, de manera que pueda lograrse mayor eficiencia y satisfacción del empleado.

4.3.2. Importancia de las políticas

El principal objetivo de la selección de trabajadores es elegir a los individuos que más se adapten a sus puestos, con el máximo de efectividad y que permanezcan en la organización. Para lograr este objetivo, es necesario tener una declaración de principios como guía. La declaración de principios puede cubrir una amplia gama de los asuntos que se consideren de importancia al tomar decisiones sobre políticas. Por ejemplo, es típico

tener en la declaración de principios el grado hasta el cual se les debe dar prioridad a los empleados actuales o a los anteriores y a los parientes de los empleados, sobre otros solicitantes del puesto.

4.4. Principios de la selección de personal.

Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común estos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

1. Orientación

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país.

Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientar lo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. en resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que está decidida si pueden ser los miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato

encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Quiera desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizada esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

2. Ética profesional

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato.

Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es esta una gravísima responsabilidad.

Vacante

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este ensayo, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Contratación

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

CAPITULO

5

LA MOTIVACIÓN



CAPITULO 5**5. La motivación**

¿Qué es motivación? Quizá el punto de partida sea decir lo que la motivación no es. Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de personalidad, es decir, algo que unos tienen y otros no. En la práctica, los administradores inexpertos llaman flojos a los empleados que no están motivados. Con este calificativo se supone que el individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación, pero nuestros conocimientos de la materia indican que no es verdad. Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. Sin duda, las personas tienen un impulso motivador básico distinto, pero el mismo estudiante al que le cuesta trabajo leer un libro de texto más de 20 minutos puede devorarse un libro de Harry Potter en una tarde. Para este estudiante, el cambio de motivación procede de la situación. Así, mientras analizamos el concepto de motivación, tenga presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos.

5.1 Definiré motivación.

En psicología y filosofía, motivación. Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

Motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, nosotros restringiremos nuestra atención a las metas organizacionales, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral.

Los tres elementos fundamentales en la definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad.

El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es

la medida de cuanto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

5.2. Primeras teorías de la motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de la motivación. En esa época se formularon tres teorías que, si bien fueron muy atacadas y hoy se pone en la tela de juicio su validez, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Se trata de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, las teorías de los dos factores. Como veremos más adelante, desde entonces hemos concebido explicaciones más válidas de motivación, pero debemos conocer estas teorías por cuando menos dos razones:

- 1) Representan los cimientos sobre los que se erigen las teorías contemporáneas, y
- 2) Los administradores en ejercicio todavía recurren a ellas y a su terminología para explicar la motivación de los empleados.

5.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades

Podemos decir con seguridad que la teoría de la motivación más conocida es la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes.

1. **Fisiológicas.** Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. **De seguridad.** Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. **De estima.** factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. **Autorrealización.** El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve dominante. Con el símil de la figura, el individuo asciende los peldaños de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si esta lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar una persona hay que

comprender en que parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.



Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior.

La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).

“En concreto, hay pocas pruebas de que las estructuras de necesidades insatisfechas motiven o de que la satisfacción de una necesidad incite el movimiento a un nuevo plano de necesidades”².

5.2.2 teoría X y teoría Y

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y.

Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas de los gerentes son:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

² NEWSTROM, W. Jhon. “El Comportamiento Humano en el Trabajo”. 8va. Edición. Ed. Mc Graw-Hill.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamo teoría Y.

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y a un solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras esta muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En concreto la teoría X, suposición de que los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar.

En concreto la teoría Y, suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son mas validas quela teoría X. por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Sin embargo, no hay pruebas que confirmen la validez de ninguno de los dos grupos de premisas ni de que aceptar la teoría Y y modificar en consecuencia nuestros actos produzca trabajadores mas motivados.

5.3 Teoría de los dos factores

(También llamada teoría de motivación e higiene) fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este bien puede determinar el éxito o el fracaso.

Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen mas, se puede premiar e incentivar salarialmente, ósea, se incentiva a la persona a cambio de trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud.

Factores intrínsecos se relación con la satisfacción laboral, están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña.

Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo.

La teoría de los dos factores también tienen sus críticos. Entre las objeciones en su contra están las siguientes.

1. El procedimiento que siguió Herzberg esta limitado por su metodología. Cuando las cosas salen bien, las personas se atribuyen los meritos. Cuando salen mal, culpan al entorno
2. No se empleo ninguna medida general de la satisfacción. Es posible que a una persona no le guste parte de su trabajo pero que de todos modos lo considere aceptable.
3. Herzberg presume una relación entre satisfacción y productividad, pero su metodología de investigación se centro en la satisfacción y no en la productividad. Para que tal investigación hubiera sido relevante, se debe asumir una relación solida entre satisfacción y productividad.

A pesar de las críticas, la teoría de Herzberg ha sido ampliamente estudiada y pocos administradores desconocen sus recomendaciones.

La popularidad en los últimos 35 años de extender verticalmente los puestos para dar a los trabajadores mas responsabilidad en la planeación y el control de su trabajo puede atribuirse en buena parte a los resultados y sugerencias de Herzberg.

5.3.1 Teoría de las necesidades de McClelland

Logro, poder y afiliación son tres necesidades importantes que ayuden a explicar la motivación, que se definen como sigue:

Necesidad de logro. El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.

Necesidad de poder. Su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

Necesidades de afiliación. Su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

5.4. Teoría de la equidad (Stacey Adams)

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes y reaccionan para eliminar desigualdades.

