



UNAPEC
ESCUELA DE GRADUADOS

VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Trabajo final Para Optar por el Título de:

Master en Gerencia de Recursos Humanos

Título:

Propuesta de mejora del Clima Organizacional para una empresa del sector de
Zona Franca, Santo Domingo 2016

Postulante:

Ruth Yadhira Agüero Acevedo

Matricula:

2014-1580

Tutor:

Fidias Augusto Mejía

Distrito Nacional

Abril, 2016

ÍNDICE

RESUMEN	i
DEDICATORIA.....	ii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: LAS PERSONAS	
1.1 Las personas.....	3
1.1.1 Definición de persona.....	3
1.1.2 Características de las personas humanas.....	4
1.1.2.1 Los cinco actos originales de la persona	5
1.1.3 Las Necesidades Humanas	5
1.1.4 Diferentes enfoques de las necesidades humanas.....	6
1.1.5 Matriz de las necesidades y satisfacciones.....	8
1.1.5.1 Necesidades fisiológicas	10
1.1.5.2 Necesidades de seguridad.....	10
1.1.5.3 Necesidades de amor, afecto y pertenencia	10
1.1.5.4 Necesidades de estima	11
1.1.5.5 Necesidades de auto-realización	11
1.1.5.6 Necesidades estéticas	11
1.1.5.7 Necesidades cognitivas	12
1.1.5.8 Necesidades de auto-trascendencia	12
1.1.6 Grafica teoría de las necesidad.....	12
1.2 La comunicación.....	13
1.2.1 Factores & elementos que intervienen en la Comunicación	17
1.2.2 Comunicación en las Organizaciones	18
1.2.3 Teorías de Comunicación Organizativa	18
1.2.4 Tipos de Comunicación Organizativa	19
1.2.3 La Información en las Organizaciones	20
1.2.6 Obstáculos para la Comunicación	21
1.3 Comportamiento humano en las organizaciones	21

1.3.1	Importancia de las aptitudes interpersonales.....	22
1.3.2	Roles Gerenciales según (Mintzberg)	23
1.3.3	Aptitudes gerenciales	24
1.3.3.1	Aptitudes técnicas	24
1.3.3.2	Aptitudes humanas.....	25
1.3.3.3	Aptitudes conceptuales.....	25
1.3.4	Teorías acerca del comportamiento organizacional según algunos autores de este campo de estudio.....	25
1.3.5	Disciplinas que intervienen campo del Comportamiento Organizacional (CO)	27
1.4	Motivación Humana	43
1.4.1	Teorías acerca de la motivación humana	44
1.4.1.1	Teorías del incentivo: motivación intrínseca y extrínseca	48
1.4.1.2	Motivación intrínseca	49
1.4.1.3	Motivación intrínseca y la teoría de los dieciséis deseos básicos	50
1.4.1.5	Teoría del incentivo	53
1.4.1.6	Teoría de reducción de pulsiones.....	54
1.4.1.7	Teoría de la disonancia cognitiva.....	55
1.4.1.8	Teorías de contenido.....	56
1.4.1.10	Autocontrol	56
1.4.1.13	Rediseño de los trabajos.....	58
1.4.1.14	Ejemplos de programas de involucramiento de los empleados.....	60
1.5	Las recompensas de los empleados.....	60
1.5.1	Que pagar? Es importante identificar una estructura de pagos	61
1.5.2	Cómo pagar: Compensar a los empleados individuales mediante programas de pago variable	61
1.5.3	Recompensas intrínsecas: Programas de reconocimiento a los empleados.....	64
1.6	Gestión del talento Humano	65
1.6.1	Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas.....	66
1.6.1.1	Son seres humanos	66
1.6.1.2	Activadores inteligentes de los recursos organizacionales.....	66
1.6.1.3	Socios de la organización	66
1.6.1.4	Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano	67

1.6.1.5 Principales procesos de Gestión del Talento Humano.....	68
1.6.1.6 El capital intelectual es el activo más valioso	68
1.6.1.7 Empleabilidad en los tiempos de crisis	69
1.6.1.8 Las funciones de Recursos Humanos en la construcción de una organización competitiva.....	69
1.6.1.9 Definición de las funciones de Recursos Humanos.....	70
1.6.1.10 Las nuevas características de la Administración de Recursos Humanos.....	71
1.6.1.11 Nuevas exigencias de la Administración de Recursos Humanos.....	71
1.6.1.12 Pasos de la planeación estratégica de Recursos Humanos	72
1.6.1.13 Comparación de estrategias de Recursos Humanos con estrategias empresariales	73
1.6.1.14 Comportamiento de las organizaciones en el mercado laboral.....	74
1.6.1.15 Comportamiento de los candidatos en el mercado laboral.....	74

CAPÍTULO II. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Clima organizacional como parte del desarrollo organizacional.....	75
2.1.1 Definiciones y teorías acerca de Clima Organizacional (CO).....	75
2.1.1 Características del Clima Organizacional.....	77
2.1.2 Dimensiones del Clima Laboral.....	78
2.1.3 Dimensiones según otros autores.....	79
2.1.3.1 Likert	79
2.1.3.2 Litina y Astringir.....	80
2.1.3.3 Schneider y Bartlett	80
2.1.3.4 Pritchard y Karasick.....	81
2.1.3.5 Halpin y Crofts.....	81
2.1.3.7 Moos e Insel	82
2.1.3.8 Browsers y Taylor	82
2.1.4 Las Funciones del Clima Organizacional	83
2.1.5 Instrumentos de medición del clima Organizacional.....	85
2.1.6 Resultados de un Diagnostico de Clima Organizacional.....	88
2.1.8 Variables que influyen en el Clima Organizacional (CO).....	92
2.1.9 Tipos de Clima Laboral.....	92

2.1.10 Elementos del Clima Laboral	94
2.1.11 Procesos que intervienen en el Clima Laboral	95
2.2 Cultura Organizacional.....	96
2.2.2 ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?.....	100
2.2.2.1 La cultura dominante.....	100
2.2.2.2 Las subculturas	100
2.2.2.3 Culturas fuertes versus débiles	100
2.2.2.4 Cultura versus formalización.....	100
2.2.3 Funciones de la cultura	101
2.2.3.1 La cultura como obstáculo	102
2.2.3.2 Cómo empieza una cultura	103
2.2.4 Cómo aprenden la cultura los empleados	105
2.2.5 Creación de una cultura organizacional ética.....	106
2.2.7 Creación de una cultura organizacional positiva	107
2.2.8 Espiritualidad y cultura organizacional	108
2.2.8.1 Características de una organización espiritual	110
2.3 Satisfacción Laboral.....	111
2.3.1 Teorías que pretenden explicar la satisfacción laboral.....	113
2.3.2 Determinantes de la Satisfacción Laboral	115
2.3.3 Satisfacción y Productividad	116
2.3.4 Mejoría de la Satisfacción Laboral	118
2.3.5 Manifestaciones de insatisfacción por parte de los empleados	120
2.3.6 Recursos para enfrentar la insatisfacción.....	121
2.3.7 Teorías basadas en las características	124
2.3.7.1 Teorías basadas en el comportamiento.....	125
2.3.8 Tipos de liderazgo y funciones del líder	127
2.3.9.1 Características de los líderes transaccionales y transformacionales.....	129
2.3.9.2 Liderazgo auténtico: la ética y la confianza son el fundamento del liderazgo	130
2.3.10 La confianza y el liderazgo.....	131
2.3.10.1 Tres tipos de confianza	131
2.3.11 Roles del liderazgo contemporáneo	132
2.3.12 Funciones de carrera	133

2.3.12.1 Funciones psicológicas	133
2.4 Liderazgo y trabajo en equipo	133
2.4.1 Trabajo en equipo	134
2.4.2 Ventajas de trabajar en equipo	135
2.4.2 Factores que pueden dificultar el Trabajo en Equipo.....	136

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA

3.1 Descripción de la Propuesta.....	139
3.1.1 Justificación de la propuesta.....	139
3.1.4 Propuesta de Mejora de Clima Organizacional para una empresa del sector Zona Franca.....	140
3.1.4.1 Propuesta para mejorar la comunicación	141
3.1.4.2 Falta de desarrollo/crecimiento profesional.....	141
3.1.4.3 Inconformidad respecto a la remuneración económica.....	143
3.1.4.4 Alta rotación.....	145
3.1.4.5 Falta de equidad entre los trabajadores/ separación clara entre empelados de línea y administrativos.....	146

CONCLUSIONES	147
--------------------	-----

RECOMENDACIONES	150
-----------------------	-----

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1: Matriz de las necesidades y satisfacciones	8
Figura #2: Grafica teoría de las necesidades.....	12
Figura #3: Las funciones de Recursos Humanos en la construcción de una organización competitiva	69
Figura #4: Definición de las funciones de Recursos Humanos	70
Figura #5: Las nuevas características de la Administración de Recursos Humanos.....	71
Figura #6: Pasos de la planeación estratégica de Recursos Humanos	72
Figura #7: Comparación de estrategias de Recursos Humanos con estrategias empresariales	73
Figura #8: Comportamiento de las organizaciones en el mercado laboral	74
Figura #9: Comportamiento de los candidatos en el mercado laboral	74

RESUMEN

La propuesta de mejora del Clima Organizacional para una empresa del sector de Zona Franca nace a raíz de una serie de factores identificados en la empresa investigada.

Cuando hablamos del Clima Organizacional tocamos parte importante de la organización, ya que de este depende la productividad de los colaboradores, ventaja competitiva del negocio y por supuesto la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.

La finalidad de la autora con su propuesta para mejorar el Clima Organizacional en la empresa investigada es alertar y concientizar al Staff Gerencial de la misma acerca de su situación actual.

La autora basa su propuesta en los hallazgos arrojados por la investigación, las causas que generan un clima laboral inestable en la empresa investigada.

El objetivo general de la autora es proponer soluciones para los problemas específicos, es decir, atacar de raíz las causas que están deteriorando el Clima Organizacional en la empresa investigada.

DEDICATORIA

Quiero agradecer primero a Dios por la vida y la salud.

Gracias eternamente a mi padre y mi madre quienes puedo gritar con orgullo son los más maravillosos de todo el mundo, gracias por darme la vida, enseñarme a ser una persona de fé, por sus valores sólidos, consejos, su excelente educación y amor incondicional, gracias por guiarme, sin su apoyo no habría logrado esta meta.

Gracias a mi adorado hermano (quien siempre me decía voy a ti, creo en ti, manita) y abuelita Lucila sé que donde estén, están felices de que haya llegado a la meta, gracias por creer, por sus enseñanzas y por todo el amor que en vida me entregaron.

Dedico este logro y agradezco a mis abuelitos Ignacio y Marina así como a mis queridas mis tías y primos (Noemí, Jenny, Isabel, Johanna, Aranelly, Angelina y Wellington) por su amor, sus consejos, los valores que me transmitieron desde niña, su ayuda en los momentos más difíciles, gracias por nunca darme la espalda, por ser mi soporte.

Gracias a mi tía y amiga Maritza del Villar por creer y apostar a mí.

Gracias a mi novio por sus consejos, cuidados, amor, respeto y apoyo a lo largo de este proyecto.

Dedico de forma especial este logro a mi amada sobrina Jadaysha quien a pesar de su corta edad es una pequeña que llena mi vida de amor, alegría y siempre me dice “tía cómo te puedo ayudar? Y lo hace con sus ocurrencias.

La mejor de los sueños es cuando se hacen realidad, quien tiene fé en Dios y en sí mismo siempre logra lo que se propone.

Tú eres mi señor, no hay para mi bien fuera de ti.

Salmos 16:2

INTRODUCCION

El clima organizacional (CO) es parte fundamental de la cultura de una organización, hoy en día mantener un clima laboral estable es esencial para retener el talento humano, así como vender la empresa.

A través del tiempo las empresas han comprendido la importancia de mantener un Clima Organizacional adecuado para sus colaboradores, ya que este factor repercute en todo, es decir, afecta toda la organización.

Hoy en día para los colaboradores es más importante el Clima Organizacional (CO) que la remuneración, de aquí nace el término de salario emocional, son muchas las personas que prefieren estar en una empresa donde se sientan a gusto, aunque perciban menos.

Indiscutiblemente el Clima Organizacional (CO) es una ventaja competitiva para muchas empresas, ya que aquellas organizaciones que gozan de un buen ambiente laboral atraen nuevos talentos a través de los comentarios de sus propios colaboradores.

Es importante destacar que el activo más valioso de cualquier organización es su gente, los primeros clientes son los internos, cuando estos están a gusto el cliente externo también lo estará, cuando un colaborador es maltratado su productividad se ve afectada y por ende los productos o servicios de la empresa que representa.

Las empresas de hoy en día tienen la responsabilidad de mantener satisfechos primero a sus colaboradores y de esta forma podrán asegurar la satisfacción de sus clientes y permanencia en el mercado.

En el presente estudio la autora explica con más detalles la importancia del Clima Organizacional, sus componentes, así como elementos claves.

La autora cita estudios u teorías acerca del comportamiento organizacional, la comunicación, las personas, Gestión del Talento Humano de hoy en día, liderazgo, las necesidades humanas, motivación Humana, satisfacción laboral, entre otros temas que forman parte fundamental en el Clima Organizacional.

CAPITULO I: LAS PERSONAS

1.1 Las personas

- Necesidades Humanas
- La comunicación
- Comportamiento humano en las organizaciones
- La motivación humana
- Gestión del Talento Humano

1.1.1 Definición de persona

Según (Mounier E. , 1905-1950) en su obra: Manifiesto al servicio del personalismo, define a la persona humana: Una persona es un ser espiritual constituido como tal por una forma de subsistencia y de independencia en su ser. Mantiene esta subsistencia mediante su adhesión a una jerarquía de valores libremente adoptadas, asimilados y vividos en un compromiso responsable y en una constante conversión; unifica así toda la actividad en la libertad y desarrolla por añadidura a impulsos de actos creadores, la singularidad de su vocación ((Mounier E. , 1905-1950), citado por (Urdanoz, 1985)

La persona es sustancia individual de naturaleza racional: Originariamente tuvo el significado de máscara que utilizaban los actores en el teatro griego y romano, posteriormente cambia de significado y contenido, como precisa (Boecio), ahora se refiere al individuo de naturaleza racional. Según (Boecio), únicamente se da persona en los que poseen entendimiento y razón, tales como en el hombre, en Dios y en los ángeles (Boecio) citado por (Fernandez, 1979).

De acuerdo con (Idalberto Chiavenato) sin personas no existe organización ya que son estas quienes planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen.

El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y en especial de la Administración de Recursos Humanos.

Las personas somos el eje central de las organizaciones sin nosotros no es posible que ningún tipo de empresa sin importar su naturaleza pueda subsistir, pues siempre seremos necesarios para manejar las maquinas, supervisar, dirigir, planear, controlar, organizar y gestionar. La Gestión Humana es precisamente el arte de administrar los recursos humanos.

1.1.2 Características de las personas humanas

- **Ser espiritual**, visión defendida por la mentalidad cristiana, cuyas raíces están suscritas en la Sagrada Escritura, san Agustín, santo Tomás de Aquino.
- **Ser substancial**, tesis que se encuentra bosquejado por (Aristóteles), (Boecio), Santo Tomás de Aquino.
- **Independencia en su ser**, es propia de (Mounier) que concibe a la persona con autonomía que se expresa en el ejercicio de su libertad.
- **Ser libre** que le lleva al compromiso y a la responsabilidad
- **Ser creador y con vocación**, posee la inteligencia ingeniosa, inventiva y creativa; vocación para comunicarse con la divinidad.

Las dimensiones de la persona humana según (Mounier):

- **Vocación**, es el principio de la unificación progresiva de todos los actos y de las situaciones.
- **Encarnación**, siendo espíritu encarnado, jamás puede desembarazarse de las condiciones y servidumbres de la materia.
- **Comunitario, afirma**: "persona no se encuentra sino dándose a la comunidad en que se integran las personas singulares", para afianzar la vida comunitaria es indispensable: la meditación, a la búsqueda de su vocación; el compromiso, reconocimiento de su encarnación; el desprendimiento, indicación al don de sí y a la vida en otro.

1.1.2.1 Los cinco actos originales de la persona

Las expresa en su obra El personalismo son:

- **Salir de sí**, en cuanto la persona es capaz de "desposesión", de liberarse de sí, con una ascesis de lucha para desprenderse de su amor propio y egocentrismo.
- **Comprender**, cesar de situarme en mi propio interés para dar acogida al de los demás, ser todo para todos sin dejar de ser uno mismo.
- **Asumir** sobre sí el propio destino.
- **Dar** significando la generosidad o la gratuidad del don de sí sin medida y sin esperanza de retorno.
- **Ser fiel**, implicando la continuidad en la entrega personal al amor y la amistad. "El acto de amor es la más fuerte certeza del hombre, el cogito existencial irrefutable: Yo amo, luego el ser es y la vida vale" (Le Personnalisme, 1949)

La tesis de Emmanuel (Mounier) surgió como respuesta a la reducción de la persona humana, por unos a la pura corporalidad, y por otros, a la espiritualidad. La persona humana es el sujeto subsistente de la realidad corpórea y espiritual. La materia y el espíritu en la persona, no están separadas ni yuxtapuestas, sino integradas, de tal manera, la persona humana es toda materia y todo espíritu.

1.1.3 Las Necesidades Humanas

Considero como una necesidad a aquello que nos resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena. Entiendo también que las necesidades se diferencian de los deseos en el sentido de que no satisfacerlas puede producir unos resultados negativos para nosotros, como puede ser una disfunción o incluso el fallecimiento.

El estudio de las necesidades humanas no es nuevo, de hecho, podemos remontarnos a postulados de Aristóteles, aunque el significado de necesidad ha ido modificándose con las transformaciones sociales y políticas. Cuando hablamos de necesidad nos referimos a la carencia o escasez de un bien, sentimientos.

1.1.4 Diferentes enfoques de las necesidades humanas

- **Necesidad como carencia según (Marx, 1844) desde una perspectiva sociológica y enfoque universalista.** Se entiende de esta forma cuando hay falta de bienes para cubrirla y cuya superación se impone al sujeto con gran prioridad para poder continuar su vida individual.
- **Necesidad como valor de uso y valor simbólico según (Malinowski, 1944) desde una Funcionalista antropológica y un enfoque Relativista,** la necesidad como valor de uso fue introducido sobre todo por (Malinowski). Todo objeto en las sociedades primitivas respondía a una necesidad de uso. El valor de cambio simbólico es el paso de utilizar un objeto como un bien, a utilizarlo como una forma de expresión simbólica.
- **Necesidad como acción social según (Parsons, 1951) desde una perspectiva Funcionalista sociológica y enfoque relativista** Las necesidades humanas son el resultado de la internalización en el sistema de personalidad (socialización) y de las pautas culturales que están institucionalizadas.
- **Necesidad como impulso según (Maslow, 1954) desde una Perspectiva psicológica humanista y enfoque relativistas** entiende como una fuerza motivadora generada por un estado de carencia. Se busca la consecución de necesidades de forma creciente y jerarquizada. Es una teoría muy influyente en el análisis de las necesidades básicas.
- **Necesidad Como relación y proceso según los autores (Schütz, 1965); (Berger) y (Luckman, 1966)), (Garfinkel, 1967) (Goffman, 1959)**

desde una Perspectiva sociológica Fenomenología y enfoque relativista

Las necesidades son construidas socialmente, a través de las interacciones de la vida cotidiana. En la etnometodología el lenguaje y las discusiones entre grupos permiten revelar o mostrar las necesidades.

- **Necesidad Normativa, expresada, percibida y comparativa según (Bradsaw, 1977) Escuela de Harvard) desde una perspectiva psicológica y enfoque relativista** La necesidad normativa se basa en el establecimiento, por parte de un experto o grupo de expertos profesionales o científicos sociales, de unos niveles teóricamente deseables de satisfacción de cada necesidad. La necesidad expresada es aquella que los usuarios de un recurso o servicio expresan mediante comportamientos, como la utilización de dichos servicios o recursos.
- **La necesidad percibida** es la basada en la percepción de cada persona o grupo de personas sobre determinada carencia.
- **La necesidad comparativa** se centra en la comparación entre los datos de la población objetivo y los de otro grupo.
- **Necesidad como Norma social (Habermas (1981, Escuela de Frankfurt)) desde una Perspectiva sociológica y enfoque relativista** La satisfacción de una necesidad va ligada a una estructura simbólica, es decir al nivel sociocultural y a las normas sociales establecidas. Necesidad como universales según (Gough, 1994) desde una Perspectiva filosófica y teorías del desarrollo
- **Las necesidades universales** son la salud y la autonomía. Fuente: Elaboración a partir de (Gough, 1994) y (Ballester, 1999)

1.1.5 Matriz de las necesidades y satisfacciones

Necesidades según categorías saxiológicas	Necesidades según categorías existenciales			
	SER	TENER	HACER	RELACIONES
SUBSISTENCIA	1-Salud física, salud mental, equilibrio, sentido del humor, adaptabilidad	2-Alimentos, cobijo, trabajo	3-Alimentarse, procrear, descansar, trabajar	4-Entorno vital, marco social
PROTECCIÓN	5-Asistencia, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	6-Sistemas de seguros, ahorros, seguridad social, sistemas sanitarios, derechos, familia, trabajo	7- Cooperar, prevenir, planificar, ocuparse de curar, ayudar	8- Espacio vital, entorno social, vivienda
AFECTO	9-Autoestima, decisión, generosidad, receptividad, pasión, sensualidad, sentido del humor, tolerancia, solidaridad, respeto	10-Amistades, relaciones familiares, relaciones con la naturaleza	11-Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, ocuparse de cultivar, apreciar	12- Vida privada, intimidad, hogar, espacios de unión entre personas.
COMPRESIÓN	13- Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	14-Literatura, maestros, método, políticas educativas, políticas de comunicación	15- Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar	16- Marcos de interacción formativa, escuelas, universidades, grupos, comunidades, familia
PARTICIPACIÓN	17- Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, dedicación, respeto, pasión, sentido del humor	18- Derechos, responsabilidades, deberes, privilegios, trabajo	19- Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, disentir, obedecer, relacionarse, estar de acuerdo, expresar opiniones	20- Marcos de relaciones participativas, partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, barrios, familia

CREACIÓN	21- Pasión, decisión, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, inventiva, autonomía, curiosidad	22- Habilidades, oficios, método, trabajo	23- Trabajar, inventar, construir, diseñar, componer, interpretar	24- Marcos productivos y de reaprovechamiento de información, seminarios, grupos culturales, espacios para la expresión, libertad temporal
RECREO	25- Curiosidad, sentido del humor, receptividad, imaginación, temeridad, tranquilidad, sensualidad	26- Juegos, espectáculos, clubes, fiestas, paz mental	27- Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	28- Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
IDENTIDAD	29- Sentimiento de pertenencia, consistencia, diferenciación, autoestima, afirmación	30- Símbolos, lenguaje, religión, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, hormas, memoria histórica, trabajo	31- Comprometters e, integrarse, enfrentarse, decidir, conocerse a uno mismo, reconocerse a uno mismo, realizarse, crecer	32- Ritmos sociales, marcos de la vida diaria, ámbitos de pertenencia, etapas de madurez
LIBERTAD	33- Autonomía, autoestima, decisión, pasión, afirmación, amplitud de miras, audacia, rebeldía, tolerancia	34- Igualdad de derechos	35- Discrepar, elegir, ser diferente de, asumir riesgos, desarrollar consciencia, comprometerse, desobedecer	36- Plasticidad espacio-temporal

Fuente: (CEPAUR, 1986)

(Maslow) Propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero, 2007) Es así como a medida que el hombre va

satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero, 2007)

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. (Maslow) también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero, 2007)

1.1.5.1 Necesidades fisiológicas

Son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero, 2007).

