

CAPITULO II. MARCO TEORICO REFERENCIAL.

2.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas

Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Es por ello que la presente investigación tomará como base la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow, ya que cubriendo las necesidades del empleado tanto primarias como secundarias, traería consigo un clima organizacional adecuado, una motivación elevada y sobre todo una perfecta comunicación entre los integrantes de la organización.

La teoría de las necesidades humanas que propone Maslow señala las necesidades primarias y secundarias. Las necesidades primarias se clasifican en necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, y las necesidades secundarias en necesidades sociales, necesidades de autoestima y las necesidades de autorrealización.

Las necesidades fisiológicas o también llamadas biológicas o básicas, las cuales constituyen el nivel mas bajo de las necesidades humanas, son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño, reposo, abrigo o el deseo sexual. Las cuales exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

El empleado necesita tener un nivel mínimo aceptable de sueldo que le permita cubrir sus necesidades fisiológicas, pero inmediatamente de haber cubierto esta necesidad trae consigo el cubrir la siguiente necesidad.

Las necesidades de seguridad, las cuales llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto, la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación. Esta también implica la seguridad laboral, que se satisface teniendo seguridad y confianza que en el día de mañana no perderá su trabajo, aun mas en recesiones económicas a las que esta expuesta la economía mexicana.

Posteriormente vienen las necesidades secundarias que comienzan con las necesidades sociales, que se relacionan con la vida del empleado en sociedad. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. El empleado necesita sentirse querido y necesitado por su organización, para no caer en frustraciones y no tornarse hostil, antagónica con las personas que lo rodean.

Las necesidades de autoestima están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y el autoestima. Incluyen la seguridad y confianza en si mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social. El empleado necesita que la organización reconozca lo que esta haciendo por la empresa.

Por último las necesidades de autorrealización son las necesidades humanas más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, estas necesidades llevan a la persona a su propio potencial y a realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Esta necesidad depende de cada persona, de cómo percibe en conjunto toda la vida que lo rodea, de lo que posee y de lo que quiere lograr en su vida.

Asimismo cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que vive y estos impulsos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. De tal forma que las organizaciones solo pueden pretender lograr sus

objetivos si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de las metas organizacionales.

Sólo las necesidades insatisfechas influyen en el comportamiento, se vuelven de mayor importancia según Maslow puesto que si no se puede cubrir lo más inferior, no se puede llegar a la cima de la jerarquía. De tal forma que al no cubrir las necesidades primordiales, el individuo tomará un cierto comportamiento de desmotivación, realizando las actividades de su trabajo con poco entusiasmo.

Por otra parte, existen necesidades de comunicación, pero esta se da entre los niveles inferiores de las organizaciones, aunque los gerentes y las autoridades piensen que conocen esas necesidades, pero a menudo sus subordinados no comparten esa opinión, ya que la diferencia fundamental de la percepción tiende a existir en todos los niveles de las organizaciones.

Por lo anterior, la implementación de la teoría de las necesidades humanas de Maslow en las organizaciones, puede llegar a resolver las deficiencias que tuviesen, ya que coadyuvan a crear un clima favorable dentro de la organización, así como también una buena comunicación entre el empleado y la organización, pero sobre todo la motivación en el empleado estaría totalmente cubierta en todos sus aspectos. Debido a que si a un individuo se le cubren todas sus necesidades, no tiene que haber ninguna barrera para lograr el éxito, tanto como persona y como empleado.

2.2 Comunicación Organizacional

Puesto que los individuos pasan un 70% de tiempo despiertos para comunicarse: escribiendo, leyendo, hablando y escuchando podemos decir que el desempeño exitoso de los grupos es el hecho de que exista una comunicación eficaz, todo grupo debe tener comunicación pues sin ella no puede efectuarse el trabajo, la interacción, la transmisión de significados, sin embargo la comunicación no es solo la transmisión de significados, también se debe comprender, que la comunicación organizacional implica la existencia del mensaje, su flujo, los medios que se utilizan para que este llegue a su destino, implica al individuo como emisor o receptor, que a la vez este experimenta un conjunto de actitudes, sentimientos que influyen en la emisión y en la recepción de la información y lo más importante es que este tipo de comunicación se da dentro de un sistema complejo y que esta expuesto a factores internos y externos.

