

RESUMEN

La presente Investigación se llevó a cabo con los Trabajadores de la Alcaldía Municipal de Samacá, y su objetivo principal es identificar la incidencia que tienen algunos factores del Clima Organizacional como son: La Motivación, La Comunicación y El Liderazgo, en la Productividad Individual de estos trabajadores.

Para recoger la información, se diseñó una encuesta tipo escala de Likert, la cuál fue aplicada a los 28 trabajadores que actualmente se encuentran en carrera administrativa y después de analizarlas, se llegó a la conclusión de que existe una buena motivación y buen liderazgo en la Administración, que inciden positivamente en la autovaloración, el autoliderazgo y la adquisición y manejo de destrezas de los funcionarios municipales aspectos que determinan la Productividad Individual

En cuanto a la Comunicación, se evidenciaron algunas falencias que están interfiriendo en el buen desarrollo de la organización; por lo tanto, se plantea una Propuesta que refuerza la importancia de la Comunicación Interna y algunas actividades prácticas para implementarla, además de la exposición de algunos programas que pueden seguir aportando un buen Clima Organizacional a la Institución.

ABSTRACT

The present Investigation was carried out with the Workers of the Municipal Mayor's office of Samacá, and its main objective is to identify the incidence that you/they have some factors of the Organizational Climate as they are: The Motivation, The Communication and The Leadership, in the Individual Productivity of these workers.

To pick up the information, a survey type scale of Likert, the was designed which it was applied the 28 workers that at the moment are in administrative career and after analyzing them, you reached the conclusion that it exists a good motivation and good leadership in the Administration that you impact positively in the autovaloración, the autoliderazgo and the acquisition and handling of the officials' municipal aspects dexterities that determine the Individual Productivity

As for the Communication, some errors was evidenced that are interfering in the good development of the organization; therefore, he/she thinks about a Proposal that it reinforces the importance of the Internal Communication and some practical activities to implement it, besides the exhibition of some programs that you/they can continue contributing a good Organizational Climate to the Institution.

INTRODUCCIÓN

Las personas son el sector más importante y prometedor del mejoramiento de la productividad en una empresa, por lo tanto es necesario cultivar en ellas el sentido de compromiso, dedicación y lealtad a la organización, capacidad de participación, compromiso social, conocimientos técnicos y receptividad al cambio. Esto se logra en la medida en que se estudien los diferentes fenómenos del Clima Organizacional y se implementen políticas de mejoramiento centradas en el bienestar del personal.

Este tipo de investigaciones de Psicología Organizacional, no es muy común dentro de las Entidades Estatales, pero es muy importante que se empiecen a implementar, ya que para que las empresas del Estado, estén a la vanguardia de los cambios presentados en este nuevo milenio, deben tener identificado su clima organizacional y trazados algunos objetivos de mejoramiento del mismo.

El presente proyecto de investigación, es un acercamiento a la realidad laboral y psicológica de los funcionarios de la Administración Municipal de Samacá; teniendo en cuenta que es la primera investigación que se dedica a este importante sector de la Entidad, sin el cual sería imposible su normal desarrollo.

El objetivo principal es determinar si algunos factores del Clima Organizacional como son: la Comunicación, la Motivación y el Liderazgo, están incidiendo en la Productividad Individual de estos trabajadores, teniendo tres indicadores principales que fundamentan la productividad que son: la valoración de sí mismo de cada uno de ellos, el autoliderazgo y la adquisición y manejo de destrezas, en su trabajo.

Teniendo una respuesta al anterior planteamiento, se elabora una Propuesta de Trabajo, que permita implementar técnicas y estrategias para el mejoramiento de su Clima Organizacional en general. De esta manera los empleados municipales lograrán un trabajo armonioso que los motive a la perfección y al mayor rendimiento en su labor.

El presente documento permite conocer de manera ordenada y detallada las distintas fases que se siguieron en la investigación (diseño y desarrollo), hasta llegar al planteamiento de la Propuesta.

1. TEMA

1.1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

Incidencia de los factores del clima organizacional (Comunicación, Motivación y Liderazgo), en la Productividad Individual de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá –Boyacá.

1.2. DELIMITACIÓN

1.2.1. Objeto de Estudio

El objeto de estudio de la presente investigación, son algunos factores (Motivación, Comunicación y Liderazgo) del Clima Organizacional de la Alcaldía Municipal de Samacá.

1.2.2. Línea de Investigación

Según el Acuerdo No. 029 del 30 de septiembre de 1997, el presente proyecto queda ubicado dentro de la línea de investigación denominada Comportamiento Organizacional.

1.2.3. Tipo de Estudio

La presente investigación es de tipo descriptiva, puesto que pretende describir y evaluar algunos factores (motivación, comunicación y liderazgo) del Clima Organizacional que prevalece en el personal de la Alcaldía de Samacá (Boyacá) y que inciden en su productividad individual.

A la vez es analítica en la medida en que se examinan los resultados, se presentan en tablas que evidencian la situación real de estos factores, y finalmente se realiza una propuesta de mejoramiento.

1.2.4. Espacio

El estudio se llevará a cabo en las diferentes oficinas e instalaciones de la Alcaldía Municipal de Samacá, ubicada en el parque central de este Municipio.

1.2.5. Población

La población objeto de la presente investigación, está constituida por los funcionarios de la Alcaldía Municipal, que están en carrera administrativa. En este caso 28 trabajadores.

2. EL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

“La importancia del trabajo en la vida del hombre, no puede subestimarse. La mayor parte de los seres humanos pasan una tercera parte del día trabajando, y lo hacen durante la mitad de su vida” (Ardila, 1986)¹. En esta interacción diaria y constante, se va creando un ambiente interno entre los miembros de la organización, que está estrechamente relacionado con el sentirse satisfecho e insatisfecho en su labor y de sí mismo.

Al igual que una empresa privada, una Administración Municipal posee factores internos que condicionan el rendimiento laboral del trabajador, pero la responsabilidad que tiene ésta es aún mayor, puesto que todos los gobernados, están vigilando cada uno de los movimientos que realizan los funcionarios públicos, por lo tanto se hace necesario mantener un ambiente adecuado de trabajo, que impulse la productividad individual, para que cada uno de ellos dé por voluntad propia más de lo que se le exige.

En la Alcaldía de Samacá, pese a que se brinda periódicamente capacitación a su personal, aún no se ha realizado la primera investigación en la que el objetivo principal de estudio sean sus trabajadores. Las causas de esta situación pueden ser múltiples, entre ellas: la falta de tiempo, la falta de presupuesto, la priorización de otras actividades que no pueden esperar, y la ausencia de quién les permita ver la importancia de este tipo de estudios y los realice.

En situaciones como la mencionada en el párrafo anterior, es muy común que se presenten en el personal casos de desmotivación, de realizar sólo el trabajo que se le exige y no el que el trabajador podría hacer, de conflictos al interior de la organización, de malentendidos y muchas otras falencias que se pueden presentar debido a la falta de conocer las características de su Clima Organizacional, el cual se fundamenta en la percepción que tienen los funcionarios de su trabajo.

Por lo tanto, se hace necesario realizar un trabajo de investigación centrado en las percepciones de los trabajadores, que permita identificar su Clima Organizacional, especialmente en cuanto a Comunicación, Motivación y Liderazgo, para orientar estrategias cuya meta sea brindar en la medida de lo posible un ambiente de trabajo apropiado que permita la realización laboral, personal, familiar y social de los trabajadores, de la Administración Municipal de Samacá.

¹ ARDILA, Rubén. Psicología del trabajo: la motivación. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1986. p.116.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Inciden los factores del clima organizacional (Comunicación, Liderazgo y Motivación), en la Productividad Individual de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá (Boyacá)?.

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- 2.3.1. Inciden los factores de Clima Organizacional (Comunicación, Liderazgo y Motivación), en la valoración de si mismos de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá – Boyacá.
- 2.3.2. Inciden los factores de Clima Organizacional (Comunicación, Liderazgo y Motivación), en el autoliderazgo de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá – Boyacá.
- 2.3.3. Inciden los factores de Clima Organizacional (Comunicación, Liderazgo y Motivación), en las destrezas de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá – Boyacá.

2.4. JUSTIFICACIÓN

2.4.1. Justificación Práctica

Las empresas Estatales como lo es la Alcaldía de Samacá, están sujetas a condiciones políticas y gubernamentales especiales, que conllevan a algunos procesos que no ocurren con frecuencia en las empresas del sector privado, entre ellos el proceso de adaptación debido al cambio de Alcalde, de personal, de cargos y de toda la reestructuración que acompaña este proceso.