1.1.5.2 Necesidades de seguridad

Cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero, 2007).

1.1.5.3 Necesidades de amor, afecto y pertenencia

Cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser

parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero, 2007).

1.1.5.4 Necesidades de estima

Cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero, 2007)

(Maslow) propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero, 2007).

1.1.5.5 Necesidades de auto-realización

Son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (Quintero, 2007)

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de (Quintero, 2007)

1.1.5.6 Necesidades estéticas

No son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes (Quintero, 2007).

1.1.5.7 Necesidades cognitivas

Están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas (Quintero, 2007).

1.1.5.8 Necesidades de auto-trascendencia

Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino (Quintero, 2007)

1.1.6 Grafica teoría de las necesidades

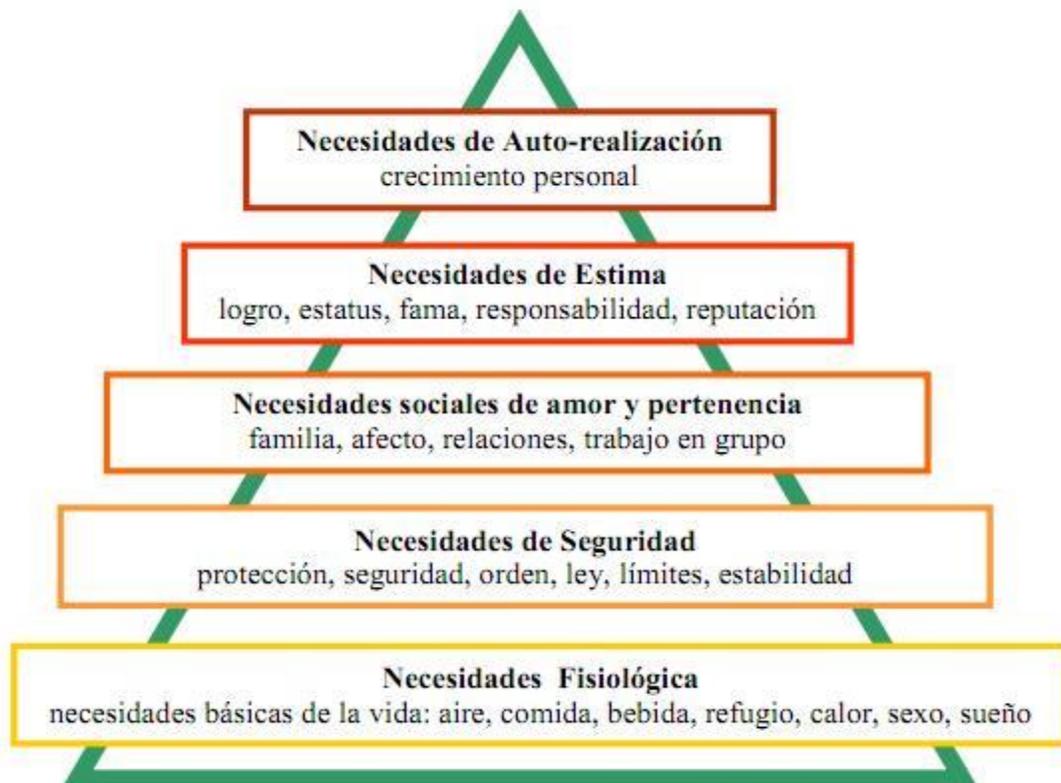


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

(Quintero, 2007)Universidad Fermín Toro; Escuela de Doctorado; Seminario Teorías y paradigmas educativos; Venezuela; extraído el 28 de Junio del 2012 en sitio web: <http://doctorado.josequintero.net/>

1.2 La comunicación

Defino comunicación como la acción o actividad de intercambiar ideas o informaciones entre dos o más personas con la finalidad de transmitir un mensaje, esta se da entre un emisor y un receptor. Las personas siempre envían mensajes aunque no tenga conciencia de ello, o aunque voluntariamente no quiera comunicarse, es decir, en todo momento nos estamos comunicando, a través de diversas acciones.

"Quién dice qué a quién" (Aristóteles)

Según (Gibson)"comunicación es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Los símbolos mencionados pueden ser tanto verbales como no verbales"

Según (Werther), "Comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es el modo de llegar a otros con ideas, datos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de significado entre las personas, para que puedan compartir lo que conocen y sienten".

Según (Weaver, 1949)conciben la comunicación como un proceso lineal. "El problema de la comunicación, consiste en reproducir en un punto, sea exacta o aproximadamente, un mensaje seleccionado en otro punto. Frecuentemente el mensaje tiene significado; éste se refiere o está relacionado con algún sistema, con ciertas entidades físicas o conceptuales", aportando más tarde la Teoría Matemática de la Comunicación, cuya presentación hicieron con el siguiente enunciado: "La palabra comunicación se usará aquí en un sentido muy amplio para incluir todos los procedimientos por los cuales una mente puede afectar a otra" (Weaver, 1971) (Ruesch B. y., 1965) afirman en su Modelo Funcional que "El concepto de comunicación incluye todos aquellos procesos por los cuales las

gentes se influyen mutuamente”. También explican cómo las anormalidades de conducta pueden considerarse disturbios en la comunicación. (Ruesch, 1980) amplía el concepto manifestando que “la comunicación es un principio organizador de la naturaleza que conecta a las criaturas vivientes entre sí...”. La comunicación tiene como mediadores tres propiedades de la materia viva: “Input” (Percepción), Funciones centrales (Memoria y Toma de decisiones) y por último un “Output” (Expresión y acción).

Para (Watzlawick), la comunicación se puede definir como un “Conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (Marc y Picard, 1992) La comunicación así concebida, es un proceso permanente y de carácter holístico, un todo integrado, incomprendible sin el contexto en el que tiene lugar.

Según (Fleure, 1993) “La comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente) codifica una información en señales y pasa a otro organismo (el receptor) que decodifica las señales y es capaz de responder adecuadamente”. Esta definición es aplicable a cualquier tipo de relación, incluso las existentes en el mundo animal, la particularidad del ser humano es su capacidad de abstracción y su mayor variedad de señales.

Por su parte (Hervás, 1998) define la comunicación como “El proceso a través del cual una persona o personas y transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos”.

Podemos considerar la comunicación, según (Garay, 2005) como “Un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión”

Por otra parte, y dentro del contexto clínico, los fenómenos interactivos y comunicativos han sido estudiados por (Haley W. &.) que junto a (Watzlawick), (Jackson, 1971) estudiaron de forma sistemática la comunicación humana y a

partir de algunos principios elementales de la cibernética y la Teoría General de Sistemas, llegaron a establecer los siguientes axiomas básicos de la comunicación (Watzlawick, 1997)

- Es imposible no comunicar, por lo que, en un sistema dado, todo comportamiento de un miembro tiene un valor de mensaje para los demás.
- En toda comunicación cabe distinguir entre aspectos de contenido o semánticos y aspectos relacionales entre emisores y receptores.
- La naturaleza de una interacción está siempre condicionada por la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes.
- La comunicación humana implica dos modalidades, la digital -lo que se dice- y la analógica -cómo se dice-. El lenguaje digital cuenta con una sintaxis lógica sumamente compleja y poderosa, pero carece de una semántica adecuada en el campo de la relación, mientras que el lenguaje analógico posee la semántica pero no una sintaxis adecuada para la definición inequívoca de la naturaleza de las relaciones.
- Los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según que estén basados en la igualdad o en la diferencia de los agentes que participan en ella.

La comunicación tiene componentes actuales:

- Símbolos/verbal: Comunicación es el intercambio verbal de un pensamiento o idea.
- Conocimiento: Comunicación es el proceso por el cual entendemos a los demás, y somos entendidos por ellos. Es algo dinámico, en cambio constante y adaptable a cada situación o contexto.”

- Interacción, relaciones, proceso social: La interacción, incluso en el nivel biológico, es un tipo de comunicación; de otro modo, los actos comunes no podrían tener lugar.”
- Reducción de incertidumbre: La comunicación surge con la necesidad de reducir la incertidumbre, para actuar con eficacia al defender o fortalecer el ego.”
- Proceso: Comunicación: Transmisión de información, ideas, emociones, conocimientos, etcétera, mediante el uso de símbolos: palabras, imágenes, iconos, gráficos. Es el acto o proceso de transmisión que usualmente se denomina comunicación.
- Transferencia, transmisión, intercambio: “El hilo conductor parece ser la idea de algo que es transferido de una cosa, o persona, a otra.”
- Enlace/vinculo: Comunicación es el proceso que une partes discontinuas del mundo con otras partes.”
- Comunidad: “La comunicación es un proceso que pone en común a dos o más que eran el monopolio de uno o unos.”
- Canal, transporte: “Es el medio de enviar mensajes, órdenes, etcétera mediante teléfono, telégrafo, radio o correo.”
- Respuesta a un estímulo: “Comunicación es el proceso de captar la atención de otra persona con el propósito de que responda a un estímulo.”
- Respuesta/ Conducta de Modificación de Respuesta: “La comunicación es la respuesta discriminante de un organismo a un estímulo determinado.”
- Estímulos: Cada acto de comunicación es visto como una transmisión de información consistente en un estímulo discriminante desde el origen hasta el destino.”
- Intenciones: “La comunicación basa su interés en situaciones conductuales en las que una fuente u origen transmite un mensaje a un receptor con intención consciente de influir en sus conductas posteriores.”

- Tiempo y situación: La comunicación es una transmisión de un todo estructurado de un agente a otro.”
- Poder: La comunicación es el mecanismo por el que el poder es ejercido”.
- Fuente: (DANCE, 1970)

1.2.1 Factores & elementos que intervienen en la Comunicación

El diagrama de (LASWELL, 1965) citado por (RUBIO, 1975) y que posteriormente fue modificado por (NIXON, 1970) presenta un esquema que se podría denominar clásico en los modelos de comunicación. Establece el sujeto emisor, bajo la forma de “quién se” (fase 1), delimita el contenido, el “qué” (fase 2), el “por qué” (fase 3), el “para quién” (fase 4), y las consecuencias (fase 5).

Este esquema ilustra de una forma clara lo que pueden dar en llamarse las cuestiones elementales del proceso de la comunicación:

- El quién, que no es más que el sujeto emisor, el que transmite la información, consciente o inconscientemente.
- El qué, que en la mayoría de autores coincide con el mensaje, con el contenido intrínseco de la comunicación.
- El porqué o componente causal del proceso.

El para quién, que puede ser catalogado, con matices, como receptor. Las reservas pueden venir dadas por la involuntariedad de la recepción por una parte y por las barreras a la comunicación. En ciertos casos, el destinatario final del mensaje no es quien realmente lo recibe. Quién dice Con qué efectos Qué Por qué Para quién ¿Con qué Intenciones? QUIÉN QUÉ QUIÉN Medio de Comunicación ¿Bajo qué condiciones? (1) (2) (3) (4) (5) Quién dice Con qué efectos Qué Por qué Para quién ¿Con qué Intenciones? QUIÉN QUÉ QUIÉN Medio de Comunicación ¿Bajo qué condiciones? (1) (2) (3) (4) (5) Índice 17 5. El con qué efectos, que está en estrecha relación con la intencionalidad de la emisión del mensaje.

1.2.2 Comunicación en las Organizaciones

Las organizaciones tienen características que las distinguen de otros grupos humanos, formales o informales. Dichas características son: a) Formalidad, es decir, que una organización tiene unas estructuras, objetivos, políticas, procedimientos y normas que le dan forma. b) Jerarquía, expresada tradicionalmente en forma de estructura piramidal. c) Tendencia a crecer; las organizaciones tienden a integrar en su seno a muchas personas; y d) Duración; las organizaciones permanecen en el tiempo por más de una generación. Es fácil deducir, pues, que en el contexto de las organizaciones se produce un gran flujo de comunicación. (STROTHER, 1963)), por su parte, define las organizaciones como dos o más personas partícipes de una relación cooperativa, lo que implica que todas ellas tienen objetivos comunes. Los miembros de una organización tienen funciones distintas y mantienen una estructura jerárquica estable. Desde el punto de vista de la estructura de las organizaciones, (WEBER, 1947)) es quizá el estudioso más notable de este siglo. Trata en sus obras la historia y organización de las instituciones, deteniéndose en sus teorías, ya clásicas, de la burocracia y de las organizaciones.

1.2.3 Teorías de Comunicación Organizativa

Algunos directivos y responsables de empresas y organizaciones entienden que algunas formas de comunicación que se dan habitualmente en su seno, no siempre son fruto de la planificación y la revisión. Frecuentemente se ignoran las instrucciones no escritas o se pone en evidencia la inseguridad comunicativa de estos responsables organizativos. Además, la comunicación parece un apartado de la organización relativamente sencillo para reducir presupuestos en tiempos de recesión porque existen "otras prioridades". La realidad es que, con o sin un programa formal, algún tipo de comunicación se da en cada lugar de trabajo. Como determinan (Kleen, 1998) los directivos no pueden escoger entre comunicar o no comunicar; sus únicas opciones prácticas quedan entre la comunicación positiva y la negativa. Si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese hueco rápidamente de rumores, comunicación

indirecta e incluso desinformación. Por su parte Smith (1983) plantea que: "La organización industrial cambia sin tener bajo la consideración apropiada a los valores humanos y sin ofrecer explicaciones claras a los empleados, tener y mantener la confianza del empleado tradicional y creciendo por tanto en incertidumbre, antagonismo, y miedos sobre sus futuros... Ganar lealtad y reforzar el compromiso con los empleados representa un desafío de magnitudes más altas."

(Farace, 1977) estudia profusamente la comunicación en las organizaciones. Para el autor, uno de los conceptos básicos es el de norma. Las normas pueden ser formales o tácitas, y suponen los capilares, las unidades básicas de la estructura de la organización. Del mismo modo, también influye en la comunicación una serie de estructuras inherentes a la organización, y que (Farace) enumera. La primera de ellas es la estructura de comunicación, o micro red. Se trata de quién comunica en la organización, y hacia dónde. La segunda estructura es la estructura de poder. Esta estructura está integrada por los individuos que tienen el poder y los tipos de autoridad que se ejercen en la organización. En tercer lugar, aparece la estructura de liderazgo. Trata de la distribución de papeles en el grupo, especialmente aquellos roles que mayor influencia ejercen en el contexto organizativo.

1.2.4 Tipos de Comunicación Organizativa

Se acepta generalmente la división de la comunicación en los tres tipos que se verán en las líneas subsiguientes. Existen tres niveles: un primer nivel, la dirección, un segundo nivel formado por los mandos intermedios y un tercer nivel integrado por el personal colaborador.

Los que emanan de los niveles superiores (dirección, gerencia...). Ascendente: El fin es obtener datos y noticias relativas a la moral laboral del personal, socios y colaboradores, sus aspiraciones, deseos y opiniones. Horizontal: El fin es promover el intercambio de datos e impresiones entre los miembros de un mismo nivel jerárquico, o de su mismo grupo.

La comunicación descendente: Es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir. Su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos. Sus campos privilegiados son: la situación socio laboral de los colaboradores, los salarios, los horarios, las reorganizaciones, los cambios, las promociones, los problemas técnicos, la gestión, la seguridad, la marcha de la compañía (objetivos, planes, proyectos, resultados), el entorno de la empresa u organización en cualquiera de sus vertientes.

La comunicación ascendente La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. La comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. Como se considera menos necesaria, es preciso salir en su busca y exigirla en todo momento, para que también sea permanente y continua, al igual que la comunicación descendente.

La comunicación horizontal La comunicación lateral u horizontal persigue relacionar a los departamentos y a las personas entre sí, con el fin de: a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales. b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación. c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

1.2.3 La Información en las Organizaciones

La información y la comunicación en las organizaciones constituyen un bien de consumo y un activo equiparable a los recursos humanos y financieros.

La relación entre información y comunicación es tan estrecha que es bastante común que ambos términos se confundan, en virtud de que una información no es tal si no puede ser comunicada. En las organizaciones, sus responsables suelen aceptar la necesidad de la información sin preocuparse demasiado en

saber si es percibida e interpretada correctamente por los interlocutores de acuerdo con la intención del emisor, en la creencia de que el mensaje, aun bien recibido, produce un efecto mecánico sobre los comportamientos de empleados, socios o colaboradores.

1.2.6 Obstáculos para la Comunicación

Es imposible en una organización la ausencia total de conflictos.

Son varios los autores que se detienen en los obstáculos a la comunicación. La mayoría de ellos los estudia desde una perspectiva psicológica, estableciendo diversas causas, casi todas ellas derivadas de la naturaleza psíquica del ser humano.

Dentro de las teorías generales de comunicación, (Pinillos, 1991) definen los ruidos como componentes básicos en el proceso. Al tratarse de comunicación organizativa, esas distorsiones van a tener un componente psicológico más acusado. Una parte de las mismas se va a estudiar en las líneas subsiguientes:

Los bloqueos (Mailhiot, 1975) se centra en el proceso como tal, y determina que cuando la comunicación se establece mal o no se establece en absoluto, resultan ciertos fenómenos derivados de la misma, entre los que se encuentran: a) Bloqueo: la comunicación es completamente interrumpida. b) Filtración: Se comunica parte de lo que los interlocutores saben, piensan o experimentan.

1.3 Comportamiento humano en las organizaciones

Comportamiento es lo que conocemos como las normas de conducta ante una situación determinada. El comportamiento de la persona remite su forma de ser y su actitud, es un reflejo de su yo interior, ya que una persona no solo se conoce por sus palabras sino también por sus hechos.

En psicología, antropología y biología, comportamiento o conducta es la manera de proceder que tienen las personas u organismos, en relación con su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente,

voluntario o involuntario, público o privado, según las circunstancias que lo afecten. La ciencia que estudia la conducta y el comportamiento animal es la etología y la ciencia que estudia la conducta desde el punto de vista de la evolución es la ecología del comportamiento. La ciencia que estudia la conducta humana es la psicología.

Por comportamiento entendemos el conjunto de acciones que los organismos ejercen sobre el medio exterior para modificar algunos de sus estados o para alterar su propia situación con relación a aquel” (Piaget, 1977)De esta manera, el concepto de comportamiento remite a toda acción que genere una transformación del medio externo o de las capacidades del individuo en su relación con el mismo.

1.3.1 Importancia de las aptitudes interpersonales

Si bien es cierto que todo profesional necesita competencias duras (Soft skills) como lo son los conocimientos técnicos y cuantificables también es necesario manejar las competencias blandas (Soft skills) que pertenecen a las habilidades sociales que poseemos como (empatía, comunicación, hábitos personales.), considero que estas últimas son las más difíciles de transmitir o enseñar ya que la parte técnica se puede desarrollar a través del estudio o entrenamientos pero las habilidades de socializar son algo que forma parte de la personalidad del ser humano en caso de desarrollarlas toma más tiempo.

Según (Robbins, Stephen)en su libro comportamiento Organizacional Reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento.

Un estudio nacional sobre la fuerza laboral de Estados Unidos descubrió que los salarios y prestaciones no son las razones principales por las que a las personas les gusta su trabajo o permanecen con su patrón. Tiene mucha más importancia la calidad del trabajo del empleado y el apoyo del ambiente laboral.

Por ello, es posible que poseer administradores con buenas capacidades interpersonales haga del sitio de trabajo algo mucho más placentero, lo que a su vez hace más fácil contratar y conservar personal calificado. Además, la creación de un lugar de trabajo agradable parece tener una buena razón económica.

Hemos llegado a entender que las aptitudes técnicas son necesarias, pero no suficientes para triunfar en la administración. En el ambiente de trabajo actual, cada vez más competitivo y demandante, los administradores no pueden tener éxito sólo con sus aptitudes técnicas. También necesitan tener buenas capacidades para tratar con las personas. Este libro se escribió para ayudar tanto a quienes ya son gerentes, como a quienes lo son en potencia, a desarrollar dichas habilidades para relacionarse con la gente.

Los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas. Los gerentes realizan su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada en forma consciente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.

1.3.2 Roles Gerenciales según (Mintzberg)

Rol	Descripción
<u>Interpersonal:</u>	
Representante:	Figura simbólica; se requiere que ejecute cierto número de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.
Líder	Responsable de la motivación y dirección de los empleados
Enlace	Mantiene una red de contactos externos que le hacen favores y le dan información

<u>Informativo</u>	
Vigilante	Recibe una variedad amplia de información; sirve como centro nervioso de la información interna y externa de la organización
Difusor	Transmite la información recibida de los externos, o de otros empleados, a los miembros de la organización
Vocero	Transmite información a los externos acerca de los planes, políticas, acciones y resultados de la organización; sirve como experto en la industria de la organización
<u>Decisorio</u>	
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia proyectos para realizar un cambio.
Manejador de dificultades	Responsable de ejecutar acciones correctivas cuando la organización enfrenta problemas significativos e inesperados.
Asignador de recursos	Toma o aprueba decisiones organizacionales significativas
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones de importancia.

Elaborado por la autora

1.3.3 Aptitudes gerenciales

Otra manera de considerar lo que los gerentes hacen es fijarse en las aptitudes o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. (Katz) Identificó tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

1.3.3.1 Aptitudes técnicas

Éstas integran la actividad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las aptitudes que poseen los profesionales como las de los ingenieros civiles o cirujanos dentistas a menudo nos centramos en su habilidad técnica. A través de una educación formal extensa, han adquirido el conocimiento y la práctica especiales en su campo. Por supuesto, los profesionales no tienen el monopolio de las aptitudes técnicas, y no todas se aprenden en las escuelas o con programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren cierta

experiencia especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica.

1.3.3.2 Aptitudes humanas

La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

1.3.3.3 Aptitudes conceptuales

Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una aptitud conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional.

1.3.4 Teorías acerca del comportamiento organizacional según algunos autores de este campo de estudio

(Stephen, 2004)“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

(Newstrom, Davis , 2002)“Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata

de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones”.