La comunicación dentro de las organizaciones y dentro de la vida misma del hombre es tan importante, que sin ella dentro de la organización los empleados no sabrían que están haciendo los demás compañeros, ni tampoco podrían darse instrucciones sobre las labores de cada empleado, así como tampoco pudiesen recibir informaciones externas a la empresa.

De tal forma que la comunicación es la forma más plausible de colmar nuestra estricta necesidad de convivencia, la cual no es asunto privativo de una época, además de que se identifica con el hombre, en donde quiera que se halle, ya sea en el pasado, en el presente o en el futuro⁴, debido a que la comunicación es la relación que surge de la transmisión de información, pero sobre todo la comprensión que se da entre las personas.

⁴ Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano. *Hacia una comunicación administrativa integral*, editorial trillas, 1990. páginas 18-25.

Es así que la comunicación debe ser de vital importancia dentro de las organizaciones, debido a que gracias a esta, las relaciones interpersonales se pueden dar, asimismo las funciones y actividades desempeñadas por el individuo se llevan a cabo mediante la permanente comunicación.

Asimismo, es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminentemente social. Es condición de existencia como decían los griegos, que el hombre que vive aislado es un dios o una bestia, ya que la comunicación es indispensable para la sobrevivencia humana. La comunicación puede interpretarse como una interacción, o como la fuerza que pone en movimiento al hombre, a la sociedad, a la cultura, la civilización y el progreso.

De igual forma la comunicación es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, entre otras cosas. Lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y a su vez puedan expresar las suyas.

Ahora bien, la comunicación organizacional es un fenómeno que se presenta naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tamaño o tipo. Asimismo es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Aunado a lo anterior la comunicación organizacional es como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Citando a la escuela de sistemas, donde los integrantes de la misma, hacen énfasis en la necesidad de considerar al medio o entorno como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización, y a la información como un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre organización y ambiente. Hoy en día gracias a ello, es posible notar en las organizaciones los diferentes tipos de contextos en los que laboran los empleados, asimismo se le ha dado cierta importancia al empleado, demostrándoles lo que significan para la organización.

Ahora bien, es verdad que la comunicación depende directamente de la relación que se da entre dos o más personas, pero evidentemente existen barreras que obstruyen indirectamente a la comunicación: barreras personales, barreras físicas y barreras semánticas⁵.

Las barreras personales se refieren directamente a la disposición de la persona para comunicarse con los demás, esta son interferidas por las emociones, valores y a los malos hábitos de escucha. Asimismo las barreras físicas son aquellas que interfieren la comunicación mediante ruidos o el mismo ambiente del trabajo, así como las paredes o la distancia entre las personas que quizá no depende directamente de la persona y por último las barreras semánticas, como ya es sabido la comunicación se da a través de símbolos como las palabras, imágenes y acciones, entonces de ahí, a que la interferencia se da debido a que en ocasiones se escogen significados erróneos y es ahí cuando ocurren los malos entendidos y con ello la mala comunicación.

Sin embargo, indiscutiblemente dentro de las organizaciones se manifiestan barreras como los tipos anteriormente mencionados, debido a que para que haya una comunicación efectiva se tiene que tomar en cuenta todos los aspectos fundamentales para la buena comunicación.

⁵ Kelt Davis y Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. Ed. interamericana, cuarta edición en español. 1999. Pág. 81-108.

Asimismo dentro de la comunicación en las organizaciones, también existen dificultades para que esta se lleve a cabo, las cuales son omisión, distorsión y sobrecarga⁶.

La primera dificultad de acuerdo con Chiavenato consiste en la cancelación o reducción por alguna razón de los mensajes o la información que se desea comunicar, ya sea por la fuente o por el destinatario, lo cual impide que la comunicación sea completa o pierda la esencia. Posteriormente la segunda dificultad, es la distorsión, es decir, cuando el mensaje experimenta alteraciones, desfiguraciones, perturbaciones o hay alguna modificación, lo cual afecta y modifica el sentido original o el propósito de la comunicación y por último la tercera dificultad es la sobrecarga, considerada como volumen o cantidad de información muy grande y sobrepasa la capacidad personal de procesamiento del destinatario, y esto ocasiona la pérdida de gran parte de ella.