5.4.1. Teoría de expectativas (Víctor Vroom)

Se basa en que el esfuerzo para obtener un alto desempeño, está en dependencia de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Esta en comprender las metas de los individuos y en vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. Como modelo contingente, en la teoría de las expectativas se reconoce que no hay principio universal para explicar las motivaciones de todos. Aparte entender que necesidades que quiere cubrir una persona no garantiza que perciba que un desempeño elevado lleva automáticamente a satisfacerlas.

5.4.2. Teoría de la fijación de metas

A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayuda a la elaboración de estrategias.

Si se mantiene constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas, también podemos afirmar que cuanto más difícil es la meta, mayor es el desempeño. Es lógico suponer que las metas más fáciles son las aceptadas; pero cuando un empleado acepta una tarea ardua, se empeñara hasta que la termine, reduzca o abandone. Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da una retroalimentación sobre su avance hacia la meta, puesto que en esos comentarios se localizan discrepancias entre lo que se ha hecho y lo que se quiere hacer.

5.5 Eficacia personal.

Convicción del individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor es la eficacia personal más confianza se siente en culminar la tarea y se empeña más por dominar la dificultad y responden a la retroalimentación negativa aumentando el esfuerzo y la motivación, en tanto que los otros reducen sus empeños en la misma situación.

Eficiencia: capacidad para lograr un fin empleado los mejores medios posibles. Esta relacionado con utilizar en forma optima los recursos para lograr objetivos.

Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados. Esta relacionando como lograr los objetivos

Ciclo motivacional

En la definición anterior se señaló a la motivación como un proceso, es decir, como una secuencia interconectada de eventos que parten de una necesidad y culminan con la satisfacción de la misma.

- Conciencia de la necesidad
- Transformación de la necesidad en un deseo específico
- Identificación del incentivo que satisface el deseo
- Selección del curso de acción que conduce al incentivo
- Inicio y mantenimiento de la conducta orientada a alcanzar el incentivo
- Consecución del incentivo deseado
- Satisfacción de la necesidad

La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aún cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que

normalmente varía entre una y otra sociedad. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico. Con ese deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo colmarán. Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría. Una vez precisado el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la conquista del citado incentivo y persiste en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración.

Debe señalarse que hay necesidades que producen ciclos más largos que otras. El hambre, por ejemplo, supone una sucesión rápida de eventos, y reaparece unas cuantas horas después de haber sido satisfecha. La necesidad de crecimiento personal (culminar una carrera profesional) implica un proceso más largo: su satisfacción supone una inversión prolongada de tiempo y esfuerzo.

5.6. Motivación y satisfacción y rendimiento

Con frecuencia suele ocurrir que conceptos como motivación, satisfacción y desempeño se utilizan de un modo caprichoso. En ocasiones, algunos de tales conceptos se hacen equivalentes sin serlo. O se entrelazan a veces en relaciones simplistas. Con frecuencia, por ejemplo, se trata la motivación y la satisfacción como si fueran sinónimos. O se piensa que un trabajador motivado es automáticamente un individuo de elevado desempeño. O se plantea que un empleado satisfecho siempre es un trabajador de alto rendimiento. Parece que las cosas no funcionan de esa manera.

De entrada señalar una diferenciación entre motivación y satisfacción. En algunas teorías, como la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg, ambos términos se usan en un mismo sentido. Sin embargo, la mayoría de los autores contemporáneos considera que motivación y satisfacción son conceptos que hacen referencia a fenómenos totalmente distintos. Para ellos la motivación es un fenómeno previo a la conducta, y que se basa en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño. La satisfacción, por otra parte, es una actitud que surge como consecuencia de la conducta y que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe.

Las relaciones entre motivación y desempeño: Un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera

de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización. Solo la conjunción de esas circunstancias hace posible que un elevado nivel de motivación se materialice en un alto desempeño.

Vroom y Deci (1999) señala que: “a medida que la motivación aumenta de intensidad, primero causa un incremento en la eficiencia de la actividad instrumental, y luego la disminuye”.

Vroom adelanta dos posibles explicaciones para dar cuenta de esta disminución del desempeño cuando hay niveles muy elevados de motivación.

La primera es el estrechamiento del campo de la comprensión que se produce cuando el individuo, altamente motivado para alcanzar una meta, fija su atención en las indicaciones específicas que conducen al resultado, y pasa por alto información importante.

La segunda posible explicación es que elevados niveles de motivación tienden a asociarse con fuertes estados emocionales (como la ansiedad) que perjudican el desempeño.

La relación entre satisfacción y desempeño tampoco parece clara. Gibson establece lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades de relación entre estas dos variables:

- 1) la satisfacción produce rendimiento o desempeño; 2) el desempeño genera satisfacción y 3) no hay relación directa entre desempeño y satisfacción.

Las investigaciones se inclinan a favor de esta última aseveración. Aunque la situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción.

Las relaciones entre estos tres conceptos podrían concebirse como un juego circular de influencias. La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño.

5.6.1. Influencia del grupo en la Motivación

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer a la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

CAPITULO

6

LIDERAZGO



CAPITULO 6**6. Liderazgo**

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "administración " y "liderazgo" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones

6.1 Definición de Liderazgo

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

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

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

6.1.1 Importancia del Liderazgo

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

6.1.2 Tendencias del liderazgo

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

1.- Edad del liderazgo de conquista.

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

2.- Edad del liderazgo comercial.

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

3.- Edad del liderazgo de organización.

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

4.- Edad del liderazgo e innovación.

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

5.- Edad del liderazgo de la información.

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

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

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

6.1.3 Estilos de Liderazgo

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

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

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

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

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

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades.

Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

6.2 Diferencias entre un jefe y un líder:

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

6.2.1. Características de un líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- b) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- c) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- d) Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

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

6.3. La autoridad para el liderazgo

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

máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

6.3.1 Autoridad y liderazgo.

Cuando se habla de liderazgo muchas veces se piensa en la primera teoría del "gran hombre" de que los líderes nacen y no se hacen; quiero referirme a esta cuestión ya que el líder tiene elementos de ambos es decir unos que nacen con él y otros que adquiere con la experiencia; lo cual es captado por la teoría, los enfoques y estilos de liderazgo. Entonces la relación que existe entre estos y la motivación es que todos se refieren a la fuerza que induce a las personas a actuar voluntariamente para el logro de unas metas, la cual pueden tener éxito si se encuentran en la situación adecuada.

Como hemos señalado, lejos de responder a cualidades innatas, la autoridad surge en el proceso de organización social y tiene sus fundamentos en factores institucionales. Como contrapartida, el término de liderazgo comúnmente se ha utilizado para referirse a los atributos personales en virtud de los cuales se ejerce el poder o la influencia.

Con base en esta diferenciación y ante la importancia de los movimientos sociales contemporáneos, es común que el concepto de liderazgo se vincule a "dirigentes", "guías" o "personalidades influyentes" que actúan en movilizaciones colectivas que buscan transformación social (profeta, héroe carismático, demagogo) mientras que, como lo hemos sentido, el concepto de autoridad se utiliza más con referencia al ámbito propiamente institucional (administrador, burócrata, jurista, etc.).

Es común que el concepto de líder se vincule con el de "héroe", en la medida en que se trata de un individuo cuyas acciones tienen tal impacto social que "hace que sucedan cosas que de otra forma no hubieran sucedido". Desde esta perspectiva, hay un gran entrelazamiento entre las teorías de la revolución y las teorías de liderazgo en tanto que ambas presuponen una teoría del cambio social. Los estudiosos que comparten lo que se podría considerar el "paradigma carismático" que Weber introduce como modelo de líder consideran en términos generales que los grandes líderes tienden a aparecer en las épocas de mayor conflicto político y causan un impacto excepcional sobre los eventos sociales. Ante una crisis siempre aparece un héroe carismático cuyas características psicológicas, aunadas a sus acciones públicas lo llevan a tomar decisiones críticas que a su vez serán el sustento de una nueva identidad social, de nuevas estructuras permeadas por nuevas ideologías. En este sentido, como señala Weber "el carisma es la gran fuerza revolucionaria en las épocas vinculadas a la tradición".

CAPITULO

7

SATISFACCION



CAPITULO 7**7. Satisfacción**

La forma en que los empleados se sienten respecto a sus puestos es muy variable. Hace cien años las condiciones de trabajo eran, para los estándares actuales, inaceptables. El trabajo con frecuencia era desempeñado bajo condiciones inseguras, los horarios de trabajo eran muy largos, las oficinas no tenían aire acondicionado y los beneficios que con frecuencia damos por sentados en la actualidad, como vacaciones pagadas, seguro médico y contribuciones para el retiro, no existían podría pensarse que los empleados de hoy, quienes disfrutan de condiciones laborales favorables, estarían muy satisfechos con su trabajo; sin embargo, esto no es así. Algunos empleados obtienen gran placer y encuentran significado a su trabajo pero otros lo consideran una labor monótona. ¿Porque es así? La respuesta se encuentra en las diferencias individuales respecto a las expectativas y en los particulares y en el grado que un trabajo cumple con las expectativas de uno.

Hay diferencias amplias en lo que las personas esperan de su trabajo y por lo tanto hay diferentes reacciones a ellos. Como afirmo Hulin (1991) “los puestos con responsabilidad pueden ser insatisfactorios para algunos debido al estrés y los problemas que acarrea la responsabilidad otros pueden encontrar la responsabilidad como una fuente de afecto positivo. Los trabajos desafiantes pueden ser asignaciones laborales difíciles, otros pueden encontrar irrelevantes estas recompensas auto administradas. Se plantea que la razón por la que las personas difieren a sus preferencias por los resultados de trabajo se relaciona con sus experiencias de desarrollo y sus niveles de aspiración. La investigación ha revelado que las personas desarrollan sentimientos generales respecto a su trabajo al igual que acerca de dimensiones o facetas selectas de sus puestos, como diferenciar estos niveles de sentimiento como satisfacción laboral.

7.1 Estabilidad de la satisfacción en el trabajo

La estabilidad generalmente se adquieren durante largos periodos, de igual modo, la satisfacción o insatisfacción en el trabajo surge a medida que el empleado obtiene más y más información acerca de su centro de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede disminuir incluso con rapidez mayor que la de su surgimiento. Los gerentes no pueden establecer hoy las condiciones que llevan a que la satisfacción sea alta y luego descuidarlas ya que las necesidades de los empleados suelen fluctuar

repentinamente. Es necesario que los administradores presten atención a las actitudes de los trabajadores semana tras semana, mes tras mes, y año tras año.

La satisfacción en el trabajo es parte importante en la vida, la naturaleza del ambiente del empleado fuera de su centro de trabajo influye de manera indirecta en sus sentimientos en el trabajo. Así mismo, el trabajo es parte importante de la vida de muchas personas, de modo que la satisfacción en el influye en su satisfacción general de la vida.

Los niveles medios de satisfacción más elevados tienen que ver con el ambiente y la actividad desarrollada, el entorno físico del puesto laboral, la seguridad y salud en el trabajo, la estabilidad laboral y el desarrollo personal. Los riesgos laborales sólo son percibidos por dos de cada diez ocupados.