Por estas características de administración, se pueden originar diferencias individuales y grupales, hacia la administración, los sectores directivos o los compañeros de trabajo, presentando aspectos internos que afectarán negativamente la consecución de los fines y objetivos de la organización.

Por lo tanto, es necesario practicar el estudio del Clima Organizacional de estas entidades, teniendo en cuenta que en la medida en que se reconozcan sus principales características, se podrán diseñar planes de mejoramiento, que redundarán en la optimización del servicio prestado y por ende en el bienestar de la comunidad, que es su principal finalidad.

Además de este mejoramiento de la productividad de la Alcaldía en general, es importante mencionar los cambios internos que se suscitan al interior de cada uno de los funcionarios municipales, al conocer algunos factores de su Clima Organizacional e implementarse estrategias para su continuo mejoramiento. Dentro de estos

cambios internos se pueden mencionar: mayor motivación, aumento de su autoestima y autoimagen, y mejoramiento de sus relaciones interpersonales, lo que redundará en su realización personal, laboral, familiar y social.

2.4.2. Justificación Metodológica

Identificar el comportamiento de la gente, ya sea actuando dentro de un grupo, o a nivel individual, es una actividad muy compleja; más aún cuando se pretende conocer qué aspectos motivan o conllevan a ese comportamiento.

Por tal razón investigaciones de este tipo, se deben realizar preferiblemente de una forma descriptiva y analítica, desde una visión diferente a la que los integrantes del grupo tienen, pues es necesario que otra persona ajena a la organización analice respuestas frente a situaciones laborales diversas que se plantean en una encuesta, y pueda ofrecer un diagnóstico neutral y con finalidad de mejoramiento.

2.4.3. Justificación Teórica

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales entre ellos la productividad individual, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Por lo tanto, la investigación planteada aporta desde la Psicología Organizacional, información acerca de la influencia de algunos factores del clima organizacional, entre ellos la comunicación, la motivación y el liderazgo; y sus implicaciones positivas o negativas en la productividad individual de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá.

De igual forma se analiza si el clima organizacional mejora las relaciones laborales, grupales e individuales, e incide de forma paralela en el desarrollo personal, familiar y social de las personas que hacen parte de él. Haciendo énfasis en un área poco estudiada, como lo es la productividad individual.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de los factores del Clima Organizacional (Comunicación, Liderazgo y Motivación) en la Productividad Individual de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá (Boyacá).

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 3.2.1 Determinar la incidencia de los factores del Clima Organizacional (Comunicación, Liderazgo y Motivación) en la valoración de sí mismos de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá (Boyacá).
- 3.2.2. Determinar la incidencia de los factores del Clima Organizacional (Comunicación, Liderazgo y Motivación) en el autoliderazgo de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá (Boyacá).
- 3.2.3. Determinar la incidencia de los factores del Clima Organizacional (Comunicación, Liderazgo y Motivación) en la adquisición y manejo de destrezas de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá (Boyacá).
- 3.2.4. A partir de los resultados de la investigación, elaborar un Documento Propuesta que le permita al Municipio, incorporar elementos de gestión tendientes a mejorar el clima organizacional.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ANTECEDENTES

Pese a las considerables diferencias existentes entre las empresas del Sector Público (Estatal), con las del Sector Privado; desde hace unos años en Colombia, se han venido implementando prácticas administrativas en el Sector Público, que se daban sólo en el Sector Privado, entre ellas: normas para el mejoramiento de la calidad del servicio; evaluación de la eficiencia, productividad y competitividad de estas empresas y de cada uno de sus trabajadores; y últimamente el estudio del clima organizacional.

Lo anterior teniendo en cuenta que uno de los aspectos más importantes en cuanto a la definición de un organismo social como organización es el clima organizacional, por lo tanto para que las empresas del Estado, estén a la vanguardia de los cambios presentados en este nuevo milenio, deben tener identificado su clima organizacional y trazados algunos objetivos de mejoramiento del mismo.

La Alcaldía de Samacá (Boyacá) interesada en el reconocimiento de sus características únicas que la diferencian de las demás, se enfrenta a este nuevo proceso de diagnóstico de algunos de los factores determinantes del Clima Organizacional como son: Comunicación, Motivación y Liderazgo, y su incidencia en la productividad individual de los trabajadores oficiales. De esta manera puede conocer sus fortalezas y debilidades, para emprender un programa de mejoramiento continuo de su Clima Organizacional, que le permita ser una Alcaldía con altos niveles de productividad y de excelente servicio para su comunidad.

4.2. MARCO TEÓRICO

Antes de establecer los factores del Clima Organizacional y los aspectos de la Productividad Individual a estudiar, se realizó una revisión bibliográfica, que diera sustento teórico a la presente investigación. Finalmente se unificaron las teorías de

algunos estudiosos sobre el Comportamiento Organizacional, que respaldan la importancia de este tipo de estudios dentro de las organizaciones. Entre ellos están:

- ✚ Clima Organizacional: Litwin y Stinger; Hodgetts y Altman.
Motivación: Maslow; Vroom.
Comunicación: Bravo; Brunet.
Liderazgo: Kotter.
- ✚ Productividad: Prokopenko; Bolteada.
Valoración de sí mismos: Gilmore.
Adquisición y manejo de destrezas: O'Brien y Pembroke
Autoliderazgo: Manz y Sims.

A continuación se presentan los aspectos más relevantes de las teorías de los anteriores autores.

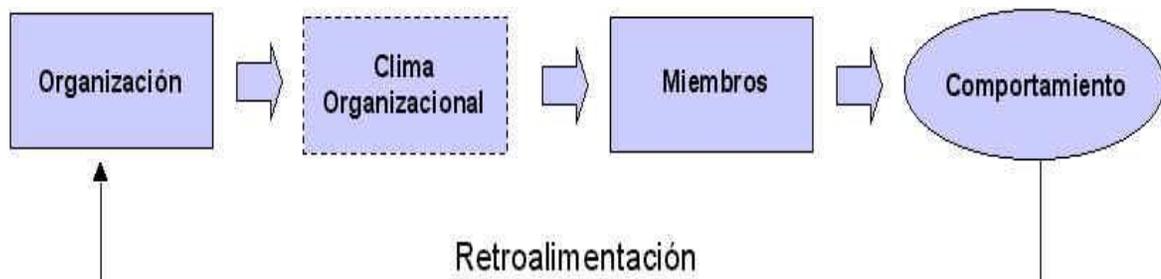
4.2.1. Clima Organizacional

4.2.1.1. Concepto.

Goncalves (1997)², define el Clima Organizacional como "*un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.*".

El elemento fundamental del Clima Organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Gráfico 1: La Organización y el Clima Organizacional



² GONCALVES, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional [online]. 1997. Disponible en Internet: www.ciudadfutura.com.

Fuente: La Autora.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✚ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✚ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✚ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✚ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✚ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✚ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