La comunicación es la primera área que debe tomarse en cuenta en cualquier organización, ya que en gran medida depende de ésta, que las actividades y funciones desempeñadas por los individuos se realicen y lleven a cabo perfectamente. Ahora bien existen diferentes tipos de comunicación dentro de las organizaciones, de las cuales se presentan las que cubren la presente investigación:

2.2.1 Comunicación Interna

Uno de los tipos de comunicación dentro de la organización es la comunicación interna, la cual es cuando los programas están dirigidos al personal de la organización como los directivos, gerencia media, empleados y obreros. De igual forma la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que

⁶ Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill / Interamericana S.A. de C.V. 2000. Pág. 70-96.

los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales⁷.

Asimismo la comunicación interna, es de suma importancia para el desarrollo de las actividades y funciones de los individuos, integrantes de la organización, ya que sin ella no podría saberse cómo se están realizando las tareas encomendadas a cada uno de ellos y de igual forma las relaciones personales dentro de la organización no se podrían presentar.

2.2.1.1 Comunicación Descendente

Este tipo de comunicación, es muy común en las organizaciones, ya que dentro de las estructuras organizacionales se puede ver las jerarquías, y es debido a ello a que las órdenes o instrucciones de los jefes van de arriba hacia abajo, de tal forma que esta comunicación significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a un nivel inferior.

Según Kelt y Newstrom (1999:94), en general, esto significa que se lleva a cabo de la dirección como grupo a empleados de primer nivel, pero gran parte de ella también se efectúa en los diversos niveles de la dirección. Sin embargo los autores anteriores mencionan que aun así dentro de las organizaciones no se ha podido lograr establecer una buena comunicación, aun con la implementación de técnicas sumamente refinadas, ni tampoco con folletos de muchos colores, con presentaciones costosas de multimedia, pero esto quizá sea debido a la poca disposición por parte de los empleados para establecer una buena comunicación.

Una de las cosas que sugieren para lograr la buena comunicación son gerentes con una mayor orientación humana, que además de esto sean sensibles a las necesidades del hombre, que resumiendo esto serian gerentes flexibles y

⁷ Fernández Collado Carlos, La comunicación en las organizaciones, editorial trillas S.A. de C.V. 1991, Pág. 29-34.

comprensibles a las peticiones de los empleados y que tengan la capacidad de prevenir problemas, que pudiesen surgir dentro de la organización.

Para poder tener una buena comunicación es necesario que los directivos y gerentes tomen cuatro aspectos fundamentales, los cuales Flores y Orozco sugieren:

- Adquirir una actitud positiva ante la comunicación
- Procurar constantemente obtener información
- Planear la comunicación en forma conciente
- Crear confianza entre los emisores y receptores

De esta forma se podría llegar a una buena comunicación dentro de la organización, debido en gran medida a la forma en la que se dirijan las autoridades hacia los empleados de niveles bajos, no obstante dejándose por un lado la posibilidad de que el mismo empleado se predisponga por cuestiones personales o por cualesquiera de las barreras de la comunicación.

2.2.1.2 Comunicación Ascendente

Uno de los principales factores, para que el desarrollo de las organizaciones este en buen estado, es la buena relación entre empleados subordinados y autoridades, ya que esta relación hace que las autoridades identifiquen las necesidades de estos, así como la adquisición de información de los mismos, para el momento de la toma de decisiones. De tal forma que las autoridades necesitan forzosamente de la sintonización entre empleados y autoridades.

Para lo anterior según Chiaventato (2000:99), el empleado necesita iniciativa, acción positiva, sensibilidad ante las señales débiles y adaptabilidad a los diversos canales de información. Se necesitan ante todo el conocimiento y el convencimiento de que los mensajes ascendentes son importantes.

Uno de los principales problemas que Chiavenato identifica en este tipo de comunicación, es la demora o retraso que el movimiento demasiado lento de información provoca hacia los niveles superiores. De igual forma los empleados subordinados no tienen la suficiente confianza para establecer una comunicación ascendente, debido a que los sistemas burocráticos hacen que esto suceda.

Existen cuatro prácticas que Chiavenato presenta, las cuales se pueden emplear en las organizaciones para que se de una buena comunicación ascendente, las cuales son: escuchar, las reuniones de empleados, las políticas de puertas abiertas y la participación en grupos sociales.