Los riesgos y peligros laborales son percibidos en mayor medida por los hombres que por las mujeres. Por actividades, sólo en construcción, transporte y actividades sanitarias más de tres de cada diez ocupados consideran que su actividad conlleva un riesgo alto o muy alto.

7.2 Nivel de satisfacción laboral

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud efectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Estudios a largo plazo indican que el nivel general de satisfacción en el trabajo ha sido relativamente alto y estable en estados unidos aunque las expectativas de los trabajadores aumentaron y su enfoque ha cambiando con el paso del tiempo, también ha mejorado la calidad de las practicas administrativas. Como resultado de ello, más de 80% de la fuerza laboral usualmente informa de satisfacción razonable en su trabajo. Los gerentes no deben tener una actitud complaciente, ya que el mismo dato estadístico indica que millones de trabajadores están insatisfechos además de que es probable que muchos otros millones lo estén con algún aspecto específico de su trabajo. Además muchos dicen sentirse satisfechos y podrían haberse resignado simplemente a su situación laboral, de tal suerte que no estarían satisfechos ni insatisfechos. Así mismo muchos trabajadores viven amenazados por la inseguridad laboral como resultado de los intentos por mejorar la efectividad organizacional mediante el despido de miles de empleados.

El nivel de satisfacción en el trabajo es inconstante de un grupo a otro y se relaciona con diversas variables. El análisis de esas relaciones permite que los administradores predigan en cuales grupos son más probables los comportamientos asociados con la insatisfacción. Las variables clave giran alrededor de la edad, el nivel ocupacional y el tamaño de la empresa.

A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo. Al parecer, reduce sus expectativas a niveles mas realistas y se ajustan mejor a su situación laboral. Tiempo después, su satisfacción disminuye porque son menos frecuentes las promociones y además, tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación. También es predecible que las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo.

Como cabria esperar, es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y sus puestos le permita aprovechar plenamente sus capacidades. Por ultimo, existen ciertos datos indicativos de que el nivel de satisfacción en el trabajo es mayor en empresas pequeñas que en grandes organizaciones ya que tienden a abrumar al personal, amistad y trabajo de equipo en grupos pequeños, que son aspectos importantes de la satisfacción en el trabajo para muchas personas.

7.2.1 Involucramiento con el trabajo

Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

7.2.2 Dedicación al trabajo

Además de la satisfacción en el trabajo, existen otras tres actitudes de los empleados, distintas y, al mismo tiempo, relacionadas, de importancia para las organizaciones. La dedicación al trabajo, es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, invierten tiempo y energía en el, y lo consideran parte central de su vida. Contar con un trabajo que tiene un sentido, y llevarlo a cabo satisfactoriamente son aspectos importantes de la imagen de si mismos, lo cual ayuda a explicar el efecto traumático que la perdida del trabajo tienen en las necesidades de autoestima. los empleados dedicados a

su trabajo creen en la ética laboral, tienen necesidades de crecimiento altas y disfrutan de la participación en la toma de decisiones. En consecuencia, pocas veces llegan tarde o faltan, están dispuestos a trabajar largas jornadas e intentan lograr un rendimiento alto.

7.2.3 Compromiso organizacional

Es el nivel en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Como una gran fuerza magnética que atrae un objeto metálico hacia otro, es un indicador de la disposición del empleado a quedarse con una organización en el futuro. Con frecuencia refleja la creencia que tiene el trabajador en la misión y metas de la compañía, la disposición para dedicar esfuerzo para lograrlas y las intenciones para seguir trabajando allí. El compromiso organizacional más amplio en alcance que la simple lealtad, generalmente es más fuerte entre los empleados con más tiempo en la empresa, en aquellos que han experimentado éxito personal en la organización y entre los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos. Los trabajadores comprometidos con la organización generalmente tendrán un buen historial de asistencia, apego gustoso a las políticas de la compañía e índices más bajos de rotación del personal.

Ya que la satisfacción en el empleo ha recibido mucha atención tanto de los investigadores como parte de los gerentes, se analizaran con cuidado algunos de los efectos de la satisfacción y la insatisfacción en el empleo. No obstante, un enfoque amplio hacia el comportamiento organizacional sugiere que un gerente debe considerar maneras en las que el medio de trabajo pueda ayudar a producir las tres actitudes clave del empleado: satisfacción en el empleo, participación del puesto y compromiso organizacional.

7.2.4 Desempeño del empleado

El departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que brinda. Al mismo tiempo, estas actividades pueden a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar al personal. Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño o si por el contrario el mejor desempeño es lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que dificulta determinar cual de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular, la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas.

Si un desempeño mejor conduce a compensación y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, el nivel de satisfacción subirá.

Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquier de los casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

La relación total entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular, que dificulta la evacuación del efecto de un elemento sobre otro.

Uno de los métodos que más utilizan para crear un mejor entorno laboral es la participación de los empleados.

Esta puede lograrse a través de la utilización de cierto numero de métodos sistemáticos que permiten a la empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afecta, así como relación con la organización. Mediante estos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad, de pertenencia, incluso, sobre las decisiones en que participan. Para obtener éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se vuelva para integral de la filosofía de la empresa.

7.3 Rotación de personal

Como puede esperarse, una mayor satisfacción en el empleo se asocia con menor rotación de personal, que es la proporción de empleados que salen de la organización. Los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo o anunciar su intención de renunciar y, por lo tanto, es más probable que se queden por más tiempo en la organización. En el mismo sentido los empleados que poseen una menor satisfacción en general, tienen niveles mas altos de rotación, es posible que carezcan de autosatisfacción, reciban poco reconocimiento en el empleo o experimenten conflictos continuos con un supervisor o compañero, o quizás haya llegado a un estancamiento personal en su carrera. Por lo tanto, es más probable que busquen

mejores oportunidades en otra parte y dejen sus organizaciones, mientras que sus compañeros más satisfechos permanecen en la empresa.