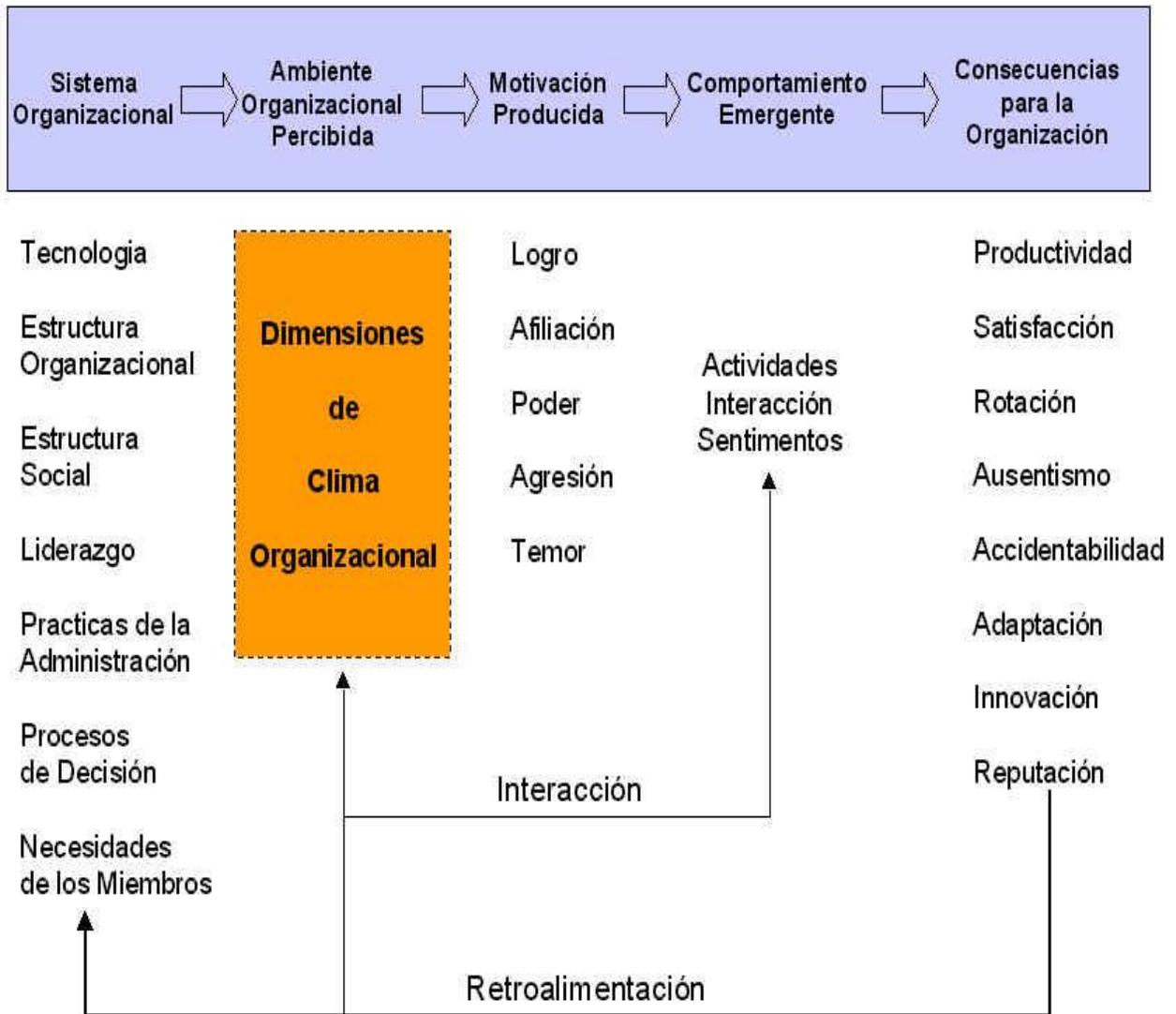
Según Litwin y Stinger (1978)³, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978)⁴ proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

³ LITWIN, G. y STINGER, H. Organizational climate (1978), citados por SCHULTZ, D. Psicología industrial. México: Ed. McGrawHill, 1998, p. 265.

⁴ Ibid.

Gráfico 2: Proceso del Clima Organizacional



Fuente: Litwin y Stinger⁵.

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

⁵ LITWIN, G. y STINGER, H. Organizational climate (1978), citados por SCHULTZ, D. Psicología industrial. México: Ed. McGrawHill, 1998, p. 272.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

4.2.1.2. Funciones del clima organizacional.

Entre las funciones principales del clima organizacional, están:

Tabla 1: Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar

	a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
Nombre del objetivo	Descripción
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo

errores	y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
---------	--

Fuente: HODGETTS, R. y ALTMAN, S.⁶

4.2.1.3. Resultados que se obtiene de un estudio de clima organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones de un estudio de clima organizacional. (Hodgetts y Altman, 1991)⁷.

4.2.1.3.1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

4.2.1.3.2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio.

Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

⁶ HODGETTS, R. y ALTMAN, S. Comportamiento en las organizaciones. México: Mc Graw - Hill, 1991.

⁷ Ibid.

4.2.1.3.3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4.2.1.3.4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

4.2.1.3.5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humana y social, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

4.2.1.3.6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

4.2.1.3.7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

4.2.1.3.8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

4.2.2. La Motivación:

4.2.2.1. Concepto:

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado

4.2.2.2. Motivación y Conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato (1993)⁸, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta

⁸ CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México: Ed. Mc Graw Hill. 1991.

humana. Estas son:

- ✚ El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- ✚ El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- ✚ El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

4.2.2.3. Motivación en el trabajo

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Frederick Herzberg ()⁹ señala que en la motivación intervienen: 1) *Factores higiénicos* (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y 2) *Factores motivadores* (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras

⁹ HERZBERG, Frederick citado por RODRÍGUEZ, Mauro. Psicología de la Organización. Ed. Trillas. San Antonio. 1980. p. 117.

recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

4.2.2.4. Teoría motivacional de Maslow

Afortunadamente las teorías de la motivación han alcanzado un alto grado de refinamiento. Probablemente las más completa de ellas y la que cuenta con una base científica más sólida es la teoría motivacional de Abraham Maslow (1970)¹⁰.

Maslow presenta una clasificación de las necesidades básicas del hombre; según él los motivos se agrupan en una jerarquía que va de los más fuertes y dominantes hasta los más débiles. Estos últimos solo entran en juego si se han satisfecho los anteriores. La escala de necesidades sería la siguiente, en forma simplificada:

1. Necesidades fisiológicas: hambre, sed, actividad física, sexo.
2. Necesidades de seguridad: tanto física como psicológica.
3. Necesidad de pertenencia y amor: dar afecto, hallar una respuesta afectiva en el otro, pertenecer.
4. Necesidad de estima: lograr una evaluación estable y alta de nosotros mismos, con base en el auto-respeto y la estimación de los demás.
5. Necesidad de autoactualización: poner en actividad las fuerzas que poseemos, integrar la conducta, realizarnos como seres humanos.

¹⁰ MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad (1970), citado por GONZÁLEZ, Diego Jorge: La motivación: una orientación para su estudio. La Habana: Editorial Científico, 1984, p. 58.

4.2.2.5. Principales Fuentes de Motivación en el trabajo según la teoría de Vroom:

En la situación de trabajo el hombre está buscando satisfacer los anteriores tipos de necesidades que se organizan en forma jerárquica. Unas necesidades superiores implican que las anteriores se han satisfecho previamente.

Vroom (1964)¹¹ enumera cinco circunstancias que merecen estudiarse con cierto detalle. Según él, el trabajo asalariado estaría determinado por las siguientes circunstancias:

1. Provee al trabajador con un salario por sus servicios.
2. Permite el empleo de la energía física o mental del trabajador.
3. Da al trabajador ocasión de entrar en contacto social con otras personas.
4. Define, al menos parcialmente, el estatus social del trabajador.
5. Le da oportunidad de contribuir a la producción de bienes y servicios.

Se presentan y se estudian cada uno de los puntos planteados.

4.2.2.5.1. *Dinero:*

El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad; con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

Sin embargo el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, como se ha comprobado por medio de diferentes estudios Morse y Weiss(1955) llevaron a cabo en los E.E.U.U. un muestreo de escala nacional y encontraron que el 80% de los trabajadores afirmaron que seguían trabajando a pesar que sus necesidades económicas estuvieran completamente satisfechas.

4.2.2.5.2. *Actividad:*

Además de la motivación de tipo económico, se sabe que la gente trabaja para ejercitar sus músculos su capacidad verbal o sus habilidades intelectuales. Parece que el esfuerzo físico y mental que se requiere para ejercer una tarea no tiene las implicaciones negativas que les da el hombre de la calle, sino que se considera positivo y deseable. La inactividad continuada parece ser más negativa y desagradable que el trabajo intenso.

¹¹ VROOM Victor. Work and Motivation (1964), citado por GONZÁLEZ, Diego Jorge: La motivación: una orientación para su estudio. La Habana: Editorial Científico, 1984, p. 78.

4.2.2.5.3. Autoestimación:

El hecho de trabajar se asocia en nuestra cultura con una valoración positiva y el no trabajar con una valoración negativa. Se reprueban a las personas que no trabajan a menos que tengan fuertes razones para no hacerlo, tales como edad o enfermedad. La opinión que el individuo tiene de sí mismo, es en muchos casos función del trabajo, de la excelencia de su ejecución y de la forma como reconozca la sociedad la importancia de esa labor que está desempeñando.

4.2.2.5.4. Interacción social:

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

El trabajo tiene un carácter social. En la mayor parte de los casos el trabajo se realiza en presencia e otras personas, sean compañeros o supervisores; inclusive los trabajos profesionales se tiene en cuenta al cliente, la reacción de la sociedad como un todo, y la reacción del grupo profesional, con el cual uno se identifica.

Se ha encontrado que el principal factor en el trabajo es el aspecto social, término utilizado para referirse a los contactos realizados entre los trabajadores a causa de sus actividades e trabajo. El segundo factor importante fue la relación del trabajador con su supervisor inmediato. Es importante señalar que la satisfacción en el trabajo no proviene del contacto social en abstracto, sino de aquellas clases de contacto social, que están de acuerdo con los factores de personalidad de cada trabajador; para unos será la oportunidad de tener relaciones afectivas de carácter íntimo; para otros será la posibilidad de influir en las demás personas; para unos terceros, el gozar de la protección de los superiores.