(Dubrin, Andrew, 2004)“Es el estudio del **comportamiento humano** en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización”

(John, Don Hellriegel y Slocum, 2009)“Estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización”

(Barón y Greenberg , 1990)“Es el estudio que busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo”.

(Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J y Konospake R , 2007)Campo de estudio que se sustenta en la teoría, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje de los individuos mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente de la organización y sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategias”.

El autor (Robbins, Stephen)define el comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) como un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parece un trabalenguas, así que lo descifraremos.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se

obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

1.3.5 Disciplinas que intervienen en el campo del Comportamiento Organizacional (CO)

El comportamiento organizacional es una ciencia del comportamiento aplicada que se conforma de las aportaciones de cierto número de disciplinas, también del comportamiento. Las áreas predominantes son la psicología, psicología social, sociología y antropología.

- **Psicología**

Es la ciencia que mide, explica y, en ocasiones, cambia el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Aquellos que han contribuido y continúan aumentando el conocimiento del CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos clínicos, y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales. En sus inicios los psicólogos industriales u organizacionales se involucraron en problemas de fatiga, aburrimiento y otros factores relevantes para las condiciones de trabajo que podrían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han expandido hacia el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

- **Psicología social**

Toma conceptos tanto de la psicología como de la sociología, aunque por lo general se considera una rama de la psicología. Se centra en la influencia de las personas entre sí. Un área primordial sobre la que los

psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio –cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar las actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones importantes al estudio del procedimiento grupal, el poder y el conflicto.

- **Sociología**

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto.

- **La antropología**

Es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Por ejemplo, el trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en cuanto a los valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre personas de países distintos y en organizaciones diferentes. Gran parte de nuestra comprensión actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos o de otros especialistas que aplican sus métodos.

- **Retos y oportunidades del Clima Organizacional (CO)**

Actualmente hay muchos retos y oportunidades para que los administradores utilicen los conceptos del CO. En esta sección, se

repan algunos de los temas más críticos a que se enfrentan los gerentes y para los que el CO ofrece soluciones –o al menos puntos de vista pertinentes para éstas.

- **Responder a la globalización**

Las organizaciones ya no están limitadas por las fronteras nacionales.

- **Administrar la fuerza de trabajo diversa**

Uno de los retos más importantes y extensos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes. El término para describir este desafío es la fuerza de trabajo diversa. En tanto la globalización se centra en las diferencias entre personas procedentes de países distintos, la fuerza de trabajo diversa lo hace en las de gente dentro de países dados.

- **Mejorar la calidad y productividad**

El exceso de capacidad se traduce en una mayor competencia, y ésta obliga a los gerentes a reducir los costos y, a la vez, a mejorar la productividad de sus organizaciones y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Tom Peters, gurú de la administración afirma que “casi toda mejora de la calidad proviene de la simplificación del diseño, la manufactura, procesos y procedimientos”. Para lograr estos fines, los gerentes están implantando programas tales como la administración por calidad y la reingeniería de procesos –los cuales requieren el involucramiento profundo de los empleados. Los gerentes de hoy comprenden que el éxito de cualquier esfuerzo por mejorar la calidad y la productividad debe incluir a sus empleados. Éstos no sólo serán la fuerza principal que ejecute los cambios, sino que participarán cada vez más en la planeación de éstos. El CO ofrece puntos de vista primordiales para ayudar a los gerentes a trabajar hacia dichos cambios.

- **Mejorar el servicio al cliente**

Muchas organizaciones fracasan porque sus empleados fallan en la satisfacción del consumidor. Por ello, la gerencia necesita crear una cultura de responsabilidad ante el cliente. El CO proporciona una guía valiosa para ayudar a que los gerentes creen dichas culturas aquellas en que los trabajadores son amigables y corteses, accesibles, expertos, prestos para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo que sea necesario para agradecerles. Mejorar las aptitudes para relacionarse con las personas

- **Estimular el cambio y la innovación**

Las organizaciones exitosas actuales deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio, o serán candidatas a la extinción. Los empleados de una organización son el ímpetu para la innovación y el cambio o una piedra grande con la que ésta tropiezan. El reto para los gerentes es estimular la creatividad de los trabajadores y su tolerancia al cambio. El campo del CO proporciona muchas ideas y técnicas que ayudan a alcanzar estas metas.

- **Luchar contra lo temporal**

Con el cambio viene lo temporal. En años recientes se han combinado globalización, capacidad ampliada y avances de la tecnología, para hacer un imperativo que las organizaciones sean rápidas y flexibles si han de sobrevivir. El resultado es que la mayoría de gerentes y empleados actuales trabajan en un clima cuya mejor descripción es “temporal”. La evidencia de lo temporal está en todas las partes de las organizaciones. Los puestos se rediseñan de manera continua; las tareas son realizadas cada vez más por equipos flexibles en vez de individuos aislados; las compañías se basan más en los trabajadores temporales; los puestos se subcontratan con otras empresas; y las pensiones se rediseñan para que se muevan con la gente cuando cambia de trabajo.

Los gerentes y empleados actuales deben aprender a vérselas con lo temporal. Tienen que aprender a vivir en forma flexible, espontánea e impredecible. El estudio del CO les proporciona perspectivas que los ayudarán a entender mejor un mundo laboral que está en cambio constante, a vencer la resistencia al cambio y ayuda a entender la mejor manera de crear una cultura organizacional que florece en el cambio.

- **Trabajar en organizaciones en red**

El uso de computadoras, Internet, y la capacidad de unir aquellas dentro de las organizaciones y estas entre sí, han creado un lugar de trabajo distinto para muchos empleados la organización en red. Estos cambios tecnológicos permiten que las personas se comuniquen y trabajen aun cuando se hallen a miles de kilómetros de distancia. También permite que los individuos se conviertan en contratistas independientes, que conmuten a distancia por medio de computadoras con sitios de trabajo dispersos por todo el mundo y cambien de empleadores conforme cambia la demanda por sus servicios. En una organización con una intranet o una red más amplia, el puesto de gerente es distinto, en especial cuando se trata de administrar personal. Conforme más y más empleados llevan a cabo sus trabajos conectados con otros por medio de redes, los gerentes necesitan desarrollar aptitudes nuevas. El CO proporciona puntos de vista valiosos que los ayudan a poner a punto dichas capacidades.

- **Ayudar a los empleados a equilibrar los conflictos trabajo-vida**

Los empleados se quejan cada vez más de que la línea entre el tiempo en el trabajo y fuera de éste se ha vuelto tenue, lo que genera conflictos personales y estrés. Sin embargo, al mismo tiempo el lugar de trabajo ofrece oportunidades para que los empleados creen y estructuren sus roles laborales. Cierta número de fuerzas han contribuido a diluir las fronteras entre el tiempo de trabajo y la vida personal de los empleados.

En primer lugar, la creación de organizaciones globales significa que su mundo nunca duerme.

La necesidad de consultar con colegas o clientes a ocho o diez zonas horarias de distancia significa que muchos trabajadores de esas empresas están “al alcance del teléfono” las 24 horas del día. En segundo lugar, la tecnología de las comunicaciones permite que los empleados hagan su trabajo en casa, en su auto o en una playa de Tahití. Esto facilita que muchas personas que desempeñan puestos técnicos y profesionales realicen su trabajo en cualquier momento y en cualquier sitio. En tercer lugar, las organizaciones piden que su personal les dedique más tiempo.

Es común que el empleado casado de hoy forme parte de una pareja con carrera dual. Esto hace cada vez más difícil que los empleados en un matrimonio encuentren el tiempo para cumplir con su hogar, esposa, hijos, padres y amigos. Los trabajadores perciben cada día que el trabajo invade sus vidas personales, y esto no les gusta.

- **Crear un ambiente de trabajo positivo**

Aunque las presiones competitivas que experimenta la mayoría de organizaciones son más fuertes que nunca, se observa un cambio interesante tanto en la investigación del CO como en la práctica de la administración, al menos en ciertas organizaciones. En lugar de responder a las presiones competitivas por medio de “subir la temperatura”, algunas organizaciones tratan de obtener una ventaja competitiva a través de la creación de un ambiente de trabajo positivo. Al mismo tiempo, un área de crecimiento real en la investigación en CO ha sido la educación organizacional positiva (también llamada comportamiento organizacional positivo), que se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y recuperación, y desatan el potencial. Los investigadores en esta área afirman que gran parte de las investigaciones en el CO y la práctica administrativa han estado dirigidas a identificar lo que está mal en las organizaciones y sus empleados. En

contraparte, estos investigadores tratan de estudiar lo que está bien en las organizaciones. Aunque el comportamiento organizacional positivo no niega la presencia (e incluso el valor) de lo negativo (como la retroalimentación crítica), plantea el reto a los investigadores para que consideren al CO con una nueva visión. También desafía a las organizaciones para que piensen en el modo de aprovechar las fortalezas de sus trabajadores en lugar de sólo lamentarse de sus limitaciones.

- **Mejorar el comportamiento ético**

Los miembros de las organizaciones enfrentan con mayor frecuencia dilemas éticos, que son situaciones en las que se requiere que se definan entre una conducta correcta o una incorrecta. El gerente de hoy necesita crear para sus empleados un clima saludable en cuanto a la ética, en el que trabajen en forma productiva y enfrenten poca ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos adecuados e inadecuados. En los capítulos que siguen se estudiarán las clases de acciones que los gerentes pueden emprender para generar un clima ético apropiado y ayudar a que sus empleados sorteen situaciones ambiguas de ética. También se presentarán al final de cada capítulo ejercicios con dilemas éticos del presente, lo que permitirá que piense en temas de ética y evalúe la forma de manejarlos.

- **Fundamentos del comportamiento individual**

(Robbins, Stephen) nos plantea cómo las diferencias de los individuos en cuanto a aptitudes (que incluyen la inteligencia) y características biográficas (como la edad) afectan su rendimiento y satisfacción como empleados. Después veremos cómo aprenden las personas comportamientos y lo que la administración puede hacer para conformar estos.

¿Qué significa aptitud? En el sentido en que lo usaremos, el término **aptitud** se refiere a la capacidad que tiene un individuo para llevar a cabo las diferentes tareas de un trabajo. Es una evaluación actual de lo que es posible que alguien

haga. Las aptitudes generales de un individuo, en esencia, están constituidas por dos conjuntos de factores: intelectuales y físicos.

- **Las aptitudes intelectuales**

Son las que se necesitan para desarrollar actividades mentales pensar, razonar y resolver problemas. La gente de casi todas las sociedades da un valor sustancial a la inteligencia, y por buenas razones. En comparación con otras, las personas inteligentes por lo general ganan más dinero y alcanzan niveles de educación más altos.

- **Aptitud mental general (AMG)**

La AMG no niega que hay aptitudes específicas, pero sugiere que tiene sentido hablar de una inteligencia conjunta o general.

- **Aptitud física**

Capacidad para realizar tareas que demandan resistencia, destreza, fuerza y otras características similares.

- **Características biográficas**

Características personales –como la edad, género, raza y estado civil que son Objetivas y se obtienen con facilidad de los expedientes personales.

- **Edad**

Es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el trabajo sea un tema de importancia creciente durante la década siguiente. ¿Por qué? Existen al menos tres razones. La primera es la creencia, tan extendida, de que el desempeño disminuye con la edad. Sin que importe si esto es verdad o no, mucha gente lo cree así y actúa en consecuencia. La segunda razón es que, como se dijo en el capítulo 1, la realidad es que la fuerza de trabajo está envejeciendo. ¿Cuál es la percepción que existe respecto de los trabajadores más viejos? Las evidencias indican que los

empleadores tienen sentimientos encontrados. Ven cierto número de cualidades positivas que los trabajadores ancianos aportan a sus empleos: En específico, se trata de la experiencia, criterio, ética de trabajo sólida y compromiso con la calidad. Pero los empleados de más edad también se perciben como faltos de flexibilidad y que ofrecen resistencia a la nueva tecnología. Y en una época en que las organizaciones buscan con dedicación individuos que sean adaptables y estén abiertos al cambio, los aspectos negativos asociados con la edad dificultan apreciar con objetividad la contratación inicial de los individuos mayores e incrementan la probabilidad de que sean ellos quienes se vayan cuando hay recortes de personal.

Ahora, veamos las evidencias. ¿Qué efecto tiene la edad, en realidad, sobre la rotación, ausentismo, productividad y satisfacción? Entre más viejo se hace alguien, menos probable es que abandone su empleo. Esta conclusión se basa en estudios de la relación edad–rotación.

Por supuesto, esto no debiera sorprender. Conforme los trabajadores envejecen, menos oportunidades de trabajo tienen. Además, su renuncia es menos factible que la de los empleados jóvenes debido a que la permanencia larga en su puesto tiende a darles salarios más altos, vacaciones pagadas más extensas y beneficios más atractivos por concepto de pensión.

Después de todo, si no es probable que los trabajadores de edad renuncien, ¿no muestran también una mayor estabilidad por asistir a trabajar con más regularidad? No necesariamente, la mayoría de estudios describen una relación inversa, pero un examen más cercano descubre que la relación edad–ausentismo es parcialmente una función de si la ausencia es evitable o inevitable.⁹ En general, los empleados mayores tienen tasas más bajas de ausentismo evitable que las de los más jóvenes. Sin embargo, sus ausencias inevitables son más numerosas, quizá debido a la mala salud que se asocia con la vejez y al periodo de

recuperación más largo que los trabajadores de mayor edad necesitan cuando se lastiman.

¿Cómo afecta la edad a la productividad? Existe la creencia de que la productividad disminuye con la edad. Con frecuencia se supone que las aptitudes de un individuo –en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación– disminuyen con el tiempo, y que el aburrimiento que puede generar su empleo prolongado, así como la falta de estimulación intelectual, contribuyen a reducir la productividad.

Por último, veremos la relación entre la edad y la satisfacción en el trabajo. Al respecto hay evidencias mezcladas. La mayor parte de los estudios indican una asociación positiva entre la edad y la satisfacción, al menos hasta la edad de 60 años. Sin embargo, otros estudios han descubierto una relación en forma de U.¹⁴ Son varias las explicaciones para estos resultados, la explicación más plausible es que estos estudios están mezclando empleados profesionales con no profesionales. Cuando se separan los dos tipos, entre los profesionales la satisfacción tiende a incrementarse conforme envejecen, mientras que para los no profesionales disminuye durante la edad madura y después sube de nuevo con el paso de los años.

- **Género**

Las evidencias sugieren que es mejor comenzar por reconocer que hay pocas, si existe alguna, diferencias importantes entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias consistentes entre hombres y mujeres en cuanto a la solución de problemas, aptitudes analíticas, orientación a la competencia, motivación, sociabilidad o aptitud para el aprendizaje.¹⁵ Los estudios psicológicos han descubierto que las mujeres están más dispuestas a aceptar la autoridad, y que los hombres son más agresivos y están más predispuestos que las mujeres a tener expectativas de éxito, pero dichas diferencias son menores. Dados los cambios significativos que han tenido lugar durante

los últimos 40 años en términos de aumento de las tasas de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, y el replanteamiento de los roles del hombre y de la mujer, se debe operar con la suposición de que no hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a la productividad en el trabajo.

Pero, ¿cuáles son las tasas de ausentismo y rotación? ¿Las mujeres son menos estables que los hombres en el empleo? En primer lugar, respecto a la pregunta sobre la rotación, las evidencias indican que no hay diferencias significativas.¹⁸ Las tasas de renuncia de las mujeres son similares a las de los hombres. El rol histórico de las mujeres en cuanto al cuidado de los niños y como proveedora secundaria cambió en definitiva durante la generación pasada, y ahora es una gran parte de los hombres la que se interesa en el hogar y los problemas asociados con el cuidados de los niños, en general tanto como las mujeres.

- **Raza**

La raza es un tema controversial. Llega a ser tan polémico que es tentador evitarlo. Sin embargo, el panorama de las diferencias individuales en el Clima Organizacional estaría incompleto sin un análisis de la raza. La raza se ha estudiado bastante en cuanto al Clima Organizacional, en particular en cuanto a su relación con aspectos del empleo tales como las decisiones sobre selección de personal, evaluaciones del desempeño, pago y discriminación en el lugar de trabajo. Aquí no es posible hacer justicia a todas las investigaciones, por lo que sólo se resumirán algunos puntos.

El principal dilema que enfrentan los empleadores que utilizan pruebas de aptitud mental para seleccionar, ascender, capacitar y otras decisiones de personal parecidas, es que tal vez tengan un efecto negativo en los grupos raciales y étnicos. El tema de las diferencias raciales en las pruebas de aptitud es motivo de debates acalorados.

- **Otras características biográficas: antigüedad, religión, orientación sexual e identidad sexual**

El último conjunto de características biográficas que estudiaremos está formado por la antigüedad, religión y orientación sexual.

- **Antigüedad**

Con excepción del género y las diferencias raciales, son pocos los rasgos que están sujetos a malos entendidos y especulación acerca del efecto de dicha característica en el desempeño en el trabajo.

Si se define la **antigüedad** como el tiempo transcurrido en un trabajo en particular, es posible afirmar que las evidencias más recientes demuestran una relación positiva entre la antigüedad y la productividad laboral. Por tanto, la antigüedad, expresada como experiencia en el trabajo, parece ser un buen índice de pronóstico de la productividad del empleado.

Las investigaciones que relacionan la antigüedad con el ausentismo no dejan lugar a dudas. Los estudios demuestran en forma consistente que la relación entre la antigüedad y el ausentismo es negativa. En realidad, en términos tanto de la frecuencia de las ausencias como del total de días laborales perdidos, la antigüedad es la variable explicativa más importante.

La antigüedad también es una variable poderosa para explicar la rotación. Entre más tiempo lleve una persona en cierto trabajo, menos probable es que renuncie. Además, concuerda con las investigaciones que sugieren que el comportamiento pasado es el mejor índice de pronóstico del comportamiento futuro, las evidencias indican que la antigüedad sobre un trabajo anterior del empleado es un índice confiable acerca de la rotación futura que tendrá dicho trabajador. Las evidencias señalan que el tiempo en el trabajo y la satisfacción en éste tienen una relación positiva.³³ De hecho, cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, la segunda

parece ser un indicador de pronóstico más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

- **Religión**

La religión es un concepto subjetivo. No sólo las personas religiosas y no religiosas cuestionan los sistemas de creencias del otro, con frecuencia también la gente de religiones distintas entran en conflicto. Como lo demuestra la guerra en Irak y el antiguo conflicto en Irlanda del Norte, no es raro que haya diferencias violentas entre sectas de la misma religión. Las leyes federales de Estados Unidos prohíben a los empleadores discriminar a empleados por la religión que profesen, con muy pocas excepciones. Sin embargo, eso no significa que la religión sea ajena al CO.

- **Orientación sexual e identidad sexual**

Los empleadores difieren mucho en la forma en que tratan la orientación sexual. Muchos empleadores las ignoran (practican una versión de la política militar del “no preguntes, no hables”), algunos no contratan homosexuales aunque cada vez más empleadores están adoptando políticas y prácticas que protegen los derechos de los homosexuales en el lugar de trabajo. Igual que sucede con la identidad sexual, las compañías establecen cada vez más políticas para regir el trato de la organización hacia los empleados que cambian de género (quienes es frecuente reciban el nombre de empleados transexuales).

- **Aprendizaje**

El aprendizaje ocurre en todo momento. Por tanto, una definición aceptada generalmente del aprendizaje “es cualquier cambio en el comportamiento relativamente permanente que ocurra como resultado de la experiencia”.³⁷ Es irónico que sea posible decir que los cambios de

comportamiento indican que el aprendizaje ha tenido lugar y que éste consiste en un cambio de comportamiento.

- **Teorías sobre el aprendizaje**

¿Cómo aprendemos? Se han ofrecido tres teorías para explicar el proceso por el cual adquirimos patrones de comportamiento. Éstas son el condicionamiento clásico, el condicionamiento operante y el aprendizaje social.

- **El Condicionamiento clásico**

Tipo de aprendizaje en el que un individuo responde a cierto estímulo que por lo general no produciría dicha respuesta. Esta teoría surgió a partir de los experimentos que hizo el fisiólogo ruso (Pavlov, Iván) a principios de la década de 1900.

- **El Condicionamiento operante**

Esta teoría propone que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las personas aprenden a comportarse para lograr algo que desean o para evitar lo que no quieren.

- **El Comportamiento operante**

Es aquel que es voluntario o aprendido, contrario al que es reactivo o no aprendido. La tendencia a repetir un comportamiento se ve influida por el reforzamiento, o la falta de éste, que generan las consecuencias que tiene. Por tanto, el reforzamiento fortalece un comportamiento e incrementa la probabilidad de que se repita.

- **El Aprendizaje social**

Los individuos también aprenden cuando observan lo que sucede a otras personas, porque algo se les diga, y por experiencias directas. Por ejemplo, gran parte de lo que hemos aprendido proviene de observar

modelos padres, maestros, colegas, películas y programas de televisión, jefes, etc. Este enfoque de que aprendemos tanto por observación como por experiencia directa se denomina **teoría del aprendizaje social**.

- **El Conductismo**

Planteado por (Skinner), que argumenta que el comportamiento sigue a estímulos en una manera relativamente no pensada. En su forma radical, el conductismo rechaza que las causas del comportamiento sean conceptos tales como los sentimientos, pensamientos y otros estados de la mente. En pocas palabras, afirma que las personas aprenden a asociar estímulo y respuesta, pero es irrelevante si se dan cuenta de manera consciente de que ocurre dicha asociación.

- **Aprendizaje social**

Los individuos también aprenden cuando observan lo que sucede a otras personas, porque algo se les diga, y por experiencias directas. Por ejemplo, gran parte de lo que hemos aprendido proviene de observar modelos padres, maestros, colegas, películas y programas de televisión, jefes, etc. Este enfoque de que aprendemos tanto por observación como por experiencia directa se denomina teoría del aprendizaje social.

- **Procesos de atención**

Los individuos aprenden de un modelo sólo cuando reconocen y ponen atención a sus características críticas. Tendemos a vernos más influidos por modelos que son atractivos, disponibles en forma repetida, importantes para nosotros, o similares a nosotros en nuestra estima.

- **Procesos de retención**

La influencia de un modelo dependerá de lo bien que el individuo recuerde sus acciones, una vez que éste ya no esté disponible para él.

- **Procesos de reproducción motrices**

Una vez que una persona ha observado un comportamiento nuevo en el modelo, debe realizarlo. Este proceso demuestra que el individuo es capaz de ejecutar las actividades modeladas.

- **Procesos de reforzamiento**

Los individuos estarán motivados para tener el comportamiento deseado si se dan incentivos o premios positivos. Las actividades que son reforzadas positivamente recibirán más atención, se entenderán mejor y se repetirán con más frecuencia.