La investigación también sugiere que un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado, para los empleados con un desempeño alto, el nivel de satisfacción es menos importante para predecir la rotación. ¿Por qué? Comúnmente, la organización hace todo lo posible para retener a los empleados que tienen un desempeño alto (obtienen aumento de sueldo, elogios, reconocimiento, mayores oportunidades de promoción, etc.)

Un problema poco común relacionado con la rotación de personal, sucedió en varias organizaciones que se vieron forzadas a despedir a un gran número de sus empleados cuando las ventas descendieron dramáticamente. Se redujo su fuerza laboral a la mitad y los empleados que sobrevivieron experimentaron sentimientos de culpa, ira, ansiedad y pena. Si no se maneja bien el procedimiento de despido, la moral y la confianza de los empleados que se quedan pueden caer sustancialmente, y esto podría provocar la renuncia de los trabajadores que la compañía desea retener.

La rotación de personal puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si el índice de rotación es alto. Con frecuencia es difícil reemplazar a los trabajadores que se van y los costos directos e indirectos en que incurre la organización para reemplazar a los trabajadores son muy altos. Los empleados restantes podrían sentirse desmoralizados ante la pérdida de compañeros valiosos y los esquemas sociales y de trabajo podrían interrumpirse hasta que encuentren sustitutos. Sin embargo, a partir de la rotación de personal pueden producirse algunos beneficios, como son mayores oportunidades para la promoción interna, así como la aportación de experiencia de los nuevos trabajadores.

7.3.1. Ausentismo

Aunque las investigaciones muestran que los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de ausentismo que los empleados insatisfechos, la correlación no es fuerte. Aunque ciertamente tiene sentido que los trabajadores insatisfechos, tienen más probabilidades de faltar al trabajo, otros factores producen un impacto en la relación. Por ejemplo, las organizaciones que proporcionan prestaciones generosas de licencia médica animan a todos sus empleados (incluyendo a los que están muy satisfechos) a tomar días de incapacidad por enfermedad. Suponiendo que su trabajo sea más o menos diverso, usted puede sentir que es satisfactorio y a un así tomar un día de incapacidad por enfermedad para disfrutar de un fin de semana de tres días o broncearse en un caluroso día de verano si esos días son libres y no reciben ninguna sanción.

Otra forma en que los empleados suelen mostrar su insatisfacción con las condiciones de trabajo es mediante las llegadas tarde. Quien llega tarde si se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral. También llamados retardos son un tipo ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso, y es otra forma en que los empleados presentan un retraimiento físico de su participación activa en la empresa. Este fenómeno suele impedir que se complete al trabajo a tiempo y altera las relaciones productivas con los compañeros de trabajo. Aunque puede haber razones legítimas para llegar tarde de vez en cuando (como un embotellamiento de tránsito), los retardos frecuentes son síntoma de una actitud negativa que requiere atención de parte de la gerencia.

7.3.2. Robo

Aunque existen muchas causas de robo por parte de los empleados, algunos de ellos toman lo que no les pertenece ya que se sienten frustrados por el trato impersonal que reciben de su organización. En sus mentes, los empleados quizás justifiquen este comportamiento extraordinario como una manera de cobrar venganza por lo que consideran un maltrato por parte del supervisor. En contraste con el problema del ausentismo y el de los retardos, mayores controles organizacionales y amenazas de castigo no siempre resuelven los problemas de robo, ya que apuntan a los síntomas y no a las causas subyacentes como un grave nivel de insatisfacción.

Estados de ánimo en el trabajo

Los sentimientos de los empleados acerca de su trabajo son muy dinámicos, ya que pueden cambiar en un mismo día, hora o minuto. Estas actitudes variables hacia el trabajo se llaman estados de ánimo en el trabajo, se pueden describir en un intervalo que va de negativas (odio esta tarea) a positivas (estoy emocionado por este nuevo reto) y de débiles a fuertes e intensas. Cuando los empleados tienen un estado de ánimo muy positivo hacia su trabajo, es frecuente que muestren energía, actividad y entusiasmo. Ello resulta muy importante para el administrador, ya que de manera predecible produce mejor atención en el servicio a clientes, menor ausentismo, mayor creatividad y cooperación interpersonal.

El estado de ánimo en el trabajo se traduce en acciones gerenciales, como las alabanzas; la creación de un ambiente lleno de diversión ocasional, humor y atmósfera poco pesada;

así como proporcionar un sitio de trabajo agradable, y participar y alentar una cantidad razonable de interacción social.

7.4 Efecto de las actitudes de los empleados

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea. Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida.

El término "actitud" ha sido definido como "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado".

Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastantes estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

Las actitudes raras veces son de asunto individual; Generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía.

7.4.1 Mito o ciencia "trabajadores contentos son mas productivos"

Esta afirmación es por lo regular falsa. El mito de que los trabajadores contentos son más productivos, surgió en las décadas de 1930 y 1940, principalmente como resultado de los descubrimientos de investigadores que realizaron los estudios de Hawthorne en la western Electric. Los administradores, basados en esas conclusiones, para que sus trabajadores estuvieran más contentos, emprendieron esfuerzos como liderazgo independiente, mejora en las condiciones laborales, más prestaciones médicas y familiares (como seguros y reembolsos por el pago de estudios universitarios), días de campo de la compañía y otras reuniones informales y servicios de asistencia para los empleados.