4.2.2.5.5. Estatus social:

El prestigio de un individuo es muchas veces consecuencias de su ocupación. En casi todos los casos al identificarse el individuo por medio de su ocupación, los demás se forman una serie de expectativas y de estereotipos relacionados con la profesión en cuestión, sin tener en cuenta las diferencias individuales dentro de la misma.

El prestigio de una profesión es uno de los factores motivacionales que atraen al individuo a participar en ella. Una ocupación poseen mayor estatus que otras y la persona en busca de posesión se identifica más fácilmente con las de mayor estatus. Dentro de una misma ocupación, la motivación para trabajar puede estar determinada por el lugar que ocupa en la jerarquía.

La noción de prestigio de una ocupación está claramente relacionada con la cultura a la cual pertenece el individuo y con la subcultura del trabajo. Está relacionada igualmente con las diferentes subculturas que existen dentro de una cultura. En un grupo determinado las profesiones técnicas tiene todo el prestigio, en otro grupo lo tiene las artes y un tercero puede tenerlo inactividad completa.

4.2.2.5.6. Eficacia:

La producción puede entenderse en sentido económico o de un punto de vista más amplio relacionado con la actualización de las necesidades del hombre.

En el mundo anterior a la revolución industrial el individuo podía enorgullecerse del producto de su trabajo era capaz de elaborar un objeto completo. Ahora en la época industrial el individuo hace una parte mínima del proceso de producción, siempre la misma parte y no disfruta del producto de sus esfuerzos (es trabajo alienado según Marx).

White (1959)¹² propone un nuevo enfoque de la motivación con base en el concepto de eficacia es decir en la sensación que resulta del trabajo bien hecho. Este sería un mecanismo innato, en el sentido de no adquirirse por reducción de impulsos primarios. Este factor tendría una importancia central, en los trabajos que requieren un alto grado de habilidad y entrenamiento.

4.2.2.6. La Motivación y la Productividad

“La motivación es un factor preponderante para la productividad y la satisfacción laboral. Por lo tanto es necesario que los niveles gerenciales adopten procedimientos que permitan a los empleados desarrollar una motivación intrínseca en sus labores, de manera tal de lograr una mayor satisfacción de los empleados, mayor autoeficacia y disminuir la necesidad de motivadores extrínsecos, como incentivos monetarios o supervisión punitiva, que generan gastos extras a la empresa”¹³.

No se puede lograr un aumento seguro de la motivación, y por ende el desempeño por acción de un mayor esfuerzo, sólo en función del aumento de recompensas extrínsecas (salario). Se debe considerar que si bien el modelo de Porter y Lawler plantea que son las recompensas los determinantes de la satisfacción y el lazo de esta última y la motivación, no debemos entenderlas en el sentido reduccionista y conductista, sino que en un sentido amplio y haciendo un mayor énfasis en los

¹² WHITE, R. Motivation reconsidered: the concept of competence (1959), citado por GONZÁLEZ, Diego Jorge: La motivación: una orientación para su estudio. La Habana: Editorial Científico, 1984. p. 123.

¹³ RODRÍGUEZ, Ricardo. Optimización de la productividad, México: Editorial Trillas, 1996. p. 96.

aspectos intrínsecos como lo son la posición social, el sentimiento de capacidad y ser útil, autorrealización, etc.

Es también relevante destacar que dentro de la dinámica existente entre motivación y satisfacción laboral, participan y juegan un rol primordial los procesos psicológicos internos en las personas involucradas. Algunos de estos son las expectativas y las creencias de los individuos; por lo tanto, la persona tiene un papel activo dentro de este proceso y no es sólo un ente pasivo a merced de las estrategias de los empleadores, como hacen ver algunos modelos teóricos de antiguo cuño.

4.2.3. La Comunicación

4.2.3.1. Concepto:

La comunicación es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro u otros, informaciones, sentimientos y vivencias. En toda comunicación tiene que haber un emisor, un mensaje y un receptor.

En la empresa, la comunicación es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, así como entre ésta y el entorno donde se esté desarrollando, y sin ella, muy posiblemente no existiría nada, ya que es la base para crear estrategias, planes y programas para la subsistencia de cualquier actividad.

4.2.3.2. La Comunicación Interna:

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución.

4.2.3.2.1. Tipos de Comunicación Interna

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo a su tipología en:

- ✚ Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medio (Comunicados, memoranda, etc.. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.
- ✚ Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. (Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc.). Es más veloz que la formal.
- ✚ Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación

corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

- ✚ Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

- ✚ Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

4.2.3.3. Importancia de la comunicación para las organizaciones: (Bravo, 1997)¹⁴

- ✚ Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, porque se requiere para acordar el trabajo que se va a realizar y para intercambiar instrucciones que permitan elaborarlo correctamente para el logro de metas y objetivos.
- ✚ Los dirigentes y administradores requieren de la comunicación para coordinar el trabajo con sus subalternos.
- ✚ La cooperación entre los integrantes de un grupo de trabajo, tiene como base la comunicación, sin ella sería imposible, porque la gente no podría dar a conocer sus necesidades y obtener el apoyo y comprensión de los demás.
- ✚ La toma de decisiones en grupo requiere de manera indispensable de la comunicación, sin ella no sería factible el intercambio y la aportación de ideas, opiniones y sugerencias, que lleven a una buena decisión con la que todos se sientan comprometidos.
- ✚ Cuando la comunicación es eficaz, es más probable que se logre la calidad y productividad, ya que una buena comunicación tiende a alentar el buen desempeño y promueve la satisfacción de los trabajadores.
- ✚ Existen innumerables evidencias de que la *Comunicación Abierta* es mejor, que la comunicación restringida, ya que cuando los empleados conocen directamente los éxitos de la organización y también los problemas que enfrenta la misma y los esfuerzos que se pretenden hacer para salir adelante, estarán dispuestos a involucrarse y comprometerse con sus gerentes, dando una respuesta favorable.

La rápida transmisión de información veraz, estimula la cohesión y el entusiasmo en la búsqueda de objetivos personales e institucionales. El "conocimiento" debe difundirse para conseguir que el "logro" sea una cualidad que sustituya la natural tendencia a acumular "poder" reteniendo "conocimiento". La comunicación debe fluir entre los niveles de la Corporación en dirección descendente y ascendente, permitiendo la participación de todos. (Bravo, 1997)¹⁵.

¹⁴ BRAVO, L. Proceso de organización: comunicación y toma de decisiones. México: 1997. p. 43.

¹⁵ Ibid.

Según Brunet (1999)¹⁶, el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral, puede mejorar el Clima Organizacional y reducir los recursos de los empleados, respecto a cualquier otra forma de comunicación.

Las organizaciones en las que se observan canales de comunicación adecuados, permitiendo la participación y el respeto de las opiniones, pueden presentar mejores niveles de rendimiento y un ambiente de trabajo apropiado que mejore la productividad de la empresa.

Por lo tanto, todo gerente debe propender porque sus empleados sientan que son escuchados y que hacen parte fundamental en la compañía, al existir una comunicación fluida y eficaz. Sólo así se conseguirá un compromiso alto por parte de los trabajadores y los resultados se verán en todas las áreas de la organización.

4.2.4. El Liderazgo

4.2.4.1. Concepto:

Existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se mencionan algunas:

- ✚ *"Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos ."* (Davis y Newstrom, 1991¹⁷)
- ✚ *"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)"* (Kotter j.p., 1988¹⁸).
- ✚ *"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"* Chiavenato (1991)¹⁹.

4.2.4.2. Importancia del Liderazgo en la empresa:

- ✚ Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

¹⁶ BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Ed. Trillas, 1992. p. 69.

¹⁷ DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill, 1991. p. 126.

¹⁸ KOTTER, J. El factor liderazgo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1988, p. 34.

¹⁹ CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. México: Ed. Mc Graw Hill. 1991, p. 186.

- ✚ Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- ✚ Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- ✚ 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.