La primera práctica consiste en escuchar a los empleados para ayudar a los receptores a captar la idea que el emisor desea comunicar. Asimismo mediante esta participación se implementa una cultura de escuchar porque se oye con los oídos, pero escuchar implica la mente, y si los jefes escuchan las peticiones de los subordinados de cierta forma crean la costumbre o la educación de que esto sea recíproco al momento que las autoridades se comuniquen con los subordinados.

La segunda práctica implica la reunión con los empleados de la organización, ya que esta forma estimula al empleado a exponer sus problemas de trabajo, al igual que las prácticas administrativas les ayudan a mejorar su desempeño laboral. Las reuniones o juntas que se realizan son con el fin de profundizar todas aquellas cuestiones que los empleados traen en mente y esto ayuda a disminuir la rotación del personal.

La tercera práctica para lograr la comunicación ascendente, es la declaración de que los empleados puedan hablar libremente para opinar o tratar asuntos con los supervisores o autoridades. Con ello se pretende suprimir los obstáculos que impiden este tipo de comunicación, lo principal es quitar las barreras psicológicas posibles que tuviese el empleado hacia las autoridades o

viceversa. Otra de las cosas que sugiere este autor es que los supervisores convivan con los subordinados para que de esta forma se conozca un poco más al empleado, a diferencia de estar sentado frente al escritorio.

Por último la cuarta práctica es una forma secundaria para lograr la comunicación ascendente, ya que consiste en los acontecimientos informales y recreativos como fiestas departamentales, eventos deportivos, grupos de boliche, entre otros eventos. Mediante estos se puede establecer la confianza y la convivencia entre las autoridades y los subordinados, creando una forma espontánea de compartir información.

2.2.2 Comunicación Externa

Otro de los tipos de comunicación dentro de las organizaciones según Fernández (1991:32), es la comunicación externa la cual es cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización como accionistas, proveedores, clientes distribuidores, autoridades gubernamentales y medios de comunicación. Asimismo la comunicación externa toma de apoyo las relaciones públicas y la publicidad.

Al conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, también se le puede llamar comunicación externa. Asimismo las relaciones públicas son utilizadas por las organizaciones debido a que estas son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y proyectar ante ellos una imagen favorable.

La publicidad también es utilizada por las organizaciones para llegar con sus públicos externos, ya que los mensajes emitidos a estos públicos, son a través

de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

Todos los programas y actividades de comunicación que se realizan en las organizaciones independientemente del público al que se dirijan, los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados, forzosamente deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y metas.

2.3 Clima Organizacional

En gran parte el comportamiento depende de la situación, es decir, que ratifica la forma de comportarse un individuo en el trabajo. Este comportamiento no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera. Entonces el clima organizacional, constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo, pueden constituir su personalidad.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo entre otros aspectos. Sin embargo cuando el clima organizacional es afectado por las relaciones de los empleados y con la organización, se presentan dificultades para adaptarse a su medio externo.

El concepto de clima organizacional fue introducida por primera vez por la psicología industrial-organizacional, con Gellerman⁸ en 1960. Sin embargo los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

Es difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. En el caso de México cuando la economía de mercado es sacudida fuertemente por un periodo de recesión y el desempleo hace estragos, los empleados adoptan una visión más conservadora de su organización y en la mayoría de las ocasiones los empleados se consideran afortunados de tener un empleo⁹.

Ahora bien el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere, ya que cada uno de los departamentos o unidades que conforman la organización, realizan distintas tareas y están integradas por diferentes individuos, con distintas características cada uno de ellos.

El clima organizacional puede reflejar los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos, así como parte del clima. De igual forma en una sola empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. Según Luc (1983:21), la organización puede tener tantos climas como departamentos o unidades y entre más descentralizada este la organización mas se puede observar climas distintos.

⁸ Gellerman, S.W., *People, Problem and profits*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1960. Guión, R.M., *a note on organizational climate*. 1973, Pág. 120-125.

⁹ Brunet Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas, 1983, Pág. 11-27.

Asimismo se puede llegar a postular que el clima organizacional percibido por un individuo esta influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad especifica de trabajo.

Haciendo referencia a la Escuela de Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, el todo es diferente a la suma de sus partes, en el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo, como captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento.

Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven este mundo. De tal modo, que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Sin embargo, no necesariamente se tiene que relacionar el clima de la organización con la forma en la que el individuo percibe la vida, ya que las relaciones laborales las establece el empleado, mediante la comunicación que se adquiera, asimismo es fundamental el papel que juega la empresa para determinar esta situación.