Pero estas prácticas paternalistas se fundamentan en resultados cuestionables. En las revisiones de la investigaciones indica que si hay una relación positiva entre felicidad (es decir, satisfacción) y productividad, la correlación es baja a moderada entre 3 y 9 % de la variación en la productividad puede deberse a la satisfacción de los empleados.

De acuerdo con las pruebas, una conclusión más exacta es la contraria: los trabajadores productivos tienen más probabilidades de estar contentos. Es decir, la productividad es la que lleva a la satisfacción y no al contrario.

Si uno hace un buen trabajo, se siente bien. Además, suponiendo que la empresa recompensa la productividad, al aumentar esta, se incrementan el reconocimiento verbal, el nivel salarial y las probabilidades de ascender. Estos premios acrecientan la satisfacción laboral.

7.5 Satisfacción y productividad

Como se concluye en lo anterior ¿mito o ciencia?, los empleados contentos no son siempre empleados productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: es la productividad la que lleva a la satisfacción.

Es interesante observar que si dejamos el plano de los individuos y pasamos al de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño. Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos.

Es muy posible que la razón de que no hayamos conseguido bastante apoyo para la hipótesis de que la satisfacción es causa de la productividad es que los estudios se han enfocado en las personas más que en las compañías y que las medidas de la productividad en el plano de los individuos no toman en cuenta todas las influencias recíprocas y las complejidades de los procesos que se desenvuelven en el trabajo. Por ende, aunque no estemos en posición de decir que un trabajador más contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral.

7.5.1 Condiciones laborales de apoyo.

Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo. En los estudios se demuestra que los empleados prefieren los entornos que no sean peligrosos ni incómodos.

Además, casi todos prefieren laborar cerca de casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas y con equipo y herramientas adecuadas.

Compañeros que los respalden.

Las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o realizaciones materiales. Para la mayoría, también llena la necesidad de contacto social. Por tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumenta la satisfacción laboral. El comportamiento del jefe es también una determinante importante de la satisfacción. En general, en los estudios se encuentra que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

7.5.2 Beneficios de los estudios de satisfacción en el empleo

Las encuestas de satisfacción en el empleo pueden producir resultados positivos, neutrales o negativos. Si se planean y administran adecuadamente, en general producirán muchos beneficios importantes como los siguientes.

7.6 Satisfacción general en el empleo

Un beneficio de las encuestas es que dan a la dirección y gerencia un indicio de los niveles generales de satisfacción en la empresa. Por otro lado, estas indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción (como en el caso de los servicios a los empleados) y grupos particulares de trabajadores. En otras palabras, una encuesta revela la forma en que los empleados se sienten con respecto a su trabajo, en cuáles de sus funciones se centran estos sentimientos, cuáles departamentos se ven particularmente afectados y quienes tienen que ver en ello. (Por ejemplo, los supervisores, empleados o especialistas de staff). La encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.

7.6.1 Comunicación

Otro beneficio es la importante comunicación que genera la encuesta de satisfacción en el trabajo. La comunicación fluye en todas direcciones en la medida en que las personas planean la encuesta, la realizan y comentan sus resultados. La comunicación ascendente es particularmente fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar lo que piensan, en lugar de que simplemente respondan a las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia.

Mejoramiento de las actitudes

Un beneficio con frecuencia inesperado es el mejoramiento de las actitudes. Para algunos, la encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad para dejar salir lo que traen dentro. Para otros, la encuesta es una expresión tangible del interés por parte de la gerencia en el bienestar de los empleados y trabajadores, lo cual ofrece a estos una razón para sentirse mejor con respecto a la gerencia.

Aarón Goldberg tenía ideas firmes sobre la manera en que la gerencia podría mejorar su forma de trabajar con las personas. Sentía que se necesitaban algunos cambios. Durante más de un año había esperado la oportunidad adecuada para expresar sus puntos de vista, pero parecía que nunca se presentaría, sus ideas no las había podido manifestar abiertamente y empezaba a sentirse frustrado. Fue entonces cuando se llevo una encuesta de satisfacción en el empleo y expreso sus comentarios y de ahí se sintió mucho mejor debido a que finalmente tuvo la oportunidad de presentar sus ideas a la gerencia.

7.6.2 Necesidades de capacitación

Las encuestas de satisfacción en el empleo son manera útil de determinar algunas necesidades de capacitación. En general, los empleados tienen la oportunidad de informar que tan bien piensan que su supervisor desempeña su trabajo, como delegación de responsabilidades y tareas y a dar adecuadas instrucciones de trabajo. Puesto que los empleados son quienes las acciones de supervisión, sus percepciones podrían ofrecer datos útiles acerca de las necesidades de capacitación de sus supervisores.

Beneficios sindicales

Las encuestas podrían representar, además beneficios para los sindicatos, tanto la gerencia como el sindicato con frecuencia discuten sobre lo que los empleados desean,

pero ninguno de los dos lo sabe. La encuesta de satisfacción en el empleo es una manera de saberlo y tener acceso a la información que se obtenga.

Planeación y seguimiento de los cambios

Los gerentes inteligentes están conscientes de la necesidad de evaluar las reacciones de los trabajadores ante los cambios importantes en cuanto a políticas y programas de trabajo. Las encuestas preliminares son útiles para identificar problemas que podrían surgir, comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción.

Condiciones ideales para la encuesta

Las encuestas tienen mayor probabilidad de producir algunos de los beneficios anteriormente señalados cuando se cumplen las siguientes condiciones.