4.2.4.3. Estilos de Liderazgo

Existen diferentes estilos de liderazgo, entre los cuales se destacan:

- ✚ Modalidad autocrática: está centrada en la persona del líder. Es un estilo cerrado: escucha la opinión de sus seguidores pero la decisión que toma es la propia. Ordena y espera obediencia; es dogmático y dirige mediante la capacidad de conceder recompensas y castigos. Mantiene la comunicación descendente y limita la toma de decisiones a la alta dirección.
Es eficaz en una situación de emergencia, en circunstancias críticas (de alto riesgo) ya que otorga sensación de seguridad.
- ✚ Modalidad democrática: implica al líder y a sus seguidores. Es un estilo abierto con metas a cumplir, se consulta con el grupo respecto de las acciones y decisiones; se fomenta la participación de los integrantes. La comunicación es descendente y ascendente; en ocasiones se delega la toma de decisiones. Es un liderazgo eficaz para buscar la naturaleza del problema y resolverlo. Se apoya en la comunicación con el grupo aunque la confianza no es total. Toman las decisiones de alta dirección, permitiendo que las operativas lleguen desde los niveles inferiores.
- ✚ Modalidad liberal o de rienda suelta: está centrado en el seguidor. Es un estilo abierto cuya característica es la confianza absoluta en los seguidores. La comunicación es ascendente, descendente y horizontal.
- ✚ Es el líder natural, que se impone por sus cualidades especiales. Otorga al grupo un alto grado de independencia operativa; proporciona información y actúa principalmente como un contacto con el ambiente externo al grupo. Obtiene mucho éxito por el alto grado de participación y apoyo que recibe de sus seguidores.
- ✚ Modalidad participativa: es similar al anterior ya que implica al líder y sus seguidores; pero es más dogmático, aunque trabaja con el grupo ampliado. Es un estilo aprendido por una persona con intenciones de liderazgo; es una modalidad abierta con metas modificables.

Hay confianza e interacción con todos los integrantes: se toman en cuenta las opiniones e ideas. La comunicación es ascendente y descendente. Son útiles como administradores de equipo porque armonizan con las necesidades personales de los seguidores y con el objetivo general.. Se fijan metas no demasiado altas.

4.2.4.4. Cualidades del liderazgo empresarial

En la empresa es importante actuar con decisión basándose en criterios razonables; prestar especial atención a la comunicación y la formación; marcar pocos límites a la labor del equipo, definiendo con nitidez la labor individual; delinear la tarea de forma clara, para sinergiar la tarea del equipo; anticiparse a los problemas para detectar posibles dificultades; impulsar la autoestima de cada miembro del grupo por la labor realizada.

4.2.5. La Productividad

El tema de la productividad se ha convertido hoy día en algo común en las naciones que se esfuerzan por alcanzar un desarrollo tal que mejore el nivel de vida de su población, reduzca sus niveles de inflación, sanee sus finanzas internas y externas, logre niveles de competencia internacional para enfrentar la globalización comercial, e impulse su nivel tecnológico. El ser productivo ha venido a ser la llave maestra para que los empresarios ganen terreno en el mercado internacional, aumenten sus ganancias a través de la competitividad, reduzcan sus costos de producción e incrementen su rentabilidad.

4.2.5.1. Concepto:

“La productividad es la relación entre cierta producción (Bienes y/o Servicios) y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción. El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de muchos factores importantes. Estos factores importantes incluyen la calidad y disponibilidad de los insumos, la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores. La forma en que estos factores se relacionan entre sí tienen un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices

de que se dispone". *Kopelman (1988²⁰)*.

4.2.5.2. Importancia de la Productividad:

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

4.2.5.3. Barreras a la productividad:

Las barreras que impiden mayores niveles de productividad son:

- ✚ *Burocracia obsesiva*. Se caracteriza por la adherencia ciega a normas, reglas y prácticas establecidas sin una consideración flexible a intención o propósito, o a la adecuación que requiere una situación especial, y en todo caso un *rigor mortis* en respuesta a retos internos y externos.

- ✚ *Arteriosclerosis organizacional*. La estructura orgánica con demasiados niveles jerárquicos, la disociación de las funciones de cada nivel y la incomunicación de directores, jefes y empleados, así como el exceso de papeleo y de trámites superfluos, engañosos e inútiles son algunas de las causas que endurecen las arterias de la comunicación y no permiten la flexibilidad que éstas requieren para acceder a los cambios de volumen de trabajo y a las situaciones que deben abrirse a la productividad.

- ✚ *Feudalismo corporativo*. Se da cuando el director de una división, o gerente de un departamento, no conoce ni le importa conocer los objetivos, las actuaciones y los problemas de los demás. Tampoco le interesa la productividad total del negocio, sólo se interesa de su propio beneficio. Es así como cada feudo de la empresa trabaja como entidad autónoma e independiente y sólo trata de hacer lucir su actuación con sus propios resultados.

- ✚ *Excesiva centralización de los controles*. Ello se sostiene en un mando estrictamente vertical que va desde arriba hasta el último peldaño de la

²⁰ KOPELMAN, Richard. Administración de la productividad en las organizaciones. Bogotá: McGraw Hill. 1988, p. 56.

organización. Este sistema por lo tanto no propicia el aprovechamiento máximo del potencial humano, siendo todo lo contrario de las modernas ideas de empowerment.

- ✚ *Mentes cerradas al cambio.* En muchas organizaciones la posibilidad de mejorar los sistemas y procesos, y con ello los niveles de calidad y productividad se ve frustrada porque sus propietarios, directivos y/o empleados tienen sus mentes cerradas a todo cambio o innovación. Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda idea nueva son las siguientes:

- ✚ *Resistencia al cambio.* Entre las diversas explicaciones para tal resistencia se tienen sólo con carácter enunciativo los siguientes:
 1. Miedo a lo desconocido, o información inadecuada.
 2. Miedo de no poder aprender las nuevas destrezas (o la vergüenza de ser lento en aprender.
 3. Amenazas a los expertos o al poder.
 4. Amenazas al pago y otros beneficios.
 5. Reducción en la interacción social.
 6. Características de la personalidad (ejemplo. el dogmatismo)
 7. Falta de participación en el proceso de cambio.
 9. Disminución en las responsabilidades laborales.
 10. Ambiente organizacional

- ✚ *Ceguera de taller.* Propia de la miopía que se crea con el tiempo al tener la vista clavada en una sola faena rutinaria sin ver más allá de su alrededor.

- ✚ *Conformismo.* Es clásico de las empresas que han crecido y generaron y generan ganancias. Es ahí donde los directivos piensan y dicen: "Para qué cambiar lo que nos ha dado y está dando resultados". El conformismo hace que la organización se estanque y no avance al paso de los adelantos tecnológicos, ni se adecue convenientemente a las nuevas exigencias del mercado. El conformismo es una actitud muy cómoda para mentes perezosas, que la prefieren al esfuerzo mental que requiere el análisis e innovación creativa.

- ✚ *Temor a la crítica.* Este temor lo sufren los empleados y trabajadores que tienen la iniciativa y la creatividad para presentar buenas ideas, pero el miedo al ridículo ante sus jefes y compañeros y su timidez inhibe su valor para

presentarlas.

- ✚ *Temor a criticar.* Este obstáculo se encuentra frecuentemente cuando un mejor sistema o método de trabajo es presentado a un jefe o alguna autoridad que diseñó lo que se viene haciendo. Se teme ofender a un superior cuando se le muestra que alguien ha pensado en algo mejor que lo que él hizo.
- ✚ *Inadecuada perspectiva.* Esto es propio del estado mental de apaga fuegos por parte de sus directivos. De tal modo dedican más tiempo a resolver las crisis ocasionadas por los problemas, que a prevenir su aparición. Su proceder es por lo tanto reactivo en lugar de preventivo y/o proactivo.
- ✚ Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.
- ✚ Los efectos negativos que sobre la productividad tienen las trabas impuestas por las reglamentaciones estatales.
- ✚ La incapacidad para medir y evaluar eficazmente la productividad de la fuerza de trabajo.

4.2.5.4. El Clima Organizacional y la Productividad:

La correcta gestión del Clima Organizacional, toma especial trascendencia como recurso clave en las empresas competitivas del presente y del futuro. “La capacitación, el entrenamiento, comunicación la motivación e incentivos, el liderazgo, la participación y la calidad de vida laboral son fundamentales” (Prokopenko, 1991)²¹.

La continuidad del personal, expresado en un menor índice de rotación hacen factible una continuidad en la curva de aprendizaje (contribuyendo ello con la curva de experiencia) y la formación de conocimientos tácitos, los cuales generan a través de una óptima gestión de los recursos humanos una ventaja competitiva difícil de imitación por parte de los competidores.

El mejoramiento de los sistemas de trabajo, un mejor estilo de dirección (gestión), acompañados de sistemas de información y estructuras organizacionales de alta eficiencia permiten altos niveles de rendimiento.

²¹ PROKOPENKO, J. La Gestión de la productividad, México: Editorial Noriega-Limusa, 1991. p. 83.