Esta escuela postula que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este. Es verdad, que el empleado determina de cierta forma el clima, ya que este es el que establece las relaciones entre los mismos empleados, pero así como el empleado colabora con el clima, la empresa juega un papel muy importante, ya que mediante la implementación de equidad entre los empleados, hace que se de un ambiente de trabajo favorable para la empresa, así como otros factores que necesariamente tienen que provenir de la organización.

El clima organizacional según Chiavenato (2000:85), está ligado estrechamente con el grado de motivación de los empleados. Cuando tiene un grado de motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, entre otras cosas. Por el contrario si esta es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, entre otros ambientes.

2.3.1 Satisfacción en el Trabajo

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor, de los pensamientos objetivos y las intenciones del comportamiento.

La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un solo empleado. Ya que los estudios sobre la satisfacción en el empleo con frecuencia se centra en las partes consideradas como importantes, ya que estas predisponen a un trabajador a comportarse de cierta manera.

La satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede declinar aun mas rápido de lo que tardó en desarrollarse, ésta también es parte de la vida, la naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo. Como puede esperarse, una mayor satisfacción en el trabajo se asocia con menor rotación de personal, los trabajadores mas 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.

Para un empleado existen cuestiones que satisfacen como: la realización, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progresión y crecimiento, pero también existen cuestiones por las cuales se disgusta como: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones con el supervisor, condiciones de trabajo, relaciones con los iguales y relaciones con los subordinados, entre otras¹⁰.

2.3.2 Ambiente

Según la escuela funcionalista el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Este aspecto, consiste en eliminar todas aquellas cuestiones que desmotiven al empleado, creando un ambiente de trabajo adecuado y factible para las actividades que se desempeñan, para lo cual Stevenson (2000:30-31), recomienda realizar las siguientes preguntas, sobre el inventario de la empresa, para que así se pueda detectar si existe un buen ambiente de trabajo.

- Tenemos obras de arte a la vista (y no solo en la sala de conferencias o los despachos de los ejecutivos).
- Tenemos lugares de trabajo con la adecuada iluminación, tanto natural como artificial.
- Permitimos a los empleados que tengan objetos personales a la vista en su lugar de trabajo.
- Tenemos plantas naturales a nuestro alrededor.
- Pintamos las paredes de colores distintos del blanco brillante o verde industrial.

Muchos estudios demuestran que el color afecta el estado de ánimo y emplear colores acertadamente puede ayudar a crear una atmósfera en la que la

¹⁰ Stevenson Nancy. La motivación del personal. Pearson Educacion S.A. de S.V. primera edición en español. 2000. Pág. 1-35.

motivación, la concentración, el aprendizaje y la retención florezcan. Es verdad que depende en gran medida el lugar de trabajo, ya que es importante las instalaciones como las herramientas de trabajo.

Al igual que los colores ayudan al ambiente de trabajo la luz y la música son factores bastante importantes, aunque estos dependen de cada uno de los empleados, ya que lo que es bueno para algunos, puede ser malo para otros, pero el caso es estar en un punto equilibrante donde para todos los empleados sea un ambiente de trabajo perfecto para la organización.

Asimismo, la actitud del empleado ayuda en gran medida a mejorar o perjudicar el ambiente en el que se labora, debido a que en ninguna otra parte se aprecia más una actitud positiva o negativa que en el trabajo. Existen cuatro razones para identificar lo anterior:

Una de ellas es que para mucha gente el trabajo no es lo que preferirían hacer. Trabajar cerca de una persona positiva lo hace mas agradable; algunos compañeros de trabajo tienen graves problemas en su vida personal y el trabajo puede ser el lugar donde encuentran personas positivas que los ayuden a olvidar un poco sus dificultades personales; los supervisores dependen de las actitudes positivas de sus empleados para establecer un espíritu de grupo, las actitudes positivas facilitan la labor de todos; aproximadamente la mitad de las horas que una persona está despierta la pasa en su trabajo. Sin algunas actitudes positivas, este tiempo podría parecer interminable¹¹.

De tal forma que las actitudes tanto positivas como negativas se extienden rápidamente en el trabajo, las cuales pueden afectar o mejorar el ambiente de trabajo.