- La alta dirección o gerencia apoya activamente la encuesta.
- Los empleados están totalmente involucrados en la planeación de la encuesta
- Existe un propósito claro para realizar la encuesta
- El estudio se diseña y aplica siguiendo los lineamientos de una investigación sólida
- La gerencia es capaz y esta dispuesta a tomar acciones de seguimiento
- Tanto los resultados como los planes de acción son dados a conocer a los empleados

7.6.3. Uso de la información existente sobre la satisfacción en el empleo

Antes de realizar encuestas formales de satisfacción en el empleo, los gerentes podrían analizar otros dos métodos para conocer los sentimientos actuales de los empleados: contactos diarios y los datos existentes. Estos sistemas reconocen que las encuestas formales de satisfacción en el empleo son similares a una auditoría anual de contabilidad en el sentido que ambas son simplemente actividades periódicas; sin embargo, existen una necesidad cotidiana de vigilar la satisfacción en el empleo, así como existe una necesidad regular de tener al día los estados financieros.

La gerencia se mantiene al día sobre el nivel de satisfacción en el empleo, primordialmente mediante el contacto y comunicación directa. Es un método práctico y oportuno para determinar el nivel de satisfacción de los individuos pero existen también varios otros indicadores de la satisfacción que están presentes ya en una organización. Algunos ejemplos son faltas, denuncias y las entrevistas de salida. Esta información por lo general se acumula separadamente con otros fines, pero fácilmente puede convertirse en un informe mensual que ofrezca a la gerencia una visión del nivel general de satisfacción entre los empleados.

7.6.4 Asesoramiento del empleado insatisfecho

Las personas no siempre son capaces de hablar abiertamente de sus sentimientos, ni pueden identificar de inmediato los factores que contribuyan a la pérdida de motivación. Por consiguiente, el gerente debe estar atento a las señales de insatisfacción y ansiedad. Como indica Levinson (1964), todos estos síntomas involucran un cambio de conducta:

1. La conducta usual de la persona podría acentuarse. Una persona callada podría volverse aun más huraña. Una persona bien organizada podría obsesionarse por detalles.
2. La persona podría volverse inquieta o agitada, o podría tener dificultad para concentrarse. También podría manifestar una conducta tensa y nerviosa.
3. Los cambios de comportamiento que hacen que la persona actúe de forma contraria a lo que es típico en ella son por lo general señal clarísima de insatisfacción y tensión.

7.6.5 Pasos de acción: asesoramiento del empleado insatisfecho

En las situaciones que se describen en lo anterior, el desempeño del empleado no ha caído a un nivel bajo. Simplemente se ha notado un cambio de su conducta que el gerente ha decidido atender. Al hacer esto, el gerente ayuda a prevenir que el desempeño se deteriore aun más.

El gerente en esta situación debe seguir estos pasos de acción.

1. De un modo que muestre apoyo pida al empleado que le hable de los problemas que son causa de insatisfacción. Esta platica debe efectuarse en un lugar privado, con un mínimo de interrupciones y aclarar que usted tiene interés en el empleado

como persona y el cambio que ha observado en su conducta, y no en el desempeño de su trabajo, es lo que lo impulso a conversar con el.

2. Muestre comprensión escuchándolo activamente.
3. Discuta las causas de la insatisfacción, así como los síntomas. el cambio de conducta es el síntoma y este debe ser el trampolín para localizar la causa.
4. Pida sugerencias al empleado sobre la forma en que pueden resolverse las causas de la insatisfacción y ofrezca sus propias ideas. En situaciones de disgusto o ansiedad, es probable que la persona con el problema tenga ideas constructivas y valiosas sobre como resolverlo. Por lo menos, la persona insatisfecha debe asumir parte de la responsabilidad de desarrollar plan de acción.
5. Llegue a un acuerdo sobre los pasos que cada uno puede tomar. Compromisos vagos como “vamos a investigarlo” y “vamos a pensarlo” normalmente acrecientan la insatisfacción y la tensión. Y se debe precisar los pasos a seguir para resolver el problema y quien hará que y cuando y ponerlo por escrito.
6. Manifieste que valora usted al empleado y que quiere que tenga éxito. La expresión de confianza y apoyo puede ayudar a asegurar que el plan de acción acordado sea puesto en práctica.
7. Fije una fecha para la revisión. Es importante fijar hora exacta para tener la segunda plática. Esto confirma el compromiso

El modelo aquí presentado se refiere a un problema relacionado con el trabajo y que el gerente puede manejar. Una vez establecido el ambiente de asesoramiento, usted podrá darse cuenta de que la causa del problema es algo sumamente sensible y relacionado con circunstancias externas al trabajo.

En este punto, será mejor centrar la atención en como el problema pueda afectar el desempeño y no tratar de resolverlo el problema personal. Como gerente o supervisor, usted no es ningún consejero profesional ni psicoterapeuta, y esto limita las acciones que pueden o debe tomar. Si no puede resolverlo un problema con los recursos a su alcance, será necesario remitir a la persona con el profesional idóneo.

El primer paso para hacer esto podría requerir los servicios del departamento de personal o del medico de la empresa.

7.7 Recursos para enfrentar la insatisfacción

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

Un segundo enfoque es transferir a los empleados a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características del trabajador y las del puesto. Puede también reasignarse al personal para formar grupos de trabajo más compatibles. Obviamente, la transferencia de empleados sólo es posible en casos limitados.

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta.

Conclusión

El ser humano es un ser eminentemente social, vive y se desarrolla en una sociedad específica, donde crea una cultura en un ambiente de creencias, costumbres, conocimientos donde logra una supervivencia y se desenvuelve conforme su estado de ánimo que influye en el desempeño de tareas individuales y grupales así como el alcance de las metas propuestas las cuales se convierten en expectativas, objetivos y deseos dispuestos a luchar.