4.2.5.5. Las Personas como factor de Mejoramiento de la Productividad:

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, están todas las personas que trabajan en una organización, sin importar la función que desempeñen (ingenieros, gerentes, secretarías, miembros del sindicato), pues cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia.

La dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo, las personas difieren no sólo en su capacidad, sino también en su voluntad para trabajar. Esto se explica por medio de una ley de comportamiento: la motivación disminuye si se satisface o se queda bloqueada su satisfacción.

Para estimular y mantener la motivación, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

a) se debe constituir un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad para provocar cambios en la actitud de los directores, gerentes, ingenieros, trabajadores, etc.

b) la motivación es básica en todo el comportamiento humano y por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje y por último, mediante la eliminación completa de las recompensas negativas.

Es así mismo posible mejorar la productividad obteniendo la cooperación y participación de los trabajadores en el establecimiento de metas. Pues la productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si al Dirección de la empresa estimula a los trabajadores, a aplicar sus dotes creativas mostrando un interés especial por sus problemas y promoviendo un clima organizacional favorable.

El segundo factor que interviene en el papel desempeñado por las personas en un impulso por aumentar la productividad, es la eficacia. La eficacia es la medida en que la aplicación del esfuerzo humano produce resultados deseados en cantidad y calidad. Es una fusión de método, técnica, pericia personal, conocimientos teóricos, actitudes y aptitudes. La capacidad para desempeñar un empleo productivo se puede mejorar con la capacitación y el perfeccionamiento profesional, la rotación en las tareas y la asignación de tarea, la progresión sistemática en el empleo (promoción), y la planificación de la carrera. (Prokopenko, 1991)²².

Las personas so el sector más importante y prometedor del mejoramiento de la productividad, después de todo, los equipos y la tecnología son producto de la mente humana y sólo son productivos en manos del hombre. Por lo tanto, el éxito de

²² PROKOPENKO, J. La Gestión de la productividad, México: Editorial Noriega-Limusa, 1991. p. 83.

cualquier programa de productividad depende de las ideas innovadoras y la creatividad humana.

La productividad de una persona en el trabajo está determinada por dos grandes agentes: su talento natural para desempeñar sus funciones y el clima organizacional que respire dicha persona en su trabajo. (Bolteada, 1999)²³.

4.2.6. Valoración de sí mismo, como factor para predecir el desempeño individual

El proceso efectivo de gestión de productividad, es imposible sin la participación y el compromiso de los empleados de todo nivel. Los individuos experimentados y con alta valoración de sí mismos, se desempeñan mejor con metas difíciles, a través de las cuales pueden demostrarse a sí mismos y a los demás de lo que son capaces, dándole a las metas un alto sentido de prioridad. Los individuos motivados con alta valoración de sí mismos y una gran necesidad de logro, prefieren desafíos de mediana dificultad, en los cuales la probabilidad de éxito sea 50/50. (McClelland, 1961)²⁴.

Los individuos con más baja valoración de sí mismos, motivados por el temor al fracaso, prefieren las labores de muy bajo riesgo porque los resultados son predecibles. La probabilidad de fracasar en una tarea de bajo riesgo es mínima, y la de alcanzar el éxito es elevada; por tanto es fácil para él alcanzar las metas con los “pocos” recursos que considera poseer. De este modo, en caso de experimentar fracaso, lo atribuirá a la dificultad de la tarea.

Existe una relación causal entre la valoración de sí mismos y la productividad, diferente a la que existe con la fijación de metas, pero no ajeno del todo. Una persona para llegar a ser productiva, debe tener una imagen positiva de sí misma y de sus capacidades (Gilmore, 1974)²⁵, esta actitud favorable implica aceptarse, respetarse y confiar en uno mismo. Los individuos productivos se sienten a gusto consigo mismos, sin ser presumidos, pues tiene confianza en su propia competencia, en sus decisiones y en que él o ella, significa su mejor recurso para el logro de objetivos, se respetan a sí mismos y esperan que los demás los respeten. La valoración de sí mismos es un rasgo psicológico fundamental de la personalidad productiva, parece ser la característica que diferencia a la persona productiva de los demás (Gilmore, 1974).

²³ BOLTEADA, María G. Motivación del personal, citada por ARDILA, R. Psicología del trabajo. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1986, p. 136.

²⁴ MCCLELLAND, D. The achieving society (1961), citado por RODRÍGUEZ, Ricardo. Optimización de la Productividad. México: Editorial Trillas, 1996, P. 77.

²⁵ GILMORE, R. Machiavellian influence on school climate, citado por BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Ed. Trillas, 1192, p. 97.

Las personas con alta valoración de sí mismos pueden lograr más, comprenden sus propios intereses y no dependen en mayor grado de las opiniones de los demás. Las personas de éxito tienen una actitud positiva respecto de sí mismas, del ambiente y del futuro; su sentido de identidad es claro, se conocen a sí mismas y saben lo que quieren.

Gilmore (1974)²⁶, cree que “debido a la relación causal entre la imagen de sí mismo y la productividad, se puede hacer productiva a la gente mejorando su amor propio: un proceso esencial en la productividad consiste en mejorar el amor propio de los individuos”.

Con relación a la valoración de sí mismo, es necesario mencionar la teoría de la Atribución de Weiner (1974)²⁷, según la cual las personas tienden a atribuir el éxito o el fracaso de sus acciones a factores internos (capacidad) o externos (dificultades de la tarea), dependiendo de cuales consideren como causas de uno o de otro y como los experimente. De acuerdo con la teoría de la Atribución, en los adultos el factor principal para juzgar la causa de los resultados ajenos es el esfuerzo, en cambio para los resultados propios es la capacidad. Esta capacidad puede estar relacionada con la necesidad de crecimiento (Alderfer, 1972)²⁸, la cual se centra en el deseo y progreso personal, lográndose únicamente cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades, a esta categoría pertenecen la autoestima y la autorrealización de Maslow (1970), quien postula que si se quiere satisfacer esta necesidad es preciso brindar al empleado la posibilidad de crecer y asumir responsabilidades o sea la oportunidad de ejercer sus capacidades al máximo y de alcanzar el éxito.

Las conclusiones de esta teoría se refieren al hecho de que la satisfacción en el trabajo es una función en la medida en que la persona haya logrado alcanzar su meta fijada, de acuerdo a la imagen de sí mismo, lo cual le permite saber de lo que es capaz: a mayor concordancia entre el desempeño establecido y el desempeño real, mayor la satisfacción personal, mayor adquisición de destrezas y mayor productividad. Esta conclusión es importante para los jefes que se preocupan por el estado de ánimo de los trabajadores y la calidad de vida laboral.

4.2.7. Destrezas como Factor para predecir la Productividad

El factor que más contribuye a predecir la productividad y calidad de vida en el trabajo, es la concordancia entre las exigencias del mismo y las destrezas del

²⁶ Ibid.

²⁷ WEINER, B. Human motivation: metaphors, theories, and research (1992), citado por SCHULTZ, D. Psicología industrial. México: Ed. McGrawHill. 1998. p. 164.

²⁸ ALDERFER, C. (1972): Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational setting, citado por SCHULTZ, D. Psicología Industrial. México: Ed. McGrawHill. 1998. p. 183.

empleado. A la utilización de las destrezas corresponde el 42% de variación de la satisfacción en el trabajo (O'Brien y Pembroke, 1982)²⁹.

La insatisfacción ocupacional y la baja productividad ocurren cuando no hay concordancia entre el trabajo, los intereses y la personalidad del individuo. La productividad en el trabajo depende ante todo de que el trabajador encuentre que su ocupación satisface sus necesidades, y sienta que está utilizando sus destrezas, gracias a las cuales logra sus objetivos y se hace sobresaliente, a la vez que favorece a su autoimagen. La persona siente que es productiva cuando su trabajo corresponde a su grado de educación y capacitación, pero su productividad es mayor, cuando encuentra que su trabajo coincide con sus destrezas.

Las destrezas se pueden definir como la capacidad adquirida por un trabajador a través del tiempo laborado en una empresa, lo cual le permite elaborar eficientemente su labor, con alto rendimiento y satisfacción, en busca del cumplimiento de sus objetivos y los de la empresa; sin embargo, es importante hacer énfasis en las destrezas cotidianas requeridas para emplear las herramientas que provee el medio, a través de las cuales se adquiere la capacidad de convertir el conocimiento en resultados oportunos.

El entrenamiento de destrezas debe ir integrado al proceso de formación de los empleados, pues las destrezas son consideradas críticas para el desempeño efectivo. Los empleados con destrezas adecuadas asumen riesgos con fuerza emprendedora y son flexiblemente resistentes, ensayan nuevos métodos para lograr la efectividad de su desempeño si los que ha venido utilizando tradicionalmente no funcionan, además de que se desempeñan efectivamente en situaciones poco estructuradas, porque toleran y se adaptan bien a la ambigüedad.