- **Modelar: Una herramienta administrativa**

Como el aprendizaje tiene lugar tanto en el trabajo como antes de éste, los gerentes tienen que ver la forma en que pueden enseñar a sus empleados a comportarse, de modo que la organización se beneficie al máximo. Cuando se trata de modelar individuos guiando su aprendizaje en etapas graduales, se habla de modelar el comportamiento.

El comportamiento se modela al reforzar de modo sistemático cada etapa sucesiva en que el individuo avance hacia la respuesta deseada. Si un trabajador que ha llegado al trabajo media hora tarde de manera consecutiva llega sólo veinte minutos tarde un día, esta mejora se refuerza. El reforzamiento se incrementará conforme las respuestas se acerquen al comportamiento que se desea.

- **Métodos de modelado del comportamiento**

Existen cuatro formas con las que se modela el comportamiento: reforzamiento positivo, reforzamiento negativo, castigo y extinción.

Proporcionar algo agradable después de que se da cierta respuesta se denomina reforzamiento positivo. Por ejemplo, esto describe al jefe que elogia a un empleado por la terminación de un trabajo bien hecho. Evitar una consecuencia desagradable después de concluir algo se llama

reforzamiento negativo. Si su profesor hace una pregunta y usted desconoce la respuesta y comienza a revisar sus apuntes, es como ha aprendido que revisar los apuntes con dedicación evita que el profesor le pregunte.

El castigo es una condición desagradable en un intento de eliminar un comportamiento indeseable. Un ejemplo de castigo es la suspensión de un empleado por dos días sin goce de sueldo por haber llegado en estado inconveniente. Eliminar cualquier reforzamiento que sostenga un comportamiento se denomina extinción.

El reforzamiento positivo o negativo da como resultado el aprendizaje. Fortalecen una respuesta y se incrementa la probabilidad de su repetición.

- **Programas de reforzamiento**

Los dos tipos principales de programas de reforzamiento son el continuo y el intermitente. Un programa de reforzamiento continuo estimula el comportamiento deseado todas y cada una de las veces en que éste ocurre.

- **Un reforzamiento intermitente**

Puede ser del tipo de razón o de intervalo. La programación de razón depende del número de respuestas que realice el sujeto. El individuo recibe reforzamiento después de tener cierto número de tipos específicos de comportamiento.

1.4 Motivación Humana

El autor (Robbins, Stephen) define **motivación** como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr *cualquier* objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos *organizacionales*, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo

La palabra **motivación** deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa 'causa del movimiento'. La motivación puede definirse como «el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo». Otros autores definen la motivación como «la raíz dinámica del comportamiento»; es decir, «los factores o determinantes internos que incitan a una acción. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta.

1.4.1 Teorías acerca de la motivación humana

La teoría de las necesidades fue desarrollada por (David McClelland)y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación, que se definen como sigue:

- **La Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
- **La Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- **La Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.
- **La teoría de los dos factores** también llamada teoría de motivación e higiene fue propuesta por el psicólogo (Frederik Herzberg). Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y

que la actitud de alguien hacia el suyo puede muy bien determinar el éxito o el fracaso.

- **Las teorías X & Y**
- Douglas Mc Gregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado **teoría X**, y el otro básicamente positivo, denominado **teoría Y**.
- **Teoría X** Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar.
- **Teoría Y** Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.
- **Teoría de la evaluación cognitiva** Establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.
- **Teoría del establecimiento de metas** Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado.
- **Teoría de la eficacia personal** también conocida como “Teoría cognitiva social” o “teoría del Aprendizaje social, introducida por (Bandura, Albert)se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. Por tanto, en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además, los individuos con eficacia personal

alta parecen responder la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les dé retroalimentación negativa.

El investigador que desarrolló la teoría de la eficacia personal, (Bandura, Albert), afirma que hay cuatro maneras de aumentar ésta:

- Dominio de aprobación
 - Modelado indirecto
 - Persuasión verbal
 - Sacudida
-
- Dominio de aprobación, que consiste en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo. Si en el pasado he sido capaz de realizar con éxito el trabajo, entonces tengo más confianza en que lo podré hacer en el futuro.

 - Modelado indirecto, que consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea.

 - Persuasión verbal, que se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar.

 - La sacudida incrementa la eficacia personal. La sacudida lleva a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea. La persona se “mentaliza” y lo hace mejor. Pero cuando la sacudida no es relevante, entonces perjudica al desempeño. En otras palabras, si la tarea es algo que requiera un ambiente tranquilo y sin presiones (digamos, la edición cuidadosa de un manuscrito), la sacudida en realidad perjudicará al rendimiento.

(Abraham Maslow), psicólogo Estadounidense nacido en 1908, desarrollo una interesante teoría de la Motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “La Pirámide de Maslow”.

Según (Maslow) un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Según (Sexton, 1977) Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.”

Según (Armstrong, 1991) La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño.

Según (Robbins, 1999)) la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento conexo con la motivación y el sistema de valores que rige la organización

Según (Stoner, 1996) define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”. Desde mi parecer en esta definición el autor nos da a entender que la motivación viene siendo como un motor si lo comparamos con un automóvil, es decir, que si las personas se encuentran motivadas estas funcionan como el automóvil, en caso contrario habría que empujarlas, pero cuanta energía no se gastaría durante todo este proceso.

Para (Chiavenato, 2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según (Chiavenato) para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que este viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

Según (Mahillo, 1996) la motivación es como “el primer paso que nos lleva a la acción”. Entiendo esta definición como que para que el individuo realice sus acciones este debe de estar motivado, de lo contrario hay que empujarlo al igual que un carro cuando este se apaga, para que pueda realizar las acciones, esto también ocasiona desde mi parecer un gasto de energía enorme, lo que origina que los gerentes que no tengan estrategias claras sobre la motivación de sus empleados pasen la mayor parte de su tiempo ocupado en como incentivar a estos trabajadores.

1.4.1.1 Teorías del incentivo: motivación intrínseca y extrínseca

La motivación puede dividirse en dos teorías diferentes conocidas como motivación intrínseca (interna) o motivación extrínseca (externa). La primera viene del entendimiento personal del mundo y la segunda de la incentivación externa de ciertos factores.

Algunos factores extrínsecos pueden ser:

- El dinero
- El tiempo de trabajo
- Viajes
- Coches
- Cenas
- Bienes materiales

1.4.1.2 Motivación intrínseca

La motivación intrínseca ha sido estudiada desde principios de la década de 1970. La motivación intrínseca podría definirse como el auto deseo de buscar cosas nuevas y nuevos retos, para analizar la capacidad de uno mismo, observar y adquirir más conocimiento. Está impulsada por un interés o placer por la tarea en sí misma, y reside en el individuo en lugar de depender de presiones externas o el deseo de recompensa.

El fenómeno de la motivación intrínseca fue reconocido por primera vez en estudios experimentales sobre la conducta animal. En estos estudios, se hizo evidente que los animales manifestaban comportamientos impulsados por la curiosidad, en ausencia de recompensa.

La motivación intrínseca es una tendencia motivacional natural y es un elemento fundamental en el desarrollo físico, social y cognitivo⁵.

Los estudiantes que están motivados intrínsecamente participan en la tarea de buen grado, y trabajan para mejorar sus habilidades, lo que incrementará, a su vez, sus capacidades⁶. Los estudiantes tienen más probabilidad de estar motivados intrínsecamente si:

- atribuyen sus resultados académicos a factores que están bajo su control, también conocido como autonomía o locus de control
- creen que tienen las habilidades para ser agentes eficaces en el logro de sus objetivos deseados, también conocido como creencias de auto eficacia
- están interesados en dominar un tema, y no sólo en conseguir buenas notas.

Que un empleado se convierta en un profesional de IT porque quiere aprender cómo los usuarios de los ordenadores interactúan con las redes informáticas, es un ejemplo de motivación intrínseca. El empleado tiene la motivación intrínseca de adquirir más conocimiento⁷.

Ventajas: La motivación intrínseca puede ser de larga duración y auto-sostenible. Los esfuerzos para construir este tipo de motivación también suelen ser los

resultados de la promoción del aprendizaje de los estudiantes. Tales resultados se centran a menudo sobre el tema en lugar de recompensas o castigos.

Desventajas: Por otro lado, los esfuerzos para fomentar la motivación intrínseca pueden ser lentos para que afecte en el comportamiento y pueden requerir una larga preparación especial. Los estudiantes son individuos, por lo que pueden ser necesarios diferentes enfoques para motivar a cada estudiante. A menudo es útil saber lo que interesa a cada estudiante con el fin de conectar estos intereses con el tema. Para ello es necesario conocer a cada estudiante:

1.4.1.3 Motivación intrínseca y la teoría de los dieciséis deseos básicos

Línea del tiempo de los estudiosos de la motivación.

A partir de un estudio en el que participaron más de 6000 personas (Reiss, Steven) propuso una teoría que encuentra 16 deseos básicos que guiarían prácticamente todos los comportamientos humanos. Los 16 deseos básicos que motivan nuestras acciones y definen nuestra personalidad son:

- Aceptación, la necesidad de sentirse aprobado.
- Curiosidad, la necesidad de aprender.
- Comer, la necesidad de alimentarse.
- Familia, la necesidad de tener hijos.
- Honor, la necesidad de ser leal a los valores tradicionales de nuestro grupo étnico o clan.
- Idealismo, la necesidad de buscar justicia social.
- Independencia, la necesidad de asegurar la individualidad.
- Orden, la necesidad de tener un ambiente organizado y estable.
- Actividad física, la necesidad de hacer ejercicio.
- Poder, la necesidad de influenciar.
- Romance, la necesidad sexual.

- Ahorrar, la necesidad de guardar.
- Contacto social, la necesidad de tener amigos.
- Posición social, la necesidad de destacar socialmente.
- Tranquilidad, la necesidad de sentirse seguro.
- Venganza, la necesidad de obtener un desquite.

1.4.1.4 Motivación extrínseca

La motivación extrínseca se refiere al desempeño de una actividad para conseguir un resultado deseado y es opuesta a la motivación intrínseca⁴

La motivación extrínseca se genera por las influencias externas al individuo. En la motivación extrínseca, la pregunta más difícil de responder es ¿de dónde consigue la persona la motivación necesaria para llevar a cabo una tarea y seguir esforzándose con persistencia? Generalmente, la motivación extrínseca se utiliza para lograr los resultados que una persona no podría obtener de la motivación intrínseca.

Las motivaciones extrínsecas más comunes son las recompensas (por ejemplo dinero o buenas notas) por demostrar el comportamiento deseado, y la amenaza de castigo tras una mala conducta. La competición es un motivador extrínseco porque fomenta el ganar y el vencer a los demás, no sólo para disfrutar de las recompensas intrínsecas de la actividad. El aplauso del público y el deseo de ganar un trofeo también son incentivos extrínsecos. ¹¹ .

Investigaciones en Psicología Social han demostrado que las recompensas extrínsecas pueden llevar a un efecto de sobre justificación y una consecuente reducción de la motivación intrínseca. En un estudio que demuestra este efecto, niños que esperaban ser recompensados con un premio concreto por hacer dibujos, en observaciones posteriores, pasaron menos tiempo jugando con los materiales de dibujo que aquellos niños a los que no se les especificó un premio concreto.

Sin embargo, otro estudio demostró que estudiantes de tercer grado que fueron recompensados con un libro, en el futuro mostraron más comportamientos de lectura, lo que implica que algunos premios no debilitan la motivación intrínseca.¹³ Aunque las recompensas extrínsecas podrían reducir el deseo de una actividad, el uso de coacciones extrínsecas, como la amenaza de castigo, contra la realización de una actividad, en realidad, puede incrementar el interés intrínseco hacia la misma actividad. En un estudio, a unos niños se les amenazó levemente en contra de que jugaran con un determinado juguete. Se encontró que la amenaza, en realidad, sirvió para aumentar el interés de los niños en el juguete, el cual no era deseado antes de la amenaza.

Push and pull

Las motivaciones **Push** son aquellas en las que las personas se “empujan” hacia sus objetivos o para conseguir algo, como el deseo de evasión, el descanso y la relajación, el prestigio, la salud y la forma física, la aventura y la interacción social. Sin embargo, con la motivación Push también es fácil desanimarse cuando se presentan obstáculos en el camino. La motivación Push hace de fuerza de voluntad y la fuerza de voluntad de las personas es tan fuerte como el deseo que hay tras la fuerza de voluntad. Además, hay un estudio realizado sobre las redes sociales y su efecto “Push & Pull”. Una cosa que se menciona es que “el arrepentimiento y la insatisfacción corresponden a factores de empuje (push), porque ambos son factores negativos que obligan a los usuarios a abandonar su actual proveedor de servicios”²⁰. Por tanto, las motivaciones push también pueden ser una fuerza negativa (pesar y descontento). Las motivaciones **Pull** son lo opuesto a las push. Es un tipo de motivación mucho más fuerte. La motivación pull no es tanto el deseo de alcanzar una meta como que es el objetivo quien tira de nosotros hacia él. Es más fácil ser atraído por algo que empujarse a uno mismo hacia algo que uno desea. También puede ser una alternativa cuando se compara con una fuerza negativa. Del mismo estudio que se mencionó anteriormente, “El arrepentimiento y la insatisfacción con un

proveedor de servicios actual puede provocar un mayor interés hacia el cambio de proveedor, pero tal motivo será más probable con la presencia de una buena alternativa. Por lo tanto, el atractivo de la alternativa puede moderar los efectos de pesar e insatisfacción con respecto a la intención de cambiar ²⁰ y así, la motivación pull puede generar un deseo cuando influencias negativas entran en escena.

1.4.1.5 Teoría del incentivo

La teoría del incentivo es exactamente como suena, un incentivo o motivo para hacer algo. El incentivo más común sería una recompensa. Las recompensas pueden ser tangibles o intangibles, y se presentan generalmente después de la acción o comportamiento que se trata de corregir o hacer que vuelva a suceder. Se consigue mediante asociación positiva al comportamiento y/o acción. Estudios demuestran que si la persona recibe la recompensa inmediatamente, el efecto es mayor, y disminuye a medida que se retrasa. Una acción-recompensa repetitiva puede causar que la acción (o comportamiento) se convierta en un hábito. La motivación proviene de dos fuentes: uno mismo, y las demás personas (consultar motivación intrínseca y extrínseca para más información) “Los reforzadores y los principios de refuerzo del comportamiento difieren del constructor hipotético de recompensa. Un reforzador es aquello que sigue a la acción, con la intención de que la acción ocurra más frecuentemente. El **Refuerzo positivo** está demostrado por un incremento, en el futuro, de la frecuencia o la magnitud de la acción, debido a que en el pasado, dicha acción era seguida por un estímulo de refuerzo. El refuerzo positivo conlleva un cambio de estímulo que consiste en la incorporación o la ampliación de un estímulo positivo después de una respuesta. El **Refuerzo negativo** conlleva un cambio de estímulo que consiste en la eliminación del estímulo tras una respuesta. Desde esta perspectiva, el concepto de diferenciar entre las fuerzas intrínsecas y extrínsecas es irrelevante. Otro principio de refuerzo es el refuerzo intermitente. Consiste en introducir y retirar el refuerzo. Es muy eficaz para bloquear comportamientos que preceden al

impedir la recompensa mediante la pérdida de su valor. El refuerzo intermitente también puede hacer que sea más difícil modificar un comportamiento después. "El Dr. (Skinner), de hecho, trazó programas de refuerzo en miles de estudios que muestran cómo la fuerza de refuerzo cambia en función de la frecuencia con se produjo.

En psicología, la teoría de incentivos trata la motivación y el comportamiento de la persona, en tanto en cuanto está influido por creencias, y mientras que participa en actividades que se espera que sean rentables. La teoría de incentivos es promovida por psicólogos conductistas, como BF (Skinner). La teoría de incentivos está especialmente apoyada por Skinner en su filosofía de conductismo radical, lo que significa que las acciones de una persona siempre tiene repercusiones sociales; y si las acciones son recibidas de forma positiva, hay más probabilidades de que las personas actúen en este forma, y al revés. La teoría de incentivos se distingue de otras teorías de la motivación, como la pulsión, en el sentido de la motivación. En la teoría de incentivos, los estímulos] 'atraen' a la persona hacia ellos. En términos de conductismo, la teoría de los incentivos conlleva un [reforzamiento |refuerzo positivo: el estímulo de refuerzo ha sido condicionado para hacer a la persona más feliz. Por el contrario, la teoría de pulsión consiste en un refuerzo negativo: un estímulo se ha asociado con la eliminación del castigo o falta de homeostasis. Por ejemplo, una persona que ha llegado a saber que si come cuando tiene hambre eliminará ese sentimiento negativo de la sensación de hambre, o que si bebe cuando tienen sed, va a eliminar ese sentimiento negativo de sed.

1.4.1.6 Teoría de reducción de pulsiones

Clark Hull fue el conductista que desarrolló la teoría motivacional de reducción de pulsión. La teoría de pulsión nace de la idea de que la gente tiene ciertos impulsos biológicos, como el hambre. Conforme el tiempo pasa, la fuerza de los impulsos aumentan si no están satisfechos (en este caso comiendo). Al satisfacer el impulso, la fuerza del mismo se reduce. Creada por (Hull, Clark L.)y

desarrollado por (Spence), la teoría se hizo muy conocida durante las décadas de 1940 y 1950. Muchas de las teorías motivacionales que surgieron durante los años 1950 y 1960 se basaban en la teoría original de Hull o se centraron en proveer alternativas a la teoría de reducción de pulsión, incluyendo la jerarquía de las necesidades de (Abraham Maslow) la cual surgió como una alternativa al enfoque de Hull. La teoría de pulsión tiene cierta validez intuitiva o popular. Por ejemplo, cuando se prepara comida, el modelo de pulsión parece ser compatible con sensaciones de aumento de la sensación de hambre y después de ser consumida, una disminución en el hambre subjetiva.. Sin embargo, existen varios problemas que deja la validez de esta teoría abierta al debate.

1.4.1.7 Teoría de la disonancia cognitiva

Sugerida por (Leon Festinger), la disonancia cognitiva se produce cuando un individuo experimenta algún grado de incomodidad que resulta de una inconsistencia entre dos cogniciones: su percepción sobre el mundo que le rodea, y sus propios sentimientos y acciones personales. Por ejemplo, un comprador puede tratar de tranquilizar, con respecto a una compra, la sensación de que otra decisión pudo haber sido mejor. Su sensación de que otra compra habría sido mejor es incompatible con su acción de comprar el artículo. La diferencia entre sus sentimientos y creencias causa disonancia, por lo que tratan de tranquilizarse a sí mismo. Aunque no es una teoría de la motivación, en sí misma, la teoría de la disonancia cognitiva propone que la gente tiene un impulso motivacional para reducir la disonancia. La miseria cognitiva hace que la gente justifique las cosas de una manera sencilla con el fin de reducir el esfuerzo cognitivo. Lo hace mediante el cambio de sus actitudes, creencias o acciones, en lugar de afrontar las inconsistencias, ya que la disonancia requiere un esfuerzo mental. La disonancia también se reduce al justificar, culpar, y negar. Es una de las teorías más influyentes y ampliamente estudiadas en psicología social.

1.4.1.8 Teorías de contenido

La teoría de contenido ha sido una de las primeras teorías de la motivación. Dado que la teoría se centra en la importancia de lo que nos motiva (necesidades), la teoría de contenido también hace referencia a la teoría de las necesidades. En otras palabras, trata de identificar cuáles son nuestras “necesidades” y cómo se relacionan con la motivación para satisfacerlas. Otra definición de (Pritchard y Ashwood) es el proceso utilizado para asignar la energía para maximizar la satisfacción de las necesidades.

1.4.1.9 Teoría de las expectativas

Actualmente, una de las explicaciones más aceptadas de la motivación es la teoría de las expectativas, de (Víctor Vroom). La fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo.

1.4.1.10 Autocontrol

El autocontrol con respecto a la motivación se considera cada vez más como una subcategoría de la inteligencia emocional se sugiere que, si bien una persona puede ser clasificada como altamente inteligente (mediante tests de inteligencia tradicionales), pueden permanecer desmotivados para realizar esfuerzos intelectuales. La teoría de la esperanza de (Victor Vroom), describe cómo la gente puede decidir ejercer un autocontrol en la búsqueda de un objetivo concreto.

1.4.1.11 Motivar mediante el diseño del trabajo: El modelo de las características del trabajo

Los estudios sobre diseño del trabajo proporcionan evidencias bien sustentadas de que la forma en que se organizan los elementos de la tarea incrementa o disminuyen el esfuerzo que se le dedica

1.4.1.12 El modelo de las características del trabajo (MCT)

El modelo fue desarrollado por (J. Richard Hackman y Greg Oldham), y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

- **. Variedad de aptitudes:** Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. Un ejemplo de trabajo con gran variedad de aptitudes sería el de propietario-operador de un taller que hace reparaciones eléctricas, reconstruye motores, hace trabajos que requieren su fuerza física e interactúa con los clientes.
Un trabajo con pocas dimensiones sería el de un trabajador manual que rocía pintura ocho horas al día.
- **Identidad de la tarea:** Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable. Ejemplo de un trabajo con mucha identidad sería el de un ebanista que diseña un mueble, selecciona la madera, construye el objeto y lo termina hasta la perfección. Un trabajo con poco de esta dimensión sería el del trabajador de una fábrica de muebles que opera un torno para hacer solamente las patas de las mesas.
- **Significancia de la tarea:** Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas. Un ejemplo de actividad con mucha significancia sería el de una enfermera que atiende las diversas necesidades de los pacientes internados en la unidad de terapia intensiva de un hospital.
- **Autonomía:** Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo.

Ejemplo de un trabajo con gran autonomía es el del vendedor que, sin supervisión, programa su trabajo de cada día y decide el enfoque de ventas más eficaz para cada cliente. Un trabajo con poca autonomía sería el del vendedor a quien cada día se le entregan un conjunto de ejemplos y se le requiere que siga un guión de ventas estandarizado con cada cliente potencial.

- **Retroalimentación:** Grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. Ejemplo de trabajo con mucha retroalimentación es el trabajador fabril que ensambla iPods y después los prueba para ver si funcionan bien. Uno con baja retroalimentación sería el trabajador de la misma fábrica que al terminar de ensamblar el iPod lo pasa a un inspector de control de calidad que prueba si opera bien y realiza los ajustes necesarios.

1.4.1.13 Rediseño de los trabajos

A continuación se verán algunas de las formas en que el Modelo de Características del Trabajo puede llevarse a la práctica para hacer los trabajos más motivantes:

- **Rotación de puestos** Si los empleados padecen por el exceso de rutina de su trabajo, una alternativa consiste en usar la rotación de puestos (o lo que muchos denominan hoy capacitación cruzada). Esta práctica se define como el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad ya no es interesante, el empleado pasa a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes.
- **Diversificación del puesto** esta se refiere Incrementar el número y variedad de tareas que un individuo desarrolla en puestos con más diversidad.