Esto nos lleva al conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud efectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo. A medida que los empleados envejecen tienden inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo. Al parecer, reduce sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a su situación laboral.

Una administración bien gestionada debe procurar la mejora de la calidad de vida y satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve. También debe conseguir satisfacer a quienes trabajan en ella. La satisfacción laboral mejora la productividad de la organización y reduce el ausentismo. Así el estudio del clima laboral debe ser una acción necesaria para determinar que factores deben ser tratados con el fin de mejorarlos e incidir positivamente en el clima de trabajo del organismo.

Continuando con lo anterior, la satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Los trabajadores son personas, y por lo tanto, es fundamental para ellos sentir que su trabajo engrandece, es importante, reconocido y tiene un propósito. Todos los seres humanos tenemos estas necesidades básicas emocionales, y muchas veces se dejan a un lado y nos enfocamos más en números, no se debe olvidar que las estructuras están conformadas por personas.

La gerencia debe estar más atenta a su recurso humano, debe estar debidamente distribuido en aquellas funciones que deben desempeñar de acuerdo a sus habilidades, debe de contar con las condiciones idóneas para desempeñar su función cotidiana y deben estar en constante motivación, haciendo que sus labores proporcionen los beneficios establecidos y satisfacción de sus necesidades garantizando su buen desempeño.

Es importante que la función que desarrolle el trabajador tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y que ofrezcan cierto grado de desafío para que exista interés en él, así como que sean bien remunerados a través de sus salarios y demás prestaciones, y que las condiciones laborales no sean peligrosas o incómodas, lo cual hace mejorar su trabajo.

Teniendo el procedimiento orientado a reclutar al personal potencialmente calificado y capacidad para escoger a la persona adecuada para el cargo adecuado tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización y así los empleados con un pensamiento abierto y bien encaminado y motivado es empleado productivo, eficiente y eso lo lleva a su satisfacción laboral y satisfacción de sus necesidades y teniendo al líder que logra éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo y refleja lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás y dar los medios de satisfacción de sus deseos y necesidades personales y esto nos arroja tener una plantilla de personal con estabilidad e involucramiento con su trabajo y dedicación nos lleva a tener una buena satisfacción laboral y toma de decisiones en la organización.

Recomendaciones

Dentro de una organización es de suma importancia adoptar políticas y acciones que contribuyan a erradicar los factores que inciden en la insatisfacción de la fuerza de trabajo y adoptar una cultura para beneficio de los trabajadores y organización encaminada a lograr sus objetivos a corto y largo plazo.

También como organización es sana llevar acabo actividades de integración entre familia y trabajadores para una mayor aceptación y promoviendo actividades recreativas fuera de la organización de trabajo y una competencia sana; siendo una organización solida y dándoles su lugar y hacerlos partícipes de sus reconocimientos e incentivos a los trabajadores favorecerán para la calidad y atención.

Algo que no se puede dejar atrás son los cursos de superación personal e integración en grupos. Realizar charlas de capacitación a los jefes y supervisores para proporcionar información sobre técnicas de motivación, refuerzo, aprendizaje y comunicación efectiva, que les sirvan de estrategias para un mejor manejo de su personal.

Realizar diagnósticos por lo menos cada 2 años de tal forma que se pueda apreciar los cambios que se establezcan para bien de los trabajadores y de la organización y podemos decir que el psicólogo tiene una labor de gran importancia, pudiendo aportar mucho al ambiente laboral mejorándolo en diversos aspectos y centrándose de manera especifica y especial en mejorar dos de los más importantes componentes de la actividad remunerada como son la motivación y la satisfacción laboral; y, a través de esto, influir en amplias facetas de la vida de la persona contribuyendo a la felicidad y al bienestar general de los trabajadores.

Bibliografía

Arias Galicia Fernando, Heredia Espinosa Víctor (2003) administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.
Editorial. Trillas. México D.F.

Chiavenato Idalberto (2001) Administración de Recursos Humanos.
Editorial. Mc Graw Hill, 5 edición. Santa Fe, Bogota.

De Cenzo, Robbins (2001) Administración de Recursos Humanos.
Editorial. Limusa Wiley, México D.F.

González Cornejo Aurelio (2000) desarrollo Organizacional.
Editorial. Pac, S.A de C.V. México D.F.

Guizar Montafur Rafael (2004) Desarrollo Organizacional.
Editorial. Mc Graw Hill, 2 edición. Mexico D.F.

Judith R. Gordon (1997) comportamiento organizacional.
Editorial. Prentice Hall, 5 edición. México D.F.

Keith Davis, John W. Newstrom (2000) Comportamiento Humano en el Trabajo.
Editorial. Mc Graw Hill, decima edición. México D.F.

Marshall Reeve John (2003) Motivación y Emoción.
Editorial. Mc Graw Hill, 3 edición. España

Muchinsky M. Paul (2002) Psicología Aplicada en el Trabajo.
Editorial. Publicado por Cengage Learning, 6 edición. México D.F.

Rodríguez Valencia Juan (2002) Administración Moderna de Personal.
Editorial. Thomson, 6 edición. México D.F.

Steph P. Robbins (2004) Comportamiento Organizacional.
Editorial. Prentice Hall, 8 edición. México D.F.

William B. Werther, Jr Keith Davis (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos.
Editorial. Mc Graw Hill, Madrid, España.

Direcciones de internet

[www.elprisma.com/apuntes de administraci3n de empresas/reclutamiento](http://www.elprisma.com/apuntes%20de%20administraci3n%20de%20empresas/reclutamiento)

www.monografias.com/apuntes

www.biblioteca.uaq.mx