Las destrezas son también conocidas como Competencia Laboral. Para la OIT, la Competencia Laboral, es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La Competencia Laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Por último, aunque la tecnología y el capital influyen indiscutiblemente sobre la productividad, una mejor utilización del talento humano, ofrece oportunidades para mejorar el desempeño y la eficiencia del trabajador en la organización.

4.2.8. Autoliderazgo como Factor para predecir la Productividad

²⁹ O'BRIEN G. y PEMBROKE, M. Crowding, density and the job satisfaction of clerical employees, citado por BRUNET, L. El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Ed. Trillas, 1192, p. 151.

Manz y Sims (1993)³⁰ proponen la teoría del “Superliderazgo”, la cual está fundamentada en el autoliderazgo, el autocontrol y la autodirección de cada uno de los empleados de las instituciones.

Según ellos, lo que logran el superliderazgo y el superlíder es inducir a los demás, sin imponérselo, a transformarse en sus propios líderes, es decir, cada persona será su autolíder, se motivará a sí misma y tendrá la posibilidad y la autonomía para participar de las decisiones que afectan a su grupo o a la organización completa.

Hay varios supuestos, que permiten la aplicación y el ejercicio de este nuevo enfoque:

- ✚ Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.
- ✚ El autoliderazgo eficaz se aprende.
- ✚ El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.
- ✚ Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca.
- ✚ El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.
- ✚ Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma.

La importancia del nuevo enfoque radica en potenciar la autodirección que poseemos todos, transformándola en autoliderazgo efectivo, con lo cual se desvirtúa al liderazgo innato, ya que resulta más importante para los individuos, los grupos y las organizaciones la mentalización en el liderazgo propio, la autodirección y automotivación, que al sumarse en conjunto traerán mejores resultados que las labores o esfuerzos de un líder carismático que trata de echar las responsabilidades mayores en su hombro y que permite muy poca participación de quienes lo rodean, desconociendo que son ellos quienes más están en condiciones de detectar y solucionar problemas, ya que al fin y al cabo, son quienes los enfrentan directamente a diario.

El liderazgo no se desvirtúa con el superliderazgo, simplemente se apalanca. Sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa

Las ventajas o alcances que presenta el enfoque van desde lo individual, pasan por

³⁰ MANZ, Charles y SIMS, Henry. Superliderazgo: cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa. Barcelona: Editorial Paidós, 1993, p. 26.

lo laboral y trascienden el entorno de la empresa. En lo laboral, la relación empresa-empleados cambia, es mejor percibida por los dos actores y se da una alta reciprocidad que beneficia a ambos. En lo individual, las personas que se autodirigen son por lo general más eficientes en sus trabajos, tienen mayores posibilidades de ascensos y de realización profesional. En lo personal, presentan mejores relaciones personales y familiares, lo cual enriquece a la sociedad en conjunto.

4.2.8. Evaluación de la Productividad en el Sector Público y Estatal

Existe una considerable diferencia en la evaluación de la productividad del sector público (estatal) y al de la empresa privada. La producción de esta última se puede evaluar en el punto de venta y está directamente relacionada con el trabajo u otro factor pertinente. En el sector público, existe una diferencia entre el producto de un organismo y el cumplimiento de su misión. El producto final del organismo, comparado con su insumo indica su “eficiencia”. La repercusión lograda por el programa del organismo es su “eficacia” (Prokopenko, 1991)³¹.

El Servidor Público del nuevo siglo deberá dirigir su esfuerzo hacia la consolidación de una serie de estrategias, que tienen como fin lograr un gobierno mas flexible y eficiente, más productivo, por ende de mayor competitividad (Bañón y Carrillo, 1997)³².

Afirman además que existen varios antecedentes desencadenantes de cambios substanciales en la concepción misma de los estados, las relaciones del estado con la sociedad civil, y la necesaria competitividad que se exige a las empresas y entidades tanto públicas como privadas.

La mayoría de las empresas públicas presentan problemas relativos a: a) su organización y funcionamiento, b) lentitud en la toma de decisión, c) excesivos trámites burocráticos, d) la ingerencia del gobierno y la política y e) la carencia de mecanismos que permita utilizar servicios especializados.

“El Clima Organizacional diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de anda vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor”. (Rubio, 2000)³³.

³¹ PROKOPENKO, J. La Gestión de la productividad, México: Editorial Noriega-Limusa, 1991. p. 186.

³² BAÑÓN, Rafael, y CARRILLO, Ernesto. La legitimidad de la administración pública. En La Nueva Administración Pública. Madrid: Alianza Universidad. 1997. p. 42.

³³ RUBIO, César. El proceso de legitimación de las políticas públicas: una propuesta analítica integral. México: Mimeo, 2000, p. 63.

4.3. MARCO CONCEPTUAL

Para efectos de la presente investigación se establecen las siguientes definiciones:

4.3.1. Autoliderazgo: Es la disposición del individuo para inducir a los demás y a sí mismo a actuar por voluntad e iniciativa propia, en pos de determinadas metas, que representan convicciones y motivaciones, basándose en el conocimiento de sí mismo y en la búsqueda de asesoramiento fiable cuando lo considera necesario.

4.3.2. Clima organizacional. Son las percepciones que tienen los funcionarios de la Administración Municipal de Samacá de su trabajo y de su Entidad. Además de lo anterior, también se denominará Clima Organizacional a la calificación obtenida en el instrumento de los elementos que influyen en el desempeño laboral de una organización. Los elementos que lo conforman son: Motivación, Comunicación y Liderazgo.

4.3.3. Comunicación: Proceso a través del cual se transmite información y que se considera fundamental para el normal desarrollo de la empresa.

4.3.4. Destrezas: Son capacidades adquiridas por un trabajador a través del tiempo en una empresa, lo cual le permite realizar eficientemente su labor, con alto rendimiento y satisfacción, en busca del cumplimiento de sus objetivos.

4.3.5. Liderazgo: Influencia que se puede ejercer sobre una colectividad, para que realicen de una forma óptima y agradable su trabajo. En este caso, se han denominado Líderes, a los Jefes de cada una de las Dependencias.

4.3.6. Motivación: Es el estímulo positivo que se le debe ofrecer a los empleados, para obtener su satisfacción laboral y por ende mayor productividad individual.

4.3.7. Productividad Individual: Es la relación existente entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los trabajadores, en donde la organización requiere del deseo del individuo por desarrollar su propio potencial, necesario para un óptimo desempeño y orientado sobre el cumplimiento de metas concretas; este potencial parte de los siguientes aspectos: Valoración de sí mismo, aspiraciones personales, autoliderazgo y destrezas.

4.3.8. Valoración de sí mismo: Es la confianza que el individuo tienen de su propia competencia, en sus decisiones, y en que él o ella significan su mejor recurso, para el logro de metas y objetivos.

4.4. MARCO INSTITUCIONAL

4.4.1. El Municipio De Samacá:

Está ubicado en la Provincia del centro del Departamento de Boyacá, a 30 Km. de su capital; tiene una extensión de 160 Km. cuadrados, una temperatura promedio de 14°C. y una altura sobre el nivel del mar de 2.665 Mts. El territorio es quebrado y corresponde a la cordillera oriental, lo riegan los ríos Teatinos y Gachaneque, además de numerosas quebradas.

La ubicación geográfica le permite ser un municipio privilegiado para la producción ganadera y agrícola de papa, cebolla, arveja, y trigo; también cuenta con la explotación del recurso minero del carbón, del cual se obtiene el subproducto denominado coque, que actualmente se exporta. Las actividades comerciales mas destacadas en el municipio guardan relación con los productos agropecuarios y mineros.

Samacá es considerada un fuerte industrial de Colombia, gracias a que fue pionera de las siderúrgicas y potencia nacional e internacional de la industria textil en el siglo XIX. Fue cuna de la primera termoeléctrica que abastecía de energía a Tunja; y actualmente es considerada centro carbonífero de Boyacá.

4.4.2. Alcaldía Municipal

4.4.2.1. Misión:

La misión de la Alcaldía, es la de satisfacer las necesidades más sentidas de la comunidad, a través de un manejo eficiente de los recursos económicos, humanos, de infraestructura, etc., gestionando recursos de los niveles nacionales; y haciendo copartícipes del desarrollo a los habitantes, a través de las de diferentes asociaciones, organizaciones, veedurías ciudadanas, comités, Juntas de Acciones Comunes, entre otros, que tienen interés en el desarrollo integral del Municipio.