- **Enriquecimiento del puesto se refiere a la** expansión vertical de los puestos, con el aumento del grado en que el trabajador controla la planeación, ejecución y evaluación del trabajo.
- **Horario flexible.** Permite a los empleados tener cierta discrecionalidad en su hora de llegada y de salida del trabajo. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero son libres de variarlas dentro de ciertos límites.
- **Puestos compartidos** consisten en que dos o más individuos desempeñen el mismo puesto de 40 horas a la semana. Los puestos compartidos permiten que la organización aproveche el talento de más de un individuo en un trabajo dado. Un gerente de banco que supervisa a dos empleados que comparten su puesto lo describe como una oportunidad de tener dos cabezas, pero “pagar por una.
- Se denomina **teletrabajo** y se refiere a los empleados que hacen su trabajo en casa al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina²⁸ (cada vez más se utiliza un término relacionado –la oficina virtual– para describir a los empleados que trabajan fuera de la oficina, en su casa, sobre una base de permanencia relativa).
- **Involucramiento de los empleados**
 - El involucramiento de los empleados se refiere a un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. La idea de involucrar a los empleados es darle las riendas de su vida laboral y profesional de esta forma los empleados estarán más motivados y comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

1.4.1.14 Ejemplos de programas de involucramiento de los empleados

Las tres formas principales de involucramiento de los empleados son:

- **Administración participativa** Proceso en el que los subordinados comparten n grado significativo de poder en la toma de decisiones con su superior inmediato.
- **Participación representativa** Los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales a través de un grupo pequeño de empleados representativos.
- **Círculo de calidad** Grupo de trabajo constituido por empleados que se reúnen en forma regular para analizar sus problemas con la calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

1.5 Las recompensas de los empleados

La recompensa económica no es un factor que impulse de manera importante la motivación en el trabajo. Sin embargo, sí motiva a las personas y es frecuente que las empresas subestimen la importancia que tiene el salario para conservar el talento humano.

Dado que la paga es importante es necesario identificar para las empresas que pagar y cómo hacerlo para esto la administración debe tomar algunas decisiones estratégicas.

1.5.1 Que pagar? Es importante identificar una estructura de pagos

El proceso de establecer de inicio niveles de pago es complejo y significa equilibrar la igualdad interna es el valor del trabajo para la organización (por lo general se establece por medio de un proceso técnico denominado evaluación de puestos y la igualdad externa competitividad externa del pago en una empresa en relación con el pago en otra de la misma industria (por lo general se establece a través de encuestas de salarios). Es obvio que el mejor sistema paga el trabajo que tiene algún valor (igualdad interna) y que también hace un pago competitivo en relación con el mercado de trabajo.

Si se paga más se obtendrán empleados mejor calificados y más motivados que permanecerán más tiempo con la organización. Pero es frecuente que el salario sea el costo de operación más alto para una organización, lo que significa que pagar demasiado hace que los productos o servicios de ésta sean demasiado costosos. Es una decisión estratégica que debe hacer la empresa, con intercambios claros.

1.5.2 Cómo pagar: Compensar a los empleados individuales mediante programas de pago variable

Los planes de pago a destajo, con base en el mérito, bonos, reparto de utilidades, reparto de beneficios, y la entrega de acciones a los empleados, son formas de **programas de pago variable**. En vez de pagar a alguien por el tiempo en el trabajo o la antigüedad, un programa de pago variable basa una parte del sueldo del trabajador en cierta medida individual u organizacional del desempeño. Por tanto, sus ingresos fluctúan hacia arriba o hacia abajo según la medida del desempeño. Los planes de pago variable se han utilizado durante mucho tiempo para compensar a los vendedores y ejecutivos. Es precisamente la fluctuación en el pago variable lo que ha hecho que estos programas sean atractivos para la dirección, ya que convierten parte de los costos fijos de la

mano de obra de la empresa en un costo variable, lo que reduce los gastos si el rendimiento disminuye.

- **Pago a destajo** Los salarios de pago a destajo han gozado de popularidad por más de un siglo como medio de compensación de los trabajadores de producción. En los **planes de pago a destajo** se paga a los trabajadores una cantidad fija por cada unidad terminada. Cuando un trabajador no tiene salario base y sólo se le paga lo que produce, se trata de un plan a destajo puro.
- **Pago con base en el mérito** Los planes de pago con base en el mérito también remuneran el desempeño del individuo. Sin embargo, a diferencia de los planes de pago a destajo, que se basan en la producción objetiva, los **planes con base en el mérito** se apoyan en la calificación de la evaluación del desempeño. La ventaja principal de los planes de pago por mérito es que permiten que los empleadores diferencien el pago basado en el desempeño, de modo que a las personas consideradas como grandes realizadoras se les dan aumentos más grandes. Los planes son motivadores porque, si están diseñados en forma correcta, los individuos perciben una relación fuerte entre su desempeño y las recompensas que reciben. Las evidencias apoyan la importancia de este vínculo.
- **Bonos** Los bonos anuales son un componente importante de la compensación total. Los planes de bonos se amplían cada vez más en las organizaciones a fin de que incluyan a empleados de los niveles inferiores. Es rutinario que muchas empresas recompensen a los empleados de producción con bonos de miles de dólares cuando mejoran las utilidades de la organización.
- **Pago con base en las aptitudes** Esta es una alternativa al pago que se basa en el puesto. En lugar de que sea el nombre del puesto que

desempeña un individuo lo que defina su categoría salarial, el pago basado en las aptitudes (también llamado *pago con base en las competencias* o *con base en el conocimiento*) establece los niveles de pago sobre la base de las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar.

- **Planes de reparto de utilidades** Son programas que incluyen a toda la organización para distribuir la compensación con base en cierta fórmula establecida diseñada de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Pueden ser pagos directos en efectivo o, en particular en el caso de los altos directivos, entregas de opciones sobre acciones.
- **Reparto de las mejoras** Un programa de pagos variable al que se ha dado mucha atención en tiempos recientes es el **reparto de las mejoras**.⁶¹ Se trata de un plan de incentivos grupal basado en una fórmula. Las mejoras en la productividad del grupo de un periodo a otro determinan la cantidad total de dinero que habrá de entregarse.
- **Planes de propiedad de acciones para los empleados (PPAE)** Los planes de propiedad de acciones para los empleados los establece la compañía como prestación para que los trabajadores adquieran acciones, con frecuencia a precios por debajo del mercado, como parte de sus prestaciones. Las investigaciones sobre los PPAE indican que aumentan la satisfacción de los empleados,⁶⁵ pero está menos claro el efecto que tienen sobre el desempeño. Los PPAE tienen el potencial de incrementar la satisfacción y motivación de los empleados con su trabajo, pero para que dicho potencial se realice, los trabajadores necesitan experimentar la propiedad de manera psicológica. Es decir, aparte de sólo poseer una parte financiera de la empresa, el personal necesita mantenerse informado con regularidad del estado del negocio y también tener la oportunidad de influir en éste. Las evidencias indican en forma consistente que la

propiedad y un estilo de administración participativa conduce a lograr mejoras significativas en el desempeño de la organización.

- **Evaluación del pago variable** ¿Los programas de pago variable incrementan la motivación y productividad? La respuesta es un “sí” razonado. Por ejemplo, en general los estudios apoyan la idea de que las organizaciones con planes de reparto de utilidades tienen niveles de rentabilidad superiores a los de aquellas que carecen de dichos planes. En forma similar, se ha visto que el reparto de las mejoras optimiza la productividad en la mayoría de casos y con frecuencia tiene un efecto positivo en las actitudes de los empleados.
- **Prestaciones flexibles: desarrollo de un paquete** permiten que cada empleado reúna en un paquete prestaciones elaboradas para que cubran sus necesidades y situación individuales. Este tipo de prestaciones reemplaza los programas tradicionales de “un plan para todos” que dominaron a las organizaciones por más de cincuenta años. En forma consistente con la tesis de la teoría de las expectativas, de que las recompensas organizacionales deben vincularse a las metas de cada empleado, las prestaciones flexibles individualizan las recompensas al permitir que cada uno escoja el paquete de compensación que satisfaga mejor sus necesidades actuales.

1.5.3 Recompensas intrínsecas: Programas de reconocimiento a los empleados

Las organizaciones de hoy reconocen cada vez más lo que la autora Laura Schendell ya predica: las recompensas importantes del trabajo son tanto intrínsecas como extrínsecas. Los programas de reconocimiento forman parte importante de las recompensas intrínsecas estos van desde decir “gracias” en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento y los procedimientos

para obtener el reconocimiento se identifican con claridad. Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo.

Los enfoques de motivación varían según la cultura y tipo de empresa lo cierto es que cada organización adopta el modelo que más le convenga de acuerdo a sus necesidades y tipo de empleomanía.

La motivación puede ser subjetiva ya que cada empleado se motiva de una forma distinta pero es muy importante es que la empresa reconozca estrategias para fomentar la motivación de sus empleados.

1.6 Gestión del talento Humano

Talento humano o Recursos Humanos son los recursos no tangibles y los más importantes que posee la organización. Hoy en día el Talento Humano es una ventaja competitiva para aquellas empresas que están conscientes de la importancia y el valor de las personas en las organizaciones.

Según el autor (Idalberto Chiavenato)La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

En los tiempos actuales. Las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e

inversiones que constituyen el aporte financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

1.6.1 Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1.6.1.1 Son seres humanos

Están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

1.6.1.2 Activadores inteligentes de los recursos organizacionales

Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

1.6.1.3 Socios de la organización

Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

- **Personas como recursos**
- Empleados aislados en los cargos

- Horario establecido con rigidez
- Preocupación por las normas y reglas
- Subordinación al jefe
- Fidelidad a la organización
- Dependencia de la jefatura
- Alineación en relación con la organización
- Énfasis en la especialización
- Ejecutoras de tareas
- Énfasis en las destrezas manuales
- Mano de obra

- **Personas como socias**
- Colaboradores agrupados en equipos
- Metas negociadas y compartidas
- Preocupación por los resultados
- Atención y satisfacción del cliente
- Vinculación a la misión y a la visión
- Interdependencia entre colegas y equipo
- Participación y compromiso
- Énfasis en la ética y la responsabilidad
- Proveedores de actividades
- Énfasis en el conocimiento

1.6.1.4 Estructura del Órgano de Gestión del Talento Humano

Tradicionalmente, los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación interdepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más

importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

Influencias ambientales externas: Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.

Influencias ambientales internas: Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

1.6.1.5 Principales procesos de Gestión del Talento Humano

Admisión de personas: ¿Quién debe trabajar en la organización? Reclutamiento de personal, selección de personal.

Aplicación de personas: ¿Qué deberán hacer las personas? Diseño de cargos, Evaluación del desempeño.

Compensación de personas: ¿Cómo compensar a las personas? Compensación y remuneración, beneficios y servicios.

Desarrollo de las personas: ¿Cómo desarrollar a las personas? Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación.

Retención de personas: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Capacitación y desarrollo, programas de cambio, programas de comunicación.

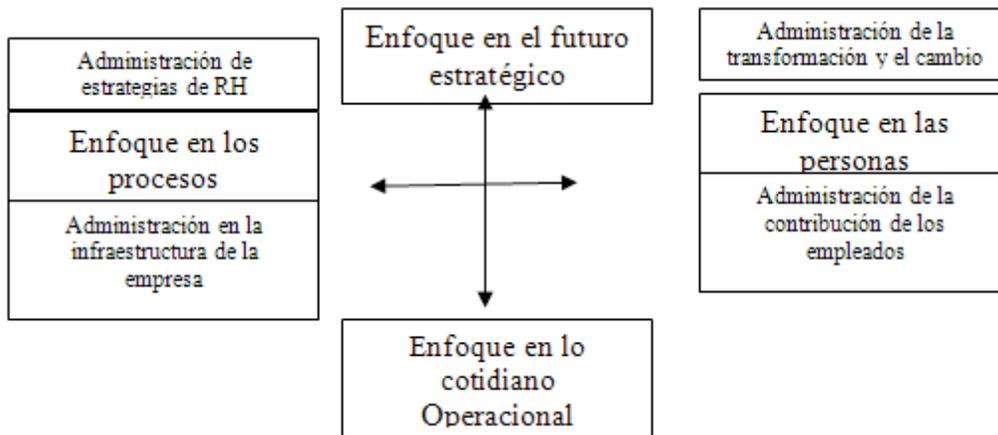
1.6.1.6 El capital intelectual es el activo más valioso

La razón es que en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son I&D (Investigación y Desarrollo), activos inteligentes y servicios. El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional.

1.6.1.7 Empleabilidad en los tiempos de crisis

Las personas y las organizaciones están preocupadas por el alto índice de desempleo. Este es solo la punta de un iceberg que oculta un fenómeno menos visible aunque más grave: la erosión del coeficiente de empleabilidad de quienes están ocupados, el desarrollo de los conocimientos y las habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad. En un ambiente de hipercompetitividad, solo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa. La única ventaja competitiva y auto sostenible, son los activos humanos, en consecuencia, solo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no solo son brazos y músculos, sino también el desarrollo de la mente y la emoción. Cada vez más el conocimiento constituye un punto de apoyo para la supervivencia de los individuos, de las sociedades y de las empresas.

1.6.1.8 Las funciones de Recursos Humanos en la construcción de una organización competitiva



Fuente: Libro gestión del talento humano, Autor Idalberto Chiavenato, página 22

- Administración de estrategias de recursos humanos: como puede ayudar RH a impulsar la estrategia organizacional.

- Administración de la infraestructura de la empresa: como puede ofrecer RH una base de servicios a la organización para que sea eficiente y eficaz.
- Administración de la contribución de los empleados: Como puede ayudar RH en el
- Involucramiento y compromiso de los empleados, transformándolos en agentes
- Emprendedores, socios y proveedores de la organización.
- Administración de la transformación y del cambio: como puede ayudar RH en la construcción de una organización creativa, renovadora e innovadora.

1.6.1.9 Definición de las funciones de Recursos Humanos

Papel de RH	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de recursos humanos.	Ejecución de la estrategia	Socio estratégico para ayudar a conseguir objetivos organizacionales	Ajuste de las estrategias de RH a la estrategia empresarial: diagnóstico organizacional para detectar fortalezas y debilidades de la organización
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar el valor	Reingeniería de procesos de la organización: servicios en común para el mejoramiento continuo
Administración de la contribución de los empleados	Aumento del involucramiento y la capacidad de los empleados	Defensor de los empleados para capacitar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los empleados: proporcionar recursos a los empleados para incentivar las contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada	Agente de cambio de innovación para mejorar la capacidad de adaptación	Gestionar la transformación y el cambio: asegurar capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

Fuente: Libro gestión del talento humano, Autor Idalberto Chiavenato, página 23

1.6.1.10 Las nuevas características de la Administración de Recursos Humanos

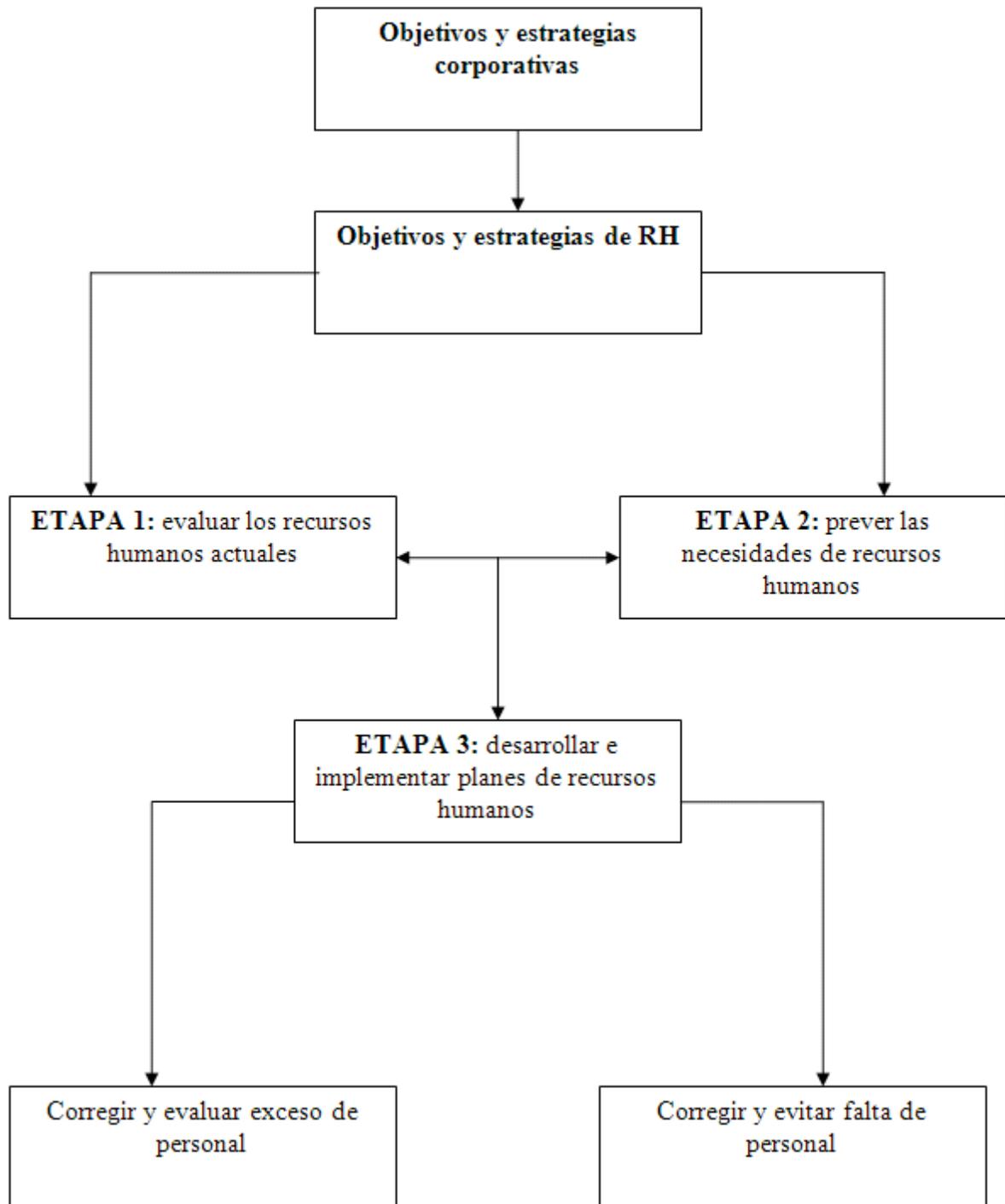
Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> • Concentración en la función de RH • Especialización de las funciones • Varios niveles jerárquicos • Introversión y aislamiento • Rutina operacional y burocrática • Preservación de la cultura organizacional • Énfasis en los medios y procedimientos • Búsqueda de la eficiencia interna • Visión orientada hacia el presente y el pasado • Administración de recursos humanos • Hacer todo de manera aislada-individualismo • Énfasis en los controles operacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en el negocio medular del área • Gerencia de procesos • Aplanamiento y downsizing • Benchmarking y extroversión • Consultoría y visión estratégica • Innovación y cambio cultural • Énfasis en los objetivos y resultados • Búsqueda de la eficacia organizacional • Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa • Asesorar la gestión con personas • Colaboración entre los gerente y equipos • Énfasis en la libertad y en la participación

Fuente: Libro gestión del talento humano, Autor Idalberto Chiavenato, página 23

1.6.1.11 Nuevas exigencias de la Administración de Recursos Humanos

- Nueva visión del hombre, del trabajo y de la empresa.
- Estructura plana, horizontal, aplanada, de pocos niveles jerárquicos.
- Organización orientada hacia procesos y no hacia funciones especializadas y aisladas.
- Necesidad de atender al usuario, interno o externo y 9si es posible-encantarlo.
- Sintonía con el ritmo y la naturaleza de los cambios ambientales.
- Visión orientada hacia el futuro y hacia el destino de la empresa y las personas.
- Necesidad de crear valor y agregar valor a las personas, a la empresa y al cliente.
- Creación de condiciones para una administración participativa basada en equipos.
- Agilidad, flexibilidad, dinamismo y proactividad.
- Compromiso con la claridad y con la excelencia de servicios.

1.6.1.12 Pasos de la planeación estratégica de Recursos Humanos



Fuente: Libro gestión del talento humano, Autor Idalberto Chiavenato, página 35

1.6.1.13 Comparación de estrategias de Recursos Humanos con estrategias empresariales

Área estratégica de RH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Producción eficiente • Énfasis en el control • Descripción explícita de cargos • Planeación detallada del cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Flexibilidad • Clases amplias de cargos • Planeación amplia y poco detallada del cargo
Admisión	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento interno • DRH decide sobre elección • Énfasis en las calificaciones técnicas • Proceso formal de admisión y socialización 	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento externo • Gerente decide la selección • Adecuación de la persona a la cultura • Proceso informal de admisión y socialización
Desvinculación de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación voluntaria • Congelación de las admisiones • Apoyo continuo a los desvinculados • Política de preferencia a la readmisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos • Reclutamiento cuando es necesario • Desvinculaciones sin apoyo • Ningún trato preferencial
Evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de la evaluación • Evaluación como medio de control • Enfoque estrecho • Dependencia exclusiva del superior 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación "personalizada" • Evaluación como desarrollo • Evaluación de propósito múltiple • Múltiples entradas para evaluación
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación individual • Capacitación en el cargo • Capacitación específica • Comparación de habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en equipo • Capacitación externa • Capacitación genérica relacionada con la flexibilidad • Construcción de habilidades
Compensaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Salario fijo • Salario basado en el cargo • Salario basado en la antigüedad • Decisiones centralizadas sobre el salario 	<ul style="list-style-type: none"> • Salario variable • Salario basado en el individuo • Salario basado en el desempeño • Decisiones descentralizadas

1.6.1.14 Comportamiento de las organizaciones en el mercado laboral.

Mercado de RH en que predomina la oferta	Mercado de RH en que predomina la demanda
<ul style="list-style-type: none">• Cantidad excesiva de vacantes• Competencia entre empresas para obtener candidatos• Inversión en reclutamiento• Políticas de retención de personal (retención de capital humano)• Intensificación de las inversiones en beneficios sociales	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad insuficiente de ofertas de vacantes• No hay competencia entre las empresas para obtener candidatos• Reducción de inversiones en reclutamiento• Énfasis en el reclutamiento externo• Orientación hacia el trabajo y la eficiencia

Fuente: Libro gestión del talento humano, Autor Idalberto Chiavenato

1.6.1.15 Comportamiento de los candidatos en el mercado laboral

Mercado de RH en que predomina la oferta	Mercado de RH en que predomina la demanda
<ul style="list-style-type: none">• Excesiva cantidad de candidatos• Competencia entre candidatos para obtener empleo• Temor de perder el empleo actual y mayor apego al empleo• El candidato acepta cualquier oportunidad que aparezca	<ul style="list-style-type: none">• Insuficiente cantidad de candidatos• Falta de competencia entre los candidatos• Incremento de las pretensiones salariales• Facilidad para conseguir empleo• Elevado ausentismo• Orientación hacia el mejoramiento y desarrollo profesional

Fuente: Libro gestión del talento humano, Autor Idalberto Chiavenato

Hoy en día la gestión eficiente de Recursos Humanos es más que un departamento de apoyo, están encargados de gestionar las necesidades del talento humano en las organizaciones más remuneración, los beneficios, evaluaciones y otros procesos propios de esta unidad, es necesario que las organizaciones dentro de su misión, visión, objetivos y valores incluyan y entiendan desde el principio el valor de las personas más como seres humanos que como trabajadores.