¹¹ Chapman, Elwood N. Actitud (su posesión más valiosa). Grupo editorial Iberoamerica S.A. de C.V. Segunda edición 1992, Páginas 17-19.

2.4 Motivación

La motivación es una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto-informe¹²

De tal forma que la motivación es el estímulo para llevar a cabo una acción, es cualquier cosa, verbal, física o psicológica, que impulse a cualquier empleado para realizar alguna actividad. De igual forma el hombre por naturaleza forzosamente necesita estar motivado para realizar cualquier acción.

La realidad es que cada individuo es motivado por diferentes situaciones y lo que para uno es motivante para otro no lo es, o que para el caso es lo mismo, en un tiempo para un individuo fue algo motivante, para un tiempo posterior ya no lo es. Sin embargo, no porque cada persona se motive de diferente manera que otra, significa que no pueda motivarse a un grupo de empleados, ya que puede obtenerse una motivación estándar que pudiese interesar a la mayoría y estar rotando los tipos de motivación para que así cada uno de los empleados este motivado para realizar su trabajo.

Desgraciadamente los tipos de motivación van cambiando con el tiempo, por lo que es necesario que las autoridades vayan desarrollando diferentes tipos de motivación para los subordinados y así mantenerlos motivados, teniendo en claro que las motivaciones son diferentes por cada nivel jerárquico con que cuente la organización, ya que las motivaciones de los subordinados no son las mismas que las de las autoridades, gerentes o supervisores.

¹² Marshall Reeve, John. Motivación y emoción. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España S.A.U. 1994, Páginas 12-14.

Según Chiavenato existen una serie de motivadores comunes entre los empleados como: el dinero, respeto, retos, estructura, un ambiente de trabajo activo, elogios, horarios laborales flexibles, sentirse parte del equipo, llevar ropa informal al trabajo, contribuir con ideas, viajar, no tener que viajar, la oportunidad de aprender, ascensos, camaradería, reconocimiento, un premio, teletransportarse (trabajar en casa), bebidas gratis en el comedor, descuentos en los productos de la empresa, un buen plan de jubilación, independencia y bonificaciones.

La motivación consiste entonces en satisfacer el conjunto de necesidades del individuo las cuales son necesarias para que este se desenvuelva satisfactoriamente dentro de la organización. Un empleado que se sienta parte de la organización, actuará como tal y se reflejará en su productividad.

2.4.1 Motivación para el Logro

La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. El logro es importante por si mismo, y no por las recompensas que lo acompañan. Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas. Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior.

Algunos observadores han sugerido que la motivación de logros se asemeja al valor cultural que conceden los japoneses al Kaisen. Gran parte del éxito industrial de Japón se ha atribuido a la difundida creencia de que todas las personas deben buscar constantemente maneras de mejorar todo lo que los rodea.

2.4.2 Motivación por Afiliación

La motivación por afiliación es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Las personas orientadas al logro trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. En cambio, las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación.

Las personas motivadas por el logro seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, prestando poca importancia a los sentimientos personales hacia ellos; no obstante, los motivados por afiliación tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

2.4.3 Motivación por Competencia

La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores.

Lo más importante es que se benefician de sus experiencias. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás, sin embargo, las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subordinados y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. Los trabajadores por competencia se proponen (qué tan bien puedo hacerlo), en cambio la motivación por el logro se propone (cuánto puedo hacer).

2.4.4 Motivación por Poder

Poder existe en todos lados y resalta más en una organización ya que su estructura esta compuesta por jerarquías que limitan la autoridad de cada persona, departamento o subsistema.

Hay que saber distinguir entre poder y autoridad. Poder implica la capacidad de hacer o no algo y autoridad es el derecho a ejercer el poder, es decir, la autoridad es el reconocimiento que le dan los individuos a una persona para que pueda o no ejercer el poder.

Como podemos ver en las definiciones de poder, siempre se encierra el concepto como una capacidad, o una naturaleza de influencia para que una persona o grupo con características especiales pueda tener el control sobre las situaciones y toma de decisiones en la estructura de la empresa.

Ahora bien la motivación por poder es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. Sin embargo, si los impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquel tiende a ser un líder organizacional poco exitoso.

La necesidad de poder es un motivador individual que lleva a la persona a buscar el poder y constituirlo, es decir el mismo poder como elemento capaz de mover, influir en otras personas, se convierte en el anhelo deseado de alcanzar.