4.4.2.2. Visión:

Ser un Municipio modelo de desarrollo, sano institucionalmente, en salud de sus habitantes, su medio ambiente; sostenible en el tiempo, participativo y progresista. Propendiendo porque la comunidad como directa beneficiaria sea la base de la propuesta de desarrollo económico y social.

4.4.2.3. Miembros de la Alcaldía:

La Administración Municipal de Samacá, está conformada por 25 empleados. Algunos están vinculados a la entidad desde hace varios años, por lo tanto se encuentran en Carrera Administrativa; otros están laborando por contratos a corto plazo de Prestación de Servicios. El tiempo de servicio en la entidad varía desde los 22 años, hasta 1 mes.

5. SISTEMA DE HIPÓTESIS

5.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS:

H1: Los Factores del Clima Organizacional (Comunicación, Liderazgo y Motivación), **SI** inciden en la productividad individual de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá-Boyacá.

5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:

Las variables a trabajar son las siguientes:

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLE INDEPENDIENTE	OPERACIONALIZACION
La productividad individual de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá- Boyacá	CLIMA ORGANIZACIONAL: Comunicación, Liderazgo y Motivación	Valoración de si mismo
		Autoliderazgo
		Destrezas

Tabla 2: Operacionalización de Variables

5.2.1. Explicación de la Operacionalización:

La productividad individual de los trabajadores de la Administración Municipal de Samacá- Boyacá, depende del clima organizacional.

Lo que indica que para mejorar la productividad individual de los trabajadores de la Administración Municipal, se requiere mejorar el clima organizacional, en lo que respecta a: Comunicación, Liderazgo y Motivación.

Para lograr lo anterior, se debe determinar el nivel de incidencia actual de cada uno de los factores del Clima Organizacional (comunicación, liderazgo y motivación), en la productividad individual (valoración de sí mismo, autoliderazgo, y destrezas).

5.3. INDICADORES:

De acuerdo a la operacionalización de las variables, los indicadores de la variable Productividad Individual son: Valoración de sí mismo, Autoliderazgo y Destrezas.

Como los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, se toman por medio de una encuesta que se le aplica a los funcionarios del Municipio; se ha determinado que ésta debe estar organizada de acuerdo a la operacionalización de las variables, por lo tanto cada pregunta se relaciona con la variable independiente y con los indicadores que está midiendo así: (Ver las Preguntas Anexo A).

Tabla 3: Indicadores.

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADORES	PREGUNTAS
COMUNICACIÓN	Valoración de sí mismo	1 – 5 del Instrumento.
	Autoliderazgo	6 – 10 del Instrumento.
	Destrezas	11 – 15 del Instrumento.
LIDERAZGO	Valoración de sí mismo	16 – 20 del Instrumento.
	Autoliderazgo	21 – 25 del Instrumento.
	Destrezas	26 – 30 del Instrumento.
MOTIVACION	Valoración de sí mismo	31 – 35 del Instrumento.
	Autoliderazgo	36 – 40 del Instrumento.
	Destrezas	41 – 45 del Instrumento.

Fuente: La Autora.

5.4. Análisis de Resultados

Para realizar el análisis de la información, la investigadora ha implementado una regla general que consiste en:

“Existirá un influencia positiva por parte de los factores del Clima Organizacional estudiados (Comunicación, Motivación y Liderazgo), en la Productividad Individual del trabajador, en la medida en que la mayoría de las respuestas sean “Siempre” o “Casi Siempre”. Además la sumatoria de los porcentajes de las respuestas “Siempre” y “Casi Siempre” debe estar sobre la media, que para este proyecto va a ser el 50%.

Entonces, si la sumatoria de los porcentajes de las respuestas “Siempre” y Casi Siempre” de cada uno de los factores Motivación, Comunicación y Liderazgo, están por encima del 50%, se podrá afirmar que ese factor está incidiendo positivamente en la Productividad Individual del trabajador y por ende en el buen Clima Organizacional.

Si sucede, que el porcentaje de la sumatoria de las respuestas “Siempre” y “Casi Siempre” de los factores es inferior a 50%, se podrá inferir que se presentan problemas en la utilización de ese factor que no están interviniendo para el mejoramiento de la Productividad Individual de los trabajadores, ni en el buen Clima Organizacional.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Población y Muestra:

La población objeto de la presenta investigación, está constituida por los funcionarios de la Alcaldía Municipal, que están en carrera administrativa. En este caso 28 trabajadores.

Debido al tamaño de la población, no se vio la necesidad de recurrir a una muestra, por lo tanto se encuestó a toda la población (Censo).

6.2. Fuentes de Información

6.2.1. Fuentes Primarias:

Representada por la información obtenida de la aplicación de las encuestas a los funcionarios, por observación directa.

6.2.2. Fuentes Secundarias:

Se consulto un amplio material bibliográfico (Textos escritos e Internet) acerca del tema; también algunas investigaciones que se han realizado sobre Clima Organizacional en el Sector Estatal; y otras fuentes que aportaron datos valiosos para plantear la encuesta y posterior el Documento Propuesta.

6.3. Técnicas e Instrumentos para recolección de información:

El instrumento que se aplicó para recoger la información, fue una entrevista elaborada por la investigadora, basada en la escala de Likert, la cual es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar una expresión lógica.

El instrumento consta de 45 ítems divididos en tres grandes secciones de acuerdo a los elementos del clima organizacional que fueron evaluados (Motivación, comunicación y liderazgo) cada uno con 15 preguntas sobre los diferentes aspectos que inciden en la Productividad. (Ver 5.3. Indicadores).

6.4. Técnicas e instrumentos para el análisis de la información:

Para analizar la información, fue necesario realizar un análisis porcentual de cada uno de los factores Motivación, Comunicación y Liderazgo, basado en las respuestas de la encuesta. Luego se introdujeron los datos a una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2003, para obtener así la graficación necesaria que permitió llegar a conclusiones precisas de la investigación.

6.5. Trabajo de Campo:

La investigación se inicia en el mes de Enero de 2005, en la Alcaldía de Samacá, con la autorización y colaboración del Alcalde actual, quien después de la explicación sobre la importancia de conocer el Clima Organizacional en las entidades públicas y privadas, se interesa por el estudio de algunos factores que lo componen (Comunicación, motivación y liderazgo) y de la incidencia que estos tienen en la productividad individual de los trabajadores de su administración.

El Alcalde delega a una de las secretarías del Despacho, la función de ofrecer la información necesaria para llevar a cabo la investigación, así que es a través de ella que se conocen la misión, visión, objetivos y trabajadores del municipio en el momento.

Conjuntamente a estas acciones, se iba realizando un documento escrito que plasmaba los objetivos de la investigación, el marco teórico, el diseño metodológico y todas las demás secciones que conforman un proyecto investigativo. Pero definitivamente lo más difícil de diseñar fue la encuesta, puesto que se necesitaba un instrumento capaz de medir los factores del clima organizacional propuestos y la incidencia de estos en la productividad individual, y no se encontraba en los libros o en Internet un instrumento que se adaptara a las necesidades de la investigación. Por lo tanto fue necesario un diseño propio, elaborado por la autora, que se tomó una buena parte del tiempo, pues se buscaba precisión en los datos.

Después del diseño, se aplicó la encuesta a los 28 trabajadores que se encuentran en carrera administrativa. Los encuestados colaboraron con la investigación y expresaron agrado frente a estudios de este tipo que les permiten evaluar su desempeño, el de los demás y su clima de trabajo en general.

Luego de la recolección de datos, se procedió a analizarlos, sacar conclusiones, recomendaciones y finalmente el Documento Propuesta elaborado por la autora, y que pretende ser puesto en práctica, para que la investigación tenga una aplicación práctica que movilice el desarrollo organizacional de la Administración Municipal de Samacá.

6.6. Justificación del diseño y del tipo de estudio:

Identificar el comportamiento de la gente, ya sea actuando dentro de un grupo, o a nivel individual, es una actividad muy compleja; más aún cuando se pretende conocer qué aspectos motivan o conllevan a ese comportamiento. Por tal razón investigaciones de este tipo, se deben realizar preferiblemente de una forma descriptiva y analítica, desde una visión diferente a la que los integrantes del grupo tienen, pues es necesario que otra persona ajena a la organización analice respuestas frente a situaciones laborales diversas que se plantean en una encuesta, y pueda ofrecer un diagnóstico neutral y con finalidad de mejoramiento.

Por tales razones, se empleó este diseño y este tipo de estudio, en la investigación, teniendo en cuenta también que ésta es una tesis para Administración de Empresas y no para Psicología.