El talento humano es una de las ventajas competitivas de las empresas de hoy día, no solo la empresa elige quienes formaran parte de ella o no, también los candidatos pueden decidir dónde quieren desarrollarse sus carreras profesionales.

CAPÍTULO II. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Clima organizacional como parte del desarrollo organizacional

- Clima organizacional y sus elementos claves
- Cultura Organizacional
- Satisfacción laboral
- Equipos de Trabajo
- Liderazgo

2.1.1 Definiciones y teorías acerca de Clima Organizacional (CO)

El clima laboral es un conjunto de creencias, valores, comportamientos, emociones, de los colaboradores que forman una organización. Esta forma parte de la cultura organizacional y es un factor muy importante en la retención del talento humano.

Sobre Clima Organizacional

- Es el ambiente interno, creencias, valores y comportamientos de sus integrantes.
- es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta.

Según la teoría de Clima Laboral de (Likert) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

(Likert) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

Según (Dessler, 1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Por último, (Álvarez, 2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Según (Brunet, 1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por (Gellerman, 1960). Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Géstalo y la escuela funcionalista.

Según (Schein), (citado por (Davis, 1991)) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Según (Chiavenato, 1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en

diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Según (Anzola, 2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

2.1.1 Características del Clima Organizacional

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Podemos resaltar estas principales características:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.

2.1.2 Dimensiones del Clima Laboral

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

- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

2.1.3 Dimensiones según otros autores

2.1.3.1 Likert

Mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son:

- Estilo de autoridad
- Esquemas motivacionales
- Comunicaciones

- Procesos de influencia
- Proceso de toma de decisiones
- Proceso de planificación
- Procesos de control
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

2.1.3.2 Litina y Astringir

Miden la percepción de los empleados en 6 dimensiones:

- Estructura
- Remuneraciones
- Responsabilidad
- Riesgos y toma de decisiones
- Apoyo
- Conflicto

2.1.3.3 Schneider y Bartlett

Formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de compañías de seguros en función a 6 dimensiones:

- El apoyo patronal
- La estructura
- La implicación con los nuevos empleados
- Los conflictos inteligencias
- La autonomía de los empleados
- El grado de satisfacción general

2.1.3.4 Pritchard y Karasick

Proponen 11 dimensiones:

- Autonomía
- Conflicto y cooperación
- Relaciones sociales
- Estructura
- Remuneración
- Rendimiento
- Motivación
- Estatus
- Flexibilidad e innovación
- Centralización de la toma de decisiones
- Apoyo

2.1.3.5 Halpin y Crofts

Elaboraron un cuestionario compuesto por 8 dimensiones, adaptado especialmente al dominio escolar:

- Desempeño
- Obstáculos
- Intimidad
- Espíritu
- Actitud distante
- Importancia de la producción
- Confianza
- Consideración

2.1.3.6 Crane

Recientemente elaboró un cuestionario en función de 5 dimensiones:

- Autonomía
- Estructura

- Consideración
- Cohesión
- Misión e implicación

2.1.3.7 Moos e Insel

Quienes miden el clima en función de 10 dimensiones:

- Implicación
- Cohesión
- Apoyo
- Autonomía
- Tarea
- Presión
- Claridad
- Control
- Innovación
- Confort

2.1.3.8 Browsers y Taylor

Miden las características en función de 5 dimensiones:

- Apertura a cambios tecnológicos
- Recursos humanos
- Comunicación
- Motivación
- Toma de decisiones

A la hora de evaluar el clima de su organización, debe asegurarse de que su instrumento de medición cubra por lo menos estas cuatro dimensiones:

- Autonomía individual
- Grado de estructura que impone el puesto
- Tipo de recompensa
- Consideración, agradecimiento y apoyo.

2.1.4 Las Funciones del Clima Organizacional

- **Desvinculación:** Su función es lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- **Obstaculización:** Su función es 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.
- **Espíritu:** 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.
- **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.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- **Énfasis en la producción:** Esta se refiere a la actuación administrativa caracterizada por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Se refiere a la actuación administrativa caracterizada 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.

- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **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?
- **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.
- **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.
- **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?
- **Cordialidad:** Es 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.
- **Apoyo:** Se refiere a la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **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.

- **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.
- **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.
- **Conflicto e inconsecuencia:** Se refiere al grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Formalización:** Se refiere al grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** Se refiere al grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- **Selección basada en capacidad y desempeño:** Se refiere al grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** Se refiere al grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.1.5 Instrumentos de medición del clima Organizacional

El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

- **La entrevista**

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinantemente sobre los resultados.

El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado.

Uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente 2 horas.

- **La entrevista grupal**

Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras.

- **El cuestionario**

Consiste en un conjunto de de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.

Antes de aplicarlo, es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de estos.

Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización.

Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados así como también el tiempo que se ocupa en la lectura.

Por otro lado las preguntas cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas. La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada.

Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca. Otros cuestionarios van del adecuado inadecuado de las dimensiones. Existen además cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares.

- **El grupo de discusión**

Es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas.

A través de la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de solución.

- **El seminario de diagnóstico**

Esta técnica consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), común número elevado de participantes (treinta a cuarenta), escogidos por sectores de la organización.

Permiten que los miembros de la organización se reúnan en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan. Igualmente hay que

mencionar que es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuánto más altas sean las tasas de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponden a la naturaleza perceptiva del clima.

2.1.6 Resultados de un Diagnostico de Clima Organizacional

- **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.

- **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 socio técnico.

- **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 Diagnostico Organizacional (DO). La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas

(<http://www.google/climaorganizacional/edoc/.html> [2002, 10 de mayo])

- **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.

- **Educación**

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

- El conocimiento y los conceptos
- Las creencias y actitudes anticuadas
- 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 humanas y sociales, 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.

- **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 Diagnostico Organizacional (DO).

- **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 Diagnostico Organizacional (DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de

responsabilidades, la Gestal del Diagnostico Organizacional (DO), la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

- **Energía y optimismo creciente**

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 auto dirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de Diagnostico Organizacional (DO), se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de Organizacional (DO). Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

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

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.

2.1.8 Variables que influyen en el Clima Organizacional (CO)

- **Ambiente físico:** Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.
- **Estructurales:** Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.
- **Ambiente Social:** Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.
- **Personales:** Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Propias del comportamiento organizacional:** Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

2.1.9 Tipos de Clima Laboral

- **Autoritario - sistema I**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- **Autoritario paternalista - sistema II**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- **Consultivo - sistema III**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- **Participativo - sistema IV**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnnan explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

- **Clima Psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el también te próximo de

un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- **Clima Agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- **Clima Colectivos**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- **Clima Laboral**

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

2.1.10 Elementos del Clima Laboral

- 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.

También (Moss, 1989) describe que el Clima Laboral está integrado por elementos como:

- El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

2.1.11 Procesos que intervienen en el Clima Laboral

- (Brunet, 1999) todas las audiencias tienen un papel que jugar y, entre éstas, no pueden faltar los agentes externos, cada vez más relevantes en un entorno en el que la información fluye con mayor rapidez y la vinculación profesional está, hoy por hoy, muy relacionada con la oferta media del mercado. Así tenemos dos tipos de agentes:
- **Agentes Internos:** debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el

marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

- **Agentes Externos:** debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras familia, amigos, etc. -, quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado; y el cliente, quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece feedback del resultado final de la gestión. Por último, no debemos obviar a las empresas del mercado con igualdad de condiciones, quienes constituyen referencias que hay que conocer y examinar.

En las organizaciones de hoy en día el clima es determinante para la de captación y retención del talento humano, muchas organizaciones compiten y se mercadean a través de su clima laboral.

Existe el branding a través del clima laboral que no es más que la publicidad realizada por los mismos colaboradores recomendando o no una empresa X para laborar en función a su clima laboral.

No todos los empleados se motivan de la misma forma, el clima influye mucho en este caso ya que hay compañías que no ofrecen salarios o beneficios competitivos pero su es ideal. Para concluir puedo agregar que no hay salario que compense un mal clima laboral.

2.2 Cultura Organizacional

Sobre Cultura

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción, y sus componentes son "cults" (cultivado) y "ura" (acción, resultado de una acción); pertenece a la familia "cotorce" (cultivar, morar) y "colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un

período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, tecnología, invenciones, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo, a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, dos consultores llamados (Tom Peters & Robert Waterman,) adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

(<http://www.monografias.com/trabajos65/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml#ixzz42jNLpnDG>)

Sobre Cultura Organizacional lo defino como un conjunto de características claves como: el trato, las creencias, relaciones laborales y costumbres que poseen los miembros de una organización y que en base a estas se diferencian de las demás. Para algunas empresas no es tan sencillo definir su cultura organizacional pero pueden verla, reconocerla o hablar de ella. La mayoría de las investigaciones y estudios acerca de cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización.

2.2.1 Definiciones de Cultura Organizacional según algunos autores

Según (Robbins, Stephen) **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.

En su libro comportamiento organizacional (Robbins, Stephen) siete características principales que capturan la esencia de la cultura de una organización:

- Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

- Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
- Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
- Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
- Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.
- Según (Valle, 1995) Conocer la cultura de la organización es relevante el comportamiento del personal que labora en la entidad, porque ella potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación.
- Según (Shein, 1984) Cultura Organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos

miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

- Según (Granell, 1997) define Cultura Organizacional como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social... "esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas.
- (Chiavenato, 1989) lo define como un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a los nuevos, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.
- Según (García y Dolan (1997)) la cultura es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.
- Según (Freitas, 1991) en sus estudios bibliográficos del año 1987 en la Universidad de New York, la cultura organizacional es un "poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.

2.2.2 ¿Las organizaciones tienen culturas uniformes?

Según (Robbins, Stephen) en su libro Comportamiento Organizacional el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de cualquier cultura dada. Las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

2.2.2.1 La cultura dominante

Expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización.

2.2.2.2 Las subculturas

Tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros.

Es probable que estas subculturas estén definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica.

2.2.2.3 Culturas fuertes versus débiles

En una **cultura fuerte** los valores nucleares de la organización se comparten con intensidad y en forma extensa.¹¹ Entre más miembros acepten los valores nucleares y más grande sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional.

2.2.2.4 Cultura versus formalización

Una cultura organizacional fuerte incrementa la consistencia del comportamiento. En este sentido, se debe reconocer que una cultura fuerte actúa como sustituto de la formalización. Entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglas y regulaciones formales que

guíen el comportamiento de los empleados. Dichos lineamientos quedan internalizados en los trabajadores cuando aceptan la cultura de la organización.

2.2.3 Funciones de la cultura

Según (Robbins, Stephen) la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización.

- Definir fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
- Mejorar la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

El papel de la cultura como influencia del comportamiento de los trabajadores parece ser cada vez más importante en el lugar de trabajo de hoy. A medida que las organizaciones amplían su extensión del control, aplanan sus estructuras, introducen equipos, reducen la formalización y dan poder a los empleados, el *significado compartido* provisto por una cultura fuerte garantiza que todos vayan en la misma dirección.

2.2.3.1 La cultura como obstáculo

A pesar de los beneficios que tiene la cultura organizacional no se deben ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, en especial uno fuerte sobre la eficacia de la organización.

Es factible conocer los siguientes obstáculos:

- **Barreras para el cambio** Cuando los valores compartidos no están de acuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo. Es más probable que esto ocurra cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando un ambiente pasa por un cambio rápido, la cultura absorbida por la organización deja de ser apropiada, de modo que la consistencia en el comportamiento es un activo para ella cuando enfrenta un ambiente estable.
- **Obstáculos para la diversidad** La contratación de empleados nuevos que por su raza, edad, género, discapacidad u otras diferencias, no son como la mayoría de miembros de la organización crea una paradoja. La dirección quiere que los nuevos trabajadores acepten los valores culturales nucleares de la organización, pues de otro modo es improbable que se adapten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la dirección desea actuar con apertura y demostrar apoyo para las diferencias que estas personas llevan al lugar de trabajo.
- **Obstáculos para las adquisiciones y fusiones** Históricamente, los factores clave en los que se fija la administración para tomar decisiones sobre la adquisición o fusión con otras empresas, se relacionaban con ventajas financieras o sinergia en los productos. En años recientes, la compatibilidad cultural se ha convertido en la preocupación principal. Si bien unos estados financieros o línea de productos favorables son la atracción inicial de una candidata a la adquisición, el que ésta funcione parece ser más cuestión de lo bien que armonicen las dos culturas organizacionales.

2.2.3.2 Cómo empieza una cultura

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente final de la cultura de una organización: sus fundadores.

La creación de cultura ocurre de tres maneras. En primer lugar, los fundadores sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos. En segundo, socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir. Y, por último, el propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así internalizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores se convierte en el determinante principal de dicho éxito. En este punto, toda la personalidad de los fundadores queda impregnada en la cultura de la organización.

Son tres las fuerzas que juegan una parte de particular importancia en el sostenimiento de una cultura:

- **Selección**

La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización. El proceso de selección sostiene la cultura de una organización por medio de eliminar aquellos individuos que tal vez atacarían o minarían sus valores nucleares.

- **Alta dirección**

Las acciones de la alta dirección también tienen un gran efecto en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización,

tales como el riesgo que es deseable correr; cuánta libertad deben dar los gerentes a sus empleados; lo que constituye una vestimenta apropiada; qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otras recompensas.

- **Mantener viva la cultura**

Una vez que la cultura ha surgido, hay prácticas en el interior de la organización que actúan para mantenerla brindándoles a los empleados un conjunto de experiencias similares.

- **Socialización**

No importa qué tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados no están adoctrinados por completo en la cultura de la organización. Como no están familiarizados con ésta, hay un potencial para que alteren las creencias y costumbres existentes. Por tanto, la organización quiere ayudarlos a que se adapten a su cultura. Este proceso de adaptación se llama socialización.

La socialización puede considerarse como un proceso que consta de tres etapas: previa a la llegada, encuentro y metamorfosis. La primera etapa agrupa todo el aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa éste ve lo que la organización es en realidad y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas y la realidad sean diferentes. En la tercera etapa tienen lugar los cambios de relativa larga duración. El nuevo trabajador domina las aptitudes requeridas para el puesto, ejecuta con éxito los nuevos roles y hace los ajustes a los valores y normas del grupo de trabajo.

2.2.4 **Cómo aprenden la cultura los empleados**

La cultura se transmite a los empleados en varias formas, las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

- **Historias**

Es común que contengan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, éxitos sonados, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales. Estas historias anclan el presente en el pasado y dan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

- **Rituales**

Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y a quiénes se puede pasar por alto.

- **Símbolos materiales**

La distribución de las oficinas corporativas, tipos de automóviles que se da a los altos ejecutivos y la presencia o ausencia de aviones de la empresa, son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestimenta. Estos símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamiento (por ejemplo, de propensión al riesgo, conservador, autoritario, participativo, individualista y social) que es apropiado.

- **Lenguaje**

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

2.2.5 Creación de una cultura organizacional ética

Según (Robbins, Stephen) una cultura organizacional que con toda probabilidad conforme estándares éticos es aquella que tiene mucha tolerancia al riesgo, poca a moderada agresividad y que se centra en los medios tanto como en los resultados. Los gerentes en dicha cultura tienen apoyo para correr riesgos e innovar, se desalienta que entren en competencia por nada, y ponen atención a cómo se logran las metas tanto como cuáles son las que se logran.

¿Qué puede hacer la dirección para crear una cultura más ética? El autor sugiere una combinación de las siguientes prácticas:

- Sea un rol modelo visible. Los empleados observarán el comportamiento de la alta dirección como un parámetro que define el comportamiento apropiado. Cuando los altos directivos son vistos como personas que siguen caminos éticos, envían un mensaje positivo a todos los trabajadores.
- Comunique expectativas éticas. Las ambigüedades éticas se minimizan si se crean y divulga un código de ética organizacional. Debe enunciar los valores fundamentales de la organización y las reglas éticas que se espera sigan los empleados.
- Dé capacitación sobre ética. Realice seminarios, talleres y programas similares acerca de la ética. Use sesiones de capacitación para reforzar los estándares de conducta de la organización a fin de aclarar cuáles prácticas están permitidas y cuáles no, y para enfrentar posibles dilemas éticos.
- Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos. Las evaluaciones del desempeño de los gerentes deben incluir una evaluación

punto por punto de cómo se miden sus decisiones respecto del código de ética de la empresa. Las evaluaciones deben incluir los medios de que se valieron para alcanzar las metas, así como éstas en sí. Las personas que actúen con ética deben ser premiadas de manera notoria por su comportamiento. Igual importancia tiene que los actos faltos de ética sean castigados en forma conspicua.

- Brinde mecanismos de protección. La organización necesita proveer mecanismos formales para que los empleados analicen dilemas éticos y reporten el comportamiento carente de ética sin temor a sufrir represalias. Esto debe incluir la creación de consejeros de ética, ombudsmen o funcionarios para la ética.

2.2.7 Creación de una cultura organizacional positiva

(Robbins, Stephen) define una **cultura organizacional positiva** como aquella que hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas del empleado, recompensa más que castiga, y recalca la vitalidad y crecimiento individuales.

El autor recomienda considerar cada una de estas áreas:

- **Desarrollo de las fortalezas del empleado** Gran parte del CO y de la práctica administrativa tiene que ver con la corrección de los problemas de los empleados. Aunque una cultura organizacional positiva no ignora los problemas, hace énfasis en mostrar a los trabajadores cómo capitalizar sus fortalezas.
- **Premiar más que castigar** Por supuesto, hay un momento y lugar para el castigo, pero también los hay para los premios. Aunque la mayoría de organizaciones se centran lo suficiente en los premios extrínsecos tales como el salario y los ascensos, es frecuente que olviden el poder de los

premios más pequeños (y baratos) como los elogios. Crear una cultura organizacional positiva significa que los gerentes “atrapen a los empleados haciendo algo bueno”. Parte de crear una cultura positiva es la articulación de los elogios.

- **Énfasis en la vitalidad y crecimiento** Una cultura organizacional positiva hace énfasis no solo en la eficacia de la empresa, sino también en el crecimiento del individuo. Ninguna organización obtendrá lo mejor de sus empleados si estos se ven como herramientas o partes de la compañía. Una cultura positiva reconoce la diferencia entre un trabajo y una carrera, y muestra interés no sólo en lo que el empleado hace para contribuir a la eficacia organizacional, sino en lo que la empresa efectúa.
- **Límites de una cultura positiva** Según el autor (Robbins, Stephen) los ejecutivos y gerentes necesitan asegurarse de que están siendo objetivos sobre los beneficios y riesgos que hay en cultivar una cultura organizacional positiva. Hay beneficios en establecer una cultura positiva, pero una organización también necesita tener cuidado para ser objetiva, y no perseguirla más allá de la eficacia.

2.2.8 Espiritualidad y cultura organizacional

Nos explica (Robbins, Stephen) en su libro comportamiento organizacional La espiritualidad en el trabajo *no* son las prácticas religiosas organizadas. No tiene que ver con Dios o teología. La **espiritualidad en el lugar de trabajo** reconoce que las personas tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por medio de un trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la comunidad.⁵³ Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan un significado y propósito en su trabajo,

y desean conectarse con otros seres humanos, así como ser parte de una comunidad.

Históricamente, en los modelos de administración y comportamiento organizacional no ha habido lugar para la espiritualidad.

Razones para el creciente interés en la espiritualidad:

- Como balance de las presiones y tensiones de un ritmo de vida turbulento. Los estilos de vida contemporáneos.
- Familias con un solo padre, movilidad geográfica, naturaleza temporal de los trabajos, nuevas tecnologías que interponen distancia entre las personas- minimizan la falta de pertenencia a una comunidad que sienten las personas e incrementan la necesidad de involucramiento y conexión.
- Para muchas personas, la religión organizada no funciona y buscan anclas que sustituyan la falta de fe y llenen la creciente sensación de vacío.
- Las demandas del trabajo han hecho que éste domine las vidas de muchas personas, aunque sigue vigente la cuestión del significado del trabajo.
- El deseo de integrar los valores de la vida personal con la vida profesional.
- Un número cada vez mayor de personas descubre que la adquisición de bienes materiales es algo que no llena.

2.2.8.1 Características de una organización espiritual

Las organizaciones espirituales se preocupan de ayudar a las personas a desarrollar y lograr todo su potencial.

Aunque las investigaciones al respecto son preliminares, el autor identificó cuatro características culturales que tienden a ser evidentes en las empresas espirituales:

- Un sentido intenso de propósito. Las instituciones anímicas construyen sus culturas alrededor de un propósito significativo. Aunque las utilidades son importantes, no son los valores principales de la organización. Las personas quieren estar inspiradas por un propósito que piensan es importante y benéfico.
- Confianza y respeto. Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, honestidad y apertura. Los gerentes no tienen miedo de admitir sus errores.
- Prácticas humanísticas de trabajo. Estas incluyen horarios flexibles de trabajo, premios basados en el grupo y la organización, disminución de las diferencias salariales y de estatus, garantías de los derechos del trabajador individual, dar poder a los empleados, y seguridad en el trabajo.

La Cultura Organizacional es parte fundamental del Clima Organizacional ya que esta es la que permite que los colaboradores se identifiquen con la organización. Dependiendo del tipo de cultura que tenga establecida la organización se fomentaran las relaciones interpersonales dentro de la empresa elemento importante en el clima laboral.

2.3 Satisfacción Laboral

Sobre satisfacción Laboral representa la coherencia entre lo que el empleado espera y recibe de su lugar de trabajo. Esta se refiere al bienestar que experimenta el colaborador en su lugar de trabajo. La satisfacción laboral en el empleado independientemente del tipo de empresa o industria dependerá siempre del clima organizacional, la cultura organizacional, beneficios, recompensas, liderazgo por parte de los directivos, oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo, la misma es subjetiva pues cada persona se motiva de una forma diferente pero las citadas por la autora son las más comunes según algunos estudios e investigaciones realizadas al respecto.

Según (Wright, 2007) dentro de las ciencias de la organización, la satisfacción laboral es probablemente la más común y más antigua forma de operacionalización de la felicidad en el lugar de trabajo.

Según (Sikula, 1992) en Morillo, 2006 la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleado”.

Según (Spector, 1997) en Alas, 2007) la satisfacción laboral es una variable actitudinal que puede ser un indicador diagnóstico del grado en que a las personas les gusta su trabajo.

Según (Blum, 1995), en Morillo, 2006) la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

Según (Wright y Davis , 2003) la satisfacción laboral representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia

entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.

Según (Bracho, 1989) en Morillo, 2006) la satisfacción laboral se refiere a la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

Para (Chang, 2008) la satisfacción laboral es una actitud general que el individuo tiene hacia su trabajo.

(Koontz y O'Donnell , 1995), en Morillo, 2006 plantean que la satisfacción laboral se refiere al bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación al trabajo.

(Andresen, Domsch y Cascorbi , 2007) definen la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo”.

(1986, 1986) en Morillo) define que la satisfacción en el trabajo designa “la actitud general del individuo hacia su trabajo”.

segun (Igbaria y Guimares , 1993), en Galup, (Jiang, Klein y, 2008)la satisfacción laboral se refiere a las reacciones afectivas primarias de los individuos hacia varias facetas del trabajo y de las experiencias del trabajo.

(Morillo, 2006)define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con

respecto al trabajo, las recompensas que este le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial.

2.3.1 Teorías que pretenden explicar la satisfacción laboral

La teoría de los dos factores: motivación-higiene de (Morillo, 2006) en (Hancer y George, 2003); (Morillo, 2006) esta teoría señala que el hombre tiene dos categorías diferentes de necesidades que son independientes una de la otra y que influyen en la conducta de manera distinta. La primera está formada por los llamados factores motivadores o satisfactores, los cuales se centran en el contenido del trabajo, ellos son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo mismo, posibilidad de desarrollo y responsabilidad.

La segunda, se refiere a los factores higiénicos o insatisfactores, los cuales no son muy fuertes como motivadores pero producen insatisfacción en el empleo, y se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, ellos son: política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, supervisores y subordinados, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social.

Por otra parte se encuentra la Teoría de la Jerarquía de Necesidades Básicas de (Abraham Maslow, 1954), en donde se formuló la hipótesis de que dentro del ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: 1) Fisiológicas: incluye el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades físicas. 2) Seguridad: incluye la seguridad y protección del daño físico y emocional. 3) Social: incluye el afecto, pertenencia, aceptación y amistad. 4) Estima: incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como son el estatus, el reconocimiento y la atención. 5) Autorrealización: el impulso de convertirse en lo que uno es capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Según (McGregor, 1959) en (Alas, 2007)) señala que “el comportamiento humano está direccionado a través de la satisfacción de necesidades”.

Por otra parte, (Malouff, 2007) postulan que una manera de entrenar a los empleados en la resolución de problemas y de ayudarles a que se sientan más positivos y satisfechos puede ser a partir de la Teoría Social Cognitiva de Bandura.

Según (Bonett y Wright , 2007)enfocaron su estudio en cómo la satisfacción laboral y el bienestar psicológico pueden ser predictores de una mayor o menor rotación de personal. Señalan que “la investigación meta analítica ha demostrado que la satisfacción laboral es un predictor significativo de la rotación de personal; además, la satisfacción laboral total explica mucho mejor la varianza que cada una de sus facetas consideradas de manera individual (satisfacción con el trabajo, satisfacción con los colegas, satisfacción con la supervisión, etc.)”. Añaden además que “cuando la satisfacción laboral es baja, los individuos son aptos para empezar a buscar por otro trabajo, mientras que cuando la satisfacción laboral es alta, los individuos probablemente permanecerán en sus posiciones actuales de trabajo” (Wright, 2007) Según Para (Weinert, 1985) la satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Según el autor este interés se debe a varias razones, que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. (Weinert) propone las siguientes razones:

- A) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- B) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
- C) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- D) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en

relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.

E) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.

F) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

2.3.2 Determinantes de la Satisfacción Laboral

Algunos de los factores que inciden en la satisfacción laboral son:

- Un trabajo intelectualmente estimulante
- Recompensas equitativas,
- Condiciones favorables de trabajo
- colegas cooperadores.

La mayoría de los colaboradores prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Las posiciones con pocos retos no les permiten destacarse, causando frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Respecto a las recompensas equitativas estudios demuestran que la mayoría de los empleados se sienten motivados también con sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Respecto a las condiciones favorables en el trabajo y los colegas cooperadores, a la mayoría de los empleados de hoy día les preocupa el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por lo tanto, tener compañeros y equipos de trabajo que brinden amistad y respaldo también aumenta la satisfacción laboral.

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales.

Según (Shultz, 1990) en la satisfacción laboral también influyen el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

2.3.3 Satisfacción y Productividad

Según (Robbins, 1998) muchos preguntan con frecuencia si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos.

(Stoner, 1994) se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción.

El nivel del puesto que ocupa el colaborador, también es una variable moderadora importante.

La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Stephen, 1993,1998)

(Pinilla, 1982)plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate

justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y yo.

2.3.4 Mejoría de la Satisfacción Laboral

Cuando percibimos que un empleado o grupo de empleados se encuentran insatisfechos, lo primero que debemos hacer para mejorar la satisfacción es determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No es tan sencillo descubrir las causas de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por las mismas. Cuando la insatisfacción es masiva entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aun este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a algo específico. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con

algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo.

El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Deben ser cuidadosos para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones.

Según (Maier, 1975) este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios. No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial.

Según (Wexley y Yuki, 1990) plantean que es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional

Según (Pinilla, 1982) es responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

(Pinilla, 1982) plantea que dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlos y motivarlos. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del

trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

2.3.5 Manifestaciones de insatisfacción por parte de los empleados

Según (Rusbult y Lowery) en su estudio "When Bureaucrats Get the Blues", Journal of Applied Social Psychology, Vol. 15 N.º 1, 1985 Es importante entender que los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades. Estos autores presentan cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.

- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

2.3.6 Recursos para enfrentar la insatisfacción

Según (Wexley y Yuki , 1990) una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Entre estas: Hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

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

Un tercer enfoque implica el tratar de cambiar la percepción o expectativas del empleado insatisfecho, el cual es apropiado cuando éstos tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta. Por ejemplo, si los empleados están preocupados debido a falsos rumores de reajustes de personal, puede asegurárseles que no hay tal peligro. Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección.

La satisfacción laboral juega un papel muy importante dentro del clima laboral ya que con empleados insatisfechos no es posible gozar de un clima organizacional adecuado.

Son muchos los factores y razones que inciden satisfacción laboral del empleado, a pesar de ser un tema subjetivo respecto a los gustos y motivaciones

de cada quien es posible identificar algunas señales muy comunes y trabajarlas a tiempo, ya que cuando un grupo de empleados se encuentran insatisfechos y no son escuchados se convierten en una bomba de tiempo para la organización. La insatisfacción puede ser contagiosa de un empleado a otro en algunos.

- **Liderazgo**

Sobre liderazgo lo defino como la capacidad de uno o varios individuos para ejercer influencia sobre un determinado grupo o masas.

Definiciones y teorías acerca del liderazgo según autores

Según (Robbins, Stephen) liderazgo es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización.

- **Según (John C. Maxwell)**El líder genuino se reconoce porque de alguna manera su gente demuestra consecuentemente tener un rendimiento superior”.

Según (**Idalberto Chiavenato**) la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”

Según (**John Kotter**) el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”.

Según (**Senge, Peter**) el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y

participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

Según **(Stoner)** todo aquel proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza.

Los elementos significativos para la eficacia del liderazgo son:

- La dirección: Estableciendo objetivos claros e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
- Estímulo a la excelencia: se logra cuando la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas.
- Estímulo por el trabajo en equipo: La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo.
- 4. Solución de conflictos: Son percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad. Enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización.

Una vez definido el concepto de líder y su importancia dentro de una organización como lo es un establecimiento de salud, se deben aclarar las funciones del líder. De esto se desprenden los tipos de líderes existentes, que

según la bibliografía revisada podrían clasificarse en cuatro grupos fundamentales:

- El líder autócrata: solo informa.
- El líder persuasivo: convence de sus decisiones.
- El líder consultivo: abierto a la participación en la toma de decisiones.
- El líder participativo: los demás deciden, el solo modera y establece límites.

2.3.7 Teorías basadas en las características

Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales.

La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que describan a los líderes y los diferencien de quienes no lo son, se remonta a las primeras etapas de las investigaciones acerca del liderazgo.

Los distintos análisis de liderazgo se podían clasificar en alguno de los Cinco Grandes y que ese enfoque daba como resultado un apoyo consistente y significativo para características como índices de predicción de liderazgo. Por ejemplo, la ambición y energía dos características comunes de los líderes son parte de la extroversión. En vez de centrarse en aquellas dos características específicas, es mejor considerarlas en términos del rasgo más general de la extroversión. Si bien la naturaleza asertiva de los extrovertidos es algo positivo, los líderes necesitan asegurarse de no ser demasiado asertivos: un estudio reveló que los líderes con mucha asertividad eran menos eficaces que los que lo eran en forma moderada.

La responsabilidad y apertura a las experiencias también demostraron tener relaciones intensas y consistentes con el liderazgo, aunque no tanto como la extroversión.

Los rasgos de amabilidad y estabilidad emocional no se correlacionaban de manera consistente con el liderazgo.

Estudios más recientes indican que otra característica que señala un liderazgo efectivo es la inteligencia emocional (IE). Un componente fundamental de la IE es la empatía. Los líderes empáticos sienten las necesidades de los demás, escuchan lo que dicen sus seguidores (y lo que no dicen), y son capaces de leer las reacciones de otros. Como dijo un líder: “la parte importante de la empatía, en especial para las personas para quienes trabajas, es lo que inspira a la gente para estar con el líder cuando las cosas se ponen difíciles. El mero hecho de que alguien te importe se ve recompensado con lealtad.

2.3.7.1 Teorías basadas en el comportamiento

Las teorías basadas en las características dan por sentado que los líderes nacen y no que se hacen. Sin embargo, si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces el liderazgo podría enseñarse: se diseñarían programas que implantaran esos patrones conductistas en los individuos que desearan ser líderes eficaces. Éste sería con seguridad un rumbo más excitante, ya que significaría que podría ampliarse la disponibilidad de líderes. Si la capacitación funcionara, se tendría un abasto infinito de líderes eficaces.

La más exhaustiva y comprobada de las teorías conductistas se originó en las investigaciones que comenzaron en la Ohio State University a finales de la década de 1940.

- La **estructura de iniciación** se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales hacia las metas. El líder que calificaba alto en la

estructura de iniciación podía ser descrito como alguien que “asigna miembros del grupo a tareas particulares”, “espera que los trabajadores mantengan estándares definidos de desempeño” y “hace énfasis en el cumplimiento de los plazos finales”.

- La **consideración** se describe como el grado en que una persona tiene relaciones en su trabajo, caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de sus empleados y el cuidado de sus sentimientos. Un líder con calificación alta en consideración se describiría como aquel que ayuda a los empleados con sus problemas personales, es amistoso y permite que se le acerquen, y trata a todos los trabajadores como iguales. Esto habla del potencial de motivación que tiene el comportamiento considerado de los líderes.

El grupo de Michigan también llegó a dos dimensiones del comportamiento del liderazgo, que denominaron *orientado al empleado* y *orientado a la tarea*. Los líderes que estaban **orientados al empleado** fueron descritos como personas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales, tenían interés personal en las necesidades de sus empleados y aceptaban las diferencias individuales de los miembros.

- **Líderes orientados a la tarea** solían poner énfasis en los aspectos técnicos o de la tarea o de los deberes del puesto: su preocupación principal era cumplir con las tareas del grupo y los miembros de éste eran los medios para ese fin.
- **Liderazgo carismático** Max Weber, sociólogo, fue el primer académico que analizó el liderazgo carismático.

Atribución de aptitudes heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando los seguidores observan ciertos comportamientos.

El primer investigador que consideró el liderazgo carismático en términos del Comportamiento Organizacional fue (Robert House). De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático, de House, los seguidores hacen atribuciones de aptitudes heroicas o extraordinarias para el liderazgo.

Según (Robert House) las Características clave de los líderes carismáticos son:

- Visión y articulación. Tiene una visión expresada como meta idealizada que propone un futuro mejor que el status quo; y es capaz de aclarar la importancia de la visión en términos comprensibles para otros.
- Riesgo personal. Está dispuesto a correr riesgos personales, a incurrir en costos altos y aceptar el auto sacrificio para lograr la visión.
- Sensibilidad a las necesidades de los seguidores. Es perceptivo de las aptitudes de los demás y responde a sus necesidades y sentimientos.
- Comportamiento no convencional. Adopta comportamientos que son percibidos como algo novedoso y que va contra las normas.

Fuente: Basado en J. A. Conger y R. N. Kanungo, Charismatic Leadership in Organizations (Thousand Oaks, CA: Sage, 1998), p. 94.

2.3.8 Tipos de liderazgo y funciones del líder

Una vez definido el concepto de líder y su importancia dentro de una organización como lo es un establecimiento de salud, se deben aclarar las funciones del líder. De esto se desprenden los tipos de líderes existentes, que según la bibliografía revisada podrían clasificarse en cuatro grupos fundamentales:

- El líder autócrata: solo informa.

- El líder persuasivo: convence de sus decisiones.
- El líder consultivo: abierto a la participación en la toma de decisiones.

2.3.9 Cómo influyen los líderes carismáticos en sus seguidores

La evidencia sugiere un proceso de cuatro etapas.⁹ Comienza con la articulación que hace el líder de una visión atractiva. Una visión es una estrategia de largo plazo acerca de cómo alcanzar una meta o metas. Esta visión proporciona un sentido de continuidad para los seguidores al vincular el presente con un futuro mejor para la organización.

Una visión está incompleta a menos que la acompañe un enunciado de visión.

Un **enunciado de visión** es la articulación formal de la visión o misión de una organización. Los líderes carismáticos utilizan enunciados de visión para “imprimir” en sus seguidores una meta y propósito amplio. Una vez establecidos la visión y su enunciado, el líder comunica expectativas de alto desempeño y expresa confianza en que sus seguidores las satisfarán, lo que mejora su autoestima y confianza en sí mismos.

¿El liderazgo carismático eficaz depende de la situación? Hay un cuerpo creciente de investigaciones que muestran correlaciones impresionantes entre el liderazgo carismático, el alto rendimiento y la satisfacción de los seguidores. Las personas que laboran para líderes carismáticos están motivadas para hacer un esfuerzo mayor en el trabajo y, debido a que su líder les agrada y lo respetan, expresan una satisfacción más grande. También parece que las organizaciones con CEOs carismáticos son más rentables y los profesores universitarios con carisma obtienen evaluaciones más altas por sus clases. El carisma parece tener más éxito cuando la tarea de los seguidores tiene un componente ideológico o cuando el ambiente involucra un grado alto de tensión e incertidumbre.

- **Liderazgo transformacional** Nueva norma de investigación se centra en diferenciar a los líderes transformacionales de los transaccionales.
- **Líderes transaccionales.** Esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea.
- Los **líderes de hoy** inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización, y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

2.3.9.1 Características líderes/guías transaccionales y transformacionales

Líder transaccional

- **Recompensa contingente:** Consiste en el intercambio de recompensas por esfuerzo y las promete por el buen desempeño, reconoce logros.
- **Administración por excepción (activa):** Observa y busca desviaciones de las reglas y estándares, emprende acciones correctivas.
- **Administración por excepción (pasiva):** Interviene sólo si los estándares no se cumplen.
- **Dejar hacer:** Abdica de sus responsabilidades, evita tomar decisiones.

Líder transformacional

- **Influencia idealizada:** Proporciona visión y sentido de la misión, transmite orgullo, gana respeto y confianza.
- **Motivación inspiradora:** Comunica expectativas grandes, usa símbolos para centrarse en los esfuerzos, expresa propósitos importantes en forma sencilla.
- **Estimulación intelectual:** Promueve inteligencia, racionalidad y solución cuidadosa de los problemas.

- **Consideración individualizada:** Concede atención personal, trata a cada empleado en forma individual, dirige, asesora.

Fuente: B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, Invierno de 1990, p. 22. Reimpreso con autorización del editor. American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados.

2.3.9.2 Liderazgo auténtico: la ética y la confianza son el fundamento del liderazgo

Los **líderes auténticos** saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas éticas, por tanto, la primera cualidad que produce el liderazgo auténtico es la confianza, ¿cómo la construye el líder auténtico? Los líderes auténticos comparten información, estimulan la comunicación abierta y siguen sus ideales.

El resultado: la gente tiene fe en los líderes auténticos.

Se considera que los líderes éticos usan su carisma en forma socialmente constructiva para servir a otros. También está el tema del abuso del poder por parte de los líderes, por ejemplo, cuando se asignan salarios enormes, bonos y opciones sobre acciones, mientras que buscan disminuir costos mediante el despido de empleados de mucha antigüedad. Debido a que son los altos ejecutivos quienes dan el tono moral en una organización, necesitan fijar estándares éticos elevados, demostrar éstos con su propio comportamiento y estimular y recompensar la integridad de los demás.

Es necesario que la eficacia del liderazgo considere los medios que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de éstas. Recientemente, los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del liderazgo carismático socializado el liderazgo

que transmite valores centrados en los demás versus en sí mismo, por líderes que son modelos de conducta ética.

El liderazgo no está libre de valores. Antes de juzgar si un líder es eficaz se deben considerar tanto los medios que usó para alcanzar sus metas como el contenido moral de éstas.

2.3.10 La confianza y el liderazgo

La confianza es el principal atributo que se asocia con el liderazgo; y cuando ésta se pierde hay efectos adversos serios en el desempeño de un grupo.⁵⁶ Como dijo un autor: “parte del trabajo del líder ha sido y sigue siendo trabajar con los demás para detectar y resolver problemas, pero que los líderes tengan acceso al conocimiento y pensamiento creativo que necesitan para ello, depende de qué tanto confían en ellos las personas. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder al conocimiento y la cooperación.

Cuando los seguidores confían en el líder están dispuestos a ser vulnerables ante las acciones de éste: confían en que no se abusará de sus derechos e intereses.

Es improbable que las personas se fijen o sigan a alguien que perciben como deshonesto o que se aprovecha de ellos.

2.3.10.1 Tres tipos de confianza

En las relaciones organizacionales hay tres tipos de confianza, según se base en: la disuasión, el conocimiento y la identificación.

La Confianza basada en la disuasión Las relaciones más frágiles se apoyan en la confianza basada en la disuasión. Una violación o inconsistencia destruye la relación. Esta forma de confianza se basa en el miedo o castigo si se viola la

confianza. Los individuos con este tipo de relación hacen lo que dicen porque temen las consecuencias de no cumplir con sus obligaciones.

La Confianza basada en el conocimiento La mayoría de relaciones organizacionales tienen sus raíces en la confianza basada en el conocimiento; es decir, la confianza se basa en lo predecible del comportamiento que proviene de una historia de interacciones. Existe cuando se tiene información adecuada sobre alguien como para entenderlo lo suficiente y predecir con exactitud su comportamiento. La confianza basada en el conocimiento proviene de la información más que de la disuasión. El conocimiento de la otra parte y lo predecible de su conducta sustituye los contratos, castigos y acuerdos legales que son más comunes en la confianza basada en la disuasión.

Confianza basada en la identificación El nivel más alto de confianza se alcanza cuando hay un contacto emocional entre las partes, pues eso permite que una de ellas actúen como agente de la otra y la sustituya en las transacciones interpersonales.

Esto se denomina confianza basada en la identificación. Las organizaciones se observa la confianza basada en la identificación entre personas que han trabajado juntas durante mucho tiempo y tienen un bagaje de experiencias que les permite conocerse dentro y fuera. Ésta es también el tipo de confianza que los gerentes buscan haya en los equipos de manera ideal. Los miembros del equipo se sienten tan cómodos y confían tanto entre sí que anticipan la conducta de los demás y actúan con libertad en ausencia del que sea.

2.3.11 Roles del liderazgo contemporáneo

Muchos líderes se convierten en mentores. Un mentor es un empleado senior que impulsa y ayuda a otro menos experimentado (su protegido). Los mentores de éxito son buenos maestros. Presentan las ideas con claridad, saben escuchar y logran empatía con los problemas de su protegido. Las relaciones de mentor se

describen en términos de dos categorías amplias de funciones: funciones de carrera y funciones psicológicas.

2.3.12 Funciones de carrera

- Influir para hacer que al protegido se le den tareas difíciles y visibles.
- Entrenar al protegido para ayudarlo a desarrollar sus aptitudes y lograr los objetivos del trabajo.
- Auxiliar al protegido con su exposición a individuos influyentes dentro de la organización.
- Defender al protegido de posibles riesgos para su reputación.
- Impulsar al protegido con su nominación para avances o ascensos potenciales.
- Actuar como caja de resonancia de las ideas que el protegido quizá no esté seguro de compartir con su supervisor inmediato.

2.3.12.1 Funciones psicológicas

Aconsejar al protegido en sus ansiedades e incertidumbres para ayudarlo a mejorar su autoconfianza.

- Compartir experiencias personales con el protegido.
- Brindarle amistad y aceptación.
- Actuar como un rol de modelo.

2.4 Liderazgo y trabajo en equipo

Cuando hablamos de trabajo en equipo es esencial con contar con líderes positivos ya que el resultado de un equipo se mide por la fuerza de su líder. Cuando un equipo de trabajo tiene un líder negativo que solo exigen resultados

sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos. Eso genera desunión del equipo, lo que a su vez provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados.

Para trabajar en equipo se exigen requisitos, pero también se requiere de habilidades, habilidades que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo. Existen las habilidades para instituir relaciones interpersonales efectivas se señalan:

- Respeto
- Habilidad de empatía
- Habilidad de la genuinidad (autenticidad)
- Habilidad de la inmediatez
- Habilidad de la confrontación.

2.4.1 Trabajo en equipo

Según la definición del (Dr. B. Viel)vincula el Trabajo en Equipo es un método de trabajo colectivo en que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr un objetivo común u objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

Esta definición apunta a un conjunto de elementos:

- Colectivo: implica la agrupación de personas que tienen la virtud de recorrer o reunir.
- Comunicación e intercambio de experiencias, conocimientos, habilidades y destreza. Conlleva crecimiento personal y grupal
- Conocimiento y respeto por el rol y las funciones de cada miembro.
- Cada miembro del equipo posee una visión clara de sus propias funciones y reconoce los intereses comunes.
- El equipo trabaja poniendo a disposición sus respectivos conocimientos, habilidades y recursos y todos los miembros comparten la responsabilidad de los logros y de las dificultades.

- Interés, motivación y compromiso de cada miembro por la tarea propia ya colectiva
- El interés del equipo sobrepasa los intereses particulares.
- La efectividad del Equipo está en relación con su capacidad y su habilidad de autogestión.
- La existencia de un plan o programa de trabajo, programado, ejecutado y evaluado en conjunto. Este es el punto central, de lo contrario no es realmente equipo. Existen objetivos claros y metas comunes. (Génico et al, 1999)

Según (Gnecco et al, 1999) los factores que facilitan el trabajo en equipo son:

- La existencia clara de una visión, misión, propósitos, objetivos y metas comunes, aumenta la cohesión del grupo. Permite identificarse con la organización.
- La existencia de una organización interna que permite: la discusión interdisciplinaria; la participación real de todos; la existencia de un clima laboral libre de tensiones, sin temor.
- La presencia de un líder que cumpla con todos los requisitos para un liderazgo efectivo, que sólo un líder formal, sino, además, un líder profesional.
 - El que disponga de tiempo suficiente. Ello significa: tiempo para programar, para evaluar, para analizar temas atinentes, estudiar colectivamente.
 - El que todos o la mayor parte de los miembros de un equipo sienta que sus objetivos son coherentes con los del equipo.
- Que el equipo esté completo, es decir, estén todos los integrantes.

2.4.2 Ventajas de trabajar en equipo

- Las decisiones del grupo son siempre superiores a las individuales.
 - Se complementan las capacidades individuales y se tiene mayor capacidad de realización.
- Permite, facilita y otorga oportunidad de aprendizaje de cada miembro.
 - Facilita el proceso de comunicación interna, de traspaso de la información; de difusión de logros, resultados e impactos.

- Facilita el proceso de toma de decisiones de manera democrática, horizontal, participativa.
- Facilita el proceso de definición e identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, especialmente de soluciones creativas e innovadoras, que rompen la rutina de la organización.
- Facilita el desarrollo y permanencia de un clima laboral adecuado, sano, no estresante.
- Favorece una mayor identidad de los funcionarios con su tarea y la institución.
- Permite que la información al interior del grupo sea manejada de manera adecuada, es decir, sea clara, precisa, oportuna, veraz y llegue a todos sus miembros. No sea privilegio de unos pocos, ni sea manipulada.
- Facilita el desarrollo de un sistema de incentivos, conocido y aceptado por todo el equipo.
- Permite la evaluación periódica del grado de madurez y desarrollo alcanzado.
- Permiten que existan reuniones recreativas, deportivas o sociales, que le permitan a los integrantes conocerse bajo otra dimensión de la actividad humana.
- Los integrantes del equipo aprenden con el tiempo a : Aceptar la crítica y modificar sus puntos de vista, hacerse autocrítica, respetar la opinión ajena, aprender a escuchar a otro, vencer sus propios temores o debilidades, respetar las diferencias individuales.

2.4.2 Factores que pueden dificultar el Trabajo en Equipo

- Desconocimiento de lo que es trabajo en equipo.
- Escasez de tiempo.
- Alta presión asistencial.
- Desconocimiento de roles y funciones.
- Desconocimiento de la misión de la organización, de sus objetivos y meta.
- De parte del líder o conductor: que sea dominante, que tenga actitud de superioridad con el grupo, que no sea capaz de mantener interés y la adhesión del grupo.

- De parte de los integrantes del equipo: Integrantes que acaparan la palabra, integrantes que no participan, integrantes que no tienen interés por superarse, estudiar, formarse..., se estancan, no crecen y por ello no apoyan a sus compañeros y al líder.
- Existencia de opositor sistemático.
- La formación de subgrupos; cuando interfieren en el funcionamiento del equipo, de lo contrario son beneficiosos.
- El no reconocimiento del líder como tal
- Equipos muy incompletos.
- En muchos equipos el escaso compromiso del sector médico.

El liderazgo es un factor importante dentro del equipo, cuando este liderazgo es ejercido de forma indicada, no generan conflictos dentro del equipo. De ahí surgen estilos de liderazgo que pueden ser efectivos o no en términos de cómo este influye en el trabajo y en las relaciones interpersonales en las empresas

Surgen así distintos tipos de comportamiento tales como aquellos que resultan negativos para el equipo como son el exceso de control, sentimientos de superioridad, neutralidad en la toma de decisiones, etc. Cuando hemos sido testigos de un mal ejercicio del liderazgo, nos hemos encontrado con que aparecen situaciones de disconformidad dentro del equipo, se pierde el objetivo del trabajo, se crea un ambiente de inestabilidad, donde no se respetan las normas y se abusa del sistema, donde se generan roces entre los funcionarios que desempeñan bien su labor versus los que no se comprometen. Se generan malas distribuciones de poder y de las responsabilidades dentro de la organización.

Para poder disfrutar o establecer un Clima Organizacional adecuado es el liderazgo juega un papel fundamental. Es necesario contar con líderes que sean capaces de lograr en los colaboradores actitudes positivas, sentido de

pertenencia, así como compromiso con la institución y mantener motivados los equipos de trabajo.

Cuando el proceso de toma de decisiones debiera ser participativo en las organizaciones, se toman en cuenta las opiniones y puntos de vista del personal, el líder puede afirmar que está realizando un excelente trabajo. Cuando las decisiones son fruto del consenso del equipo, contribuyen al buen Clima Organizacional ya los colaboradores se sienten valorados, tomados en cuenta y se va desarrollando su sentido de pertenencia a la organización. Los líderes deben ser capaces de lograr desarrollar equipos autónomos de esta forma aumentan su confianza y así logran mayor productividad.

No existe una receta única para establecer un Clima Laboral óptimo pero la motivación a los empleados, equidad, participación, hacerlos sentir identificados con la empresa, brindarles oportunidades de crecimiento y desarrollo, además del reconocimiento son elementos esenciales que ayudan a mantener un Clima Organizacional adecuado en cualquier tipo de empresa.

Las organizaciones que están interesadas en mantener una ventaja competitiva hoy en día deben preguntarse con frecuencia lo siguiente:

Es mi empresa un buen lugar para trabajar?

En base a esta interrogante comparar su empresa con otras del mismo ramo o distinto, evaluar la rotación de personal, las necesidades, deseos, así como aspectos motivacionales de sus colaboradores.

El activo más valioso de las empresas de hoy es la gente, para mantener un clima laboral óptimo es necesario escuchar y mantener a los colaboradores motivados.

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE PROPUESTA

3.1 Descripción de la Propuesta

La finalidad de la autora con esta propuesta es darle pautas y sugerencias al staff gerencial de la empresa investigada para mejorar el Clima Organizacional la ventaja competitiva de la misma.

La propuesta está basada en los indicadores identificados como fuentes de un clima laboral inadecuado.

3.1.1 Justificación de la propuesta

Factores que indican la necesidad de un cambio

Los siguientes Indicadores nos dejan ver la necesidad de un cambio que fomente la mejoría del clima laboral actual:

- Comunicación no efectiva
- Falta de desarrollo/crecimiento profesional.
- Inconformidad respecto a la remuneración económica
- Alta rotación
- Proceso de toma de decisión lento.
- Falta de equidad entre los trabajadores
- Separación clara entre empelados de línea y administrativos

De acuerdo con los hallazgos identificados como factores de un clima organizacional inadecuado, la empresa investigada necesita cambios lo antes posible para evitar deteriorar por completo el clima laboral y la desaparición del mercado.

3.1.3 Objetivo general de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es hacer un plan de acción para atacar cada factor identificado que afecta el Clima Organizacional en la empresa investigada.

- **Factores que indican la necesidad de un cambio**

Los siguientes Indicadores nos dejan ver la necesidad de un cambio que fomente la mejoría del clima laboral actual:

- Comunicación no efectiva
- Falta de desarrollo/crecimiento profesional.
- Inconformidad respecto a la remuneración económica
- Alta rotación
- Falta de equidad entre los trabajadores/ separación clara entre empelados de línea y administrativos

3.1.4 Propuesta de Mejora de Clima Organizacional para una empresa del sector Zona Franca

Para las empresas de hoy en día contar con un Clima Laboral adecuado es vital para el éxito de la misma, no es suficiente con salario exorbitantemente alto o beneficios fuera de la común estos son factores que suman a la motivación de los empleados pero ningún salario recompensa un mal clima laboral.

Tomando en cuenta esta realidad y su importancia la intención de la autora es ofrecer una propuesta para mejorar el Clima Organizacional (CO) en una empresa perteneciente al sector de Zona Franca.

La propuesta será basada en los factores antes mencionados como indicadores de un clima laboral turbulento.

3.1.4.1 Propuesta para mejorar la comunicación

El primero de los factores identificados como problemática según los hallazgos es la comunicación poco efectiva dentro de la empresa investigada, el proceso actual de comunicación es lento e informal, la raíz de esta problemática inicia en la gerencia continua con los cabezas departamentales, y con los mandos medios, ya que se toman decisiones de último minuto y muchas veces no son las más objetivas o necesarias y la prisa no permite comunicar de forma oportuna.

La autora propone estudiar el proceso de toma de decisión saber cuáles identificar de forma objetiva cuales afectan o no y hasta qué punto a la empleomanía.

Involucrar a la gente antes de tomar decisiones, tomando en cuenta sus opiniones y necesidades, ya que esto les da sentido de pertenencia y se sienten valorados.

Establecer políticas y procedimientos de comunicación ya que por la naturaleza de la empresa todo cambio debe ser documentado.

Realizar calendarios con los eventos y actividades programados es de gran ayuda por ejemplo si se va a definir ciertos días para trabajar tiempo extra hacer siempre lo posible de que sean días fijos para cuidar las cantidades de personal, transporte, comida entre otros necesarios para esta jornada, de esta forma el personal estaría programado con tiempo para los mismos.

3.1.4.2 Falta de desarrollo/crecimiento profesional.

Sin duda alguna la falta de desarrollo profesional es una razón muy común por la que muchos empleados pueden sentirse desmotivados.

La autora recomienda como primera acción establecer un subsistema de Desarrollo y Capacitación al empleado labor que pueden realizar los analistas actuales de Gestión Humana sin necesidad de contratar a alguien más ya que por la cantidad de empleados no sería necesario.

El subsistema de capacitación se encargaría de elaborar un plan semestral de acuerdo a las necesidades del personal donde se ofrezcan cursos, talleres y diplomados complementarios a la posición que desempeña el colaborador y en los casos necesarios formación universitaria.

Este subsistema se encargaría de identificar a través de encuestas y entrevistas las metas y aspiraciones profesionales de los colaboradores y en base a estas ofrecer las capacitaciones. Entrenamientos cruzados, pasantías, talleres in house después en las instalaciones de la empresa luego de su horario laboral son algunas opciones muy acertadas.

Establecer políticas y procedimientos que respalden este subsistema, ayuda económica, descuentos por nomina, premios por buenas calificaciones así como premios para los graduandos son motivaciones para los empleados.

Para las posiciones que forman parte de los departamentos claves respecto a la naturaleza del negocio brindarles capacitaciones en el extranjero, en la empresa investigada existen posiciones como técnicos de moldeo por soplado que son poco comunes en el mercado dominicano actual, ayudar a estos talentos con el pago de sus estudios o brindarles capacitaciones para que continúen perfeccionando sus habilidades es asegurar profesionales de ese mercado lo que le brinda a la empresa una ventaja competitiva.

Establecer planes de carrera apoyándose en los entrenamientos cruzados, por ejemplo si un empleado estudia contabilidad es ideal que realice un entrenamiento en este departamento con la finalidad de que cuando hayan

posiciones vacantes pueda ocuparlos o inclusive agregar posiciones como auxiliares o asistentes dándoles la oportunidad para darles la oportunidad de ocuparlas, cuando la posición siguiente en la escala está vacante esta persona puede recibir entrenamientos para ocuparla de esta forma estos recursos pueden crecer dentro en la organización.

3.1.4.3 Inconformidad respecto a la remuneración económica

La Inconformidad respecto a la remuneración económica es un tema muy debatido no solo en las empresas del sector zona franca sino en la mayoría de las empresas del país independientemente del sector.

Lamentablemente son pocas las empresas que cuentan con salarios competitivos y todo profesional tiene derecho a gozar de una buena compensación por su trabajo, esfuerzo, estudios y conocimiento.

La inconformidad respecto a las compensaciones y beneficios afecta directamente el clima organizacional ya que cuando un empleado ve una compensación divorciada del trabajo que realiza empiezan las quejas, desmotivaciones y por supuesto la rotación es mayor.

La autora recomienda establecer un subsistema de Compensación y Beneficios o contratar los servicios de un outsourcing que le puedan ayudar a realizar un plan para llevar a cabo así se evitarían los costos de contratación, salarios y prestaciones.

El outsourcing o analistas designados para esta tarea realizarían estudios y encuestas salariales para comparar con las empresas similares en el mercado; A pesar de formar parte de Zona Franca y este sector tener sus propias reglas y excepciones siempre es posible innovar.

No siempre es posible realizar aumentos salariales exorbitantes pero es una buena idea ofrecer beneficios que igualen o sobrepasan un aumento por ejemplo: Planes médicos con coberturas al 100%, ayuda económica para las madres solteras, ayuda económica para aquellos empleados con problemas de salud, ayuda económica para la construcción o mejoramientos de viviendas, planes de crédito en tiendas por departamentos, compra de útiles escolares, supermercados, farmacias y pago de colegiatura, compra de libros y uniformes son algunos de las preocupaciones más comunes de los padres y madres de familia en especial los de menos recursos económicos.

Algunas empresas pertenecientes a otros sectores como por el de teletrabajo han implementado el beneficio de guarderías cerca o dentro de la misma empresa para el cuidado de los hijos de sus empleados, este innovador beneficio es de gran ayuda tanto económica como emocional para los padres y madres, ya que trabajan más tranquilos sabiendo que sus hijos están siendo bien cuidados y que pueden verlos en sus horas de descanso, este servicio puede ser descontado por nómina o pagado mitad la empresa y mitad el empleado.

Todas estas opciones pueden llevarse a la práctica identificando locales cerca de las localidades donde están ubicados los parques o dentro de los mismos, de esta forma los hijos de los empleados podrían viajar en el transporte de empleados.

Algunas empresas ofrecen bonos de descuento así como membrecías en gimnasios, salones de belleza y otros establecimientos comerciales, esta práctica agrega mucho valor ya que habría una opción para el público interesado.

3.1.4.4 Alta rotación

La rotación es uno de los indicadores más comunes de que algo no marcha bien dentro de una empresa. Algunas de las razones que causan la rotación son: Falta de crecimiento profesional, ausencia del reclutamiento interno, falta de liderazgo por parte los gerentes y directivos, Inequidad en el trato a los empleados, salarios poco competitivos, jornadas laborales extensas, falta de comunicación, decisiones subjetivas.

En el caso particular de la empresa estudiada la rotación es fruto de la falta de desarrollo profesional ya que la mayoría de los empleados que deciden tomar otros horizontes es porque se sienten estancados, no existen los planes de carrera, tampoco se les está dando la capacitación adecuada a los colaboradores.

Otra de las razones que motivan a la rotación son los salarios y beneficios poco competitivos así como la ausencia de un reclutamiento interno eficaz.

Además de las sugerencias de las sugerencias ya mencionadas dentro de estas capacitaciones, mejores beneficios así como mejorar la comunicación es importante realizar un proceso de reclutamiento interno antes del reclutamiento externo ya que una de las causas más comunes de un clima laboral inadecuado es negarle la oportunidad de crecer dentro de la empresa a aquellos empleados que forman parte de la misma, contratando personal externo para posiciones que colaboradores actuales pueden desempeñar.

Las empresas que gozan de buen clima laboral tienen como practica el reclutamiento interno inclusive para posiciones gerenciales y directivas.

3.1.4.5 Falta de equidad entre los trabajadores/ separación clara entre empelados de línea y administrativos

Sin duda alguna la inequidad así como la clara división entre los empleados de línea y los de oficina es una práctica muy común en las empresas de este sector.

En la empres investigada este es uno de los factores que afecta el clima laboral, ya que la integración entre los empleados es prácticamente nula, se realizan pocas actividades para fomentar la integración entre los empleados de línea y los administrativos.

Los horarios de descanso son separados así como la fiesta de navidad entre otras actividades. Las remuneraciones y los beneficios son totalmente diferentes, salarios bonificaciones, tipo de comida servida en cafetería, tipos de autobuses para el transporte en fin la diferencia es notable.

Esta es una de las razones que tanto afecta el clima de la empresa investigada ya que los empleados de línea se sienten discriminados en muchas ocasiones.

La autora propone al Gerente de Gestión Humana estandarizar los beneficios como cafetería, transporte, horarios de descanso y la celebración de actividades de integración ya que la parte de los salarios dependerá siempre de otras variables.

Realizar actividades de integración para toda la empresa por lo menos 2 o tres veces al año donde se fomente el compartir entre los diferentes departamentos.

Otra de las causas que afectan el clima laboral de esta empresa es el incumplimiento de las reglas en forma excesiva por algunos miembros del staff gerencial ya que el mensaje es “puedo porque tengo mejor posición” lo que deja notar que las reglas no son para todos.

CONCLUSIONES

La Comunicación es esencial en cualquier aspecto de la vida de los seres humanos, comunicarse es un necesario para poder entenderse, cuando la comunicación no marcha bien las relaciones interpersonales no son las más efectivas.

Cuando se detecta que la comunicación en una empresa no es efectiva es necesario identificar esta falta como un problema urgente el cual debe atacarse de raíz.

La comunicación es un factor que influye directamente en el clima organizacional de una empresa independientemente del sector al que pertenezca.

Las personas necesitan conocer los cambios, planes futuros, y todo cuanto les afecte como colaboradores, cuando no existe una comunicación efectiva lamentablemente las empresas son caóticas ya que nadie sabe donde están o hacia donde van.

El primero de los factores identificados como problemática según los hallazgos es la comunicación poco efectiva dentro de la empresa investigada, el proceso actual de comunicación es lento e informal, la raíz de este problemática inicia en la gerencia continua con los cabezas departamentales, y con los mandos medios, ya que se toman decisiones de último minuto y muchas veces no son las más objetivas o necesarias y la prisa no permite comunicar de forma oportuna.

Sin duda alguna la falta de desarrollo profesional es una razón muy común por la que muchos empleados pueden sentirse desmotivados. No importa si se sienten a gusto o no cuando un colaborador no ve crecimiento a futuro dentro de una organización esto es causa de frustración y desmotivación y por supuesto es un factor que afecta el clima laboral.

La Inconformidad respecto a la remuneración económica es un tema muy debatido no solo en las empresas del sector zona franca sino en la mayoría de las empresas del país independientemente del sector.

Lamentablemente son pocas las empresas que cuentan con salarios competitivos y todo profesional tiene derecho a gozar de una buena compensación por su trabajo, esfuerzo, estudios y conocimiento.

La inconformidad respecto a las compensaciones y beneficios afecta directamente el clima organizacional ya que cuando un empleado ve una compensación divorciada del trabajo que realiza empiezan las quejas, desmotivaciones y por supuesto la rotación es mayor.

La rotación alta es uno de los indicadores más comunes de que algo no marcha bien dentro de una empresa.

Algunas de las razones que causan la rotación son: Falta de crecimiento profesional, ausencia del reclutamiento interno, falta de liderazgo por parte los gerentes y directivos,

Inequidad en el trato a los empleados, salarios poco competitivos, jornadas laborales extensas, falta de comunicación, decisiones subjetivas.

En el caso particular de la empresa estudiada la rotación es fruto de la falta de desarrollo profesional ya que la mayoría de los empleados que deciden tomar otros horizontes es porque se sienten estancados, no existen los planes de carrera, tampoco se les está dando la capacitación adecuada a los colaboradores.

Otra de las razones que motivan a la rotación son los salarios y beneficios poco competitivos así como la ausencia de un reclutamiento interno eficaz.

Sin duda alguna la inequidad así como la clara división entre los empleados de línea y los de oficina es una práctica muy común en las empresas de este sector.

En la empresa investigada este es uno de los factores que afecta el clima laboral, ya que la integración entre los empleados es prácticamente nula, se realizan pocas actividades para fomentar la integración entre los empleados de línea y los administrativos. Los empleados de línea se sienten discriminados en muchas ocasiones.

Los horarios de descanso son separados así como la fiesta de navidad entre otras actividades. Las remuneraciones y los beneficios son totalmente diferentes, salarios bonificaciones, tipo de comida servida en cafetería, tipos de autobuses para el transporte en fin la diferencia es notable.

Otra de las causas que afectan el clima laboral de esta empresa es el incumplimiento de las reglas en forma excesiva por algunos miembros del staff gerencial ya que el mensaje es “puedo porque tengo mejor posición” lo que deja notar que las reglas no son para todos.

RECOMENDACIONES

- La autora propone estudiar el proceso de toma de decisión saber cuáles identificar de forma objetiva cuales afectan o no y hasta qué punto a la empleomanía.
- Involucrar a la gente antes de tomar decisiones, tomando en cuenta sus opiniones y necesidades, ya que esto les da sentido de pertenencia y se sienten valorados.
- Establecer políticas y procedimientos de comunicación ya que por la naturaleza de la empresa todo cambio debe ser documentado.
- Realizar calendarios con los eventos y actividades programados es de gran ayuda por ejemplo si se va a definir ciertos días para trabajar tiempo extra hacer siempre lo posible de que sean días fijos para cuidar las cantidades de personal, transporte, comida entre otros necesarios para esta jornada, de esta forma el personal estaría programado con tiempo para los mismos.
- La autora recomienda como primera acción establecer un subsistema de Desarrollo y Capacitación al empleado labor que pueden realizar los analistas actuales de Gestión Humana sin necesidad de contratar a alguien más ya que por la cantidad de empleados no sería necesario.
- El subsistema de capacitación se encargaría de elaborar un plan semestral de acuerdo a las necesidades del personal donde se ofrezcan cursos, talleres y diplomados complementarios a la posición que desempeña el colaborador y en los casos necesarios formación universitaria.

- Este subsistema se encargaría de identificar a través de encuestas y entrevistas las metas y aspiraciones profesionales de los colaboradores y en base a estas ofrecer las capacitaciones. Entrenamientos cruzados, pasantías, talleres in house después en las instalaciones de la empresa luego de su horario laboral son algunas opciones muy acertadas.
- Establecer políticas y procedimientos que respalden este subsistema, ayuda económica, descuentos por nomina, premios por buenas calificaciones así como premios para los graduandos son motivaciones para los empleados.
- Para las posiciones que forman parte de los departamentos claves respecto a la naturaleza del negocio brindarles capacitaciones en el extranjero, en la empresa investigada existen posiciones como técnicos de moldeo por soplado que son poco comunes en el mercado dominicano actual, ayudar a estos talentos con el pago de sus estudios o brindarles capacitaciones para que continúen perfeccionando sus habilidades es asegurar profesionales de ese mercado lo que le brinda a la empresa una ventaja competitiva.
- Establecer planes de carrera apoyándose en los entrenamientos cruzados, por ejemplo si un empleado estudia contabilidad es ideal que realice un entrenamiento en este departamento con la finalidad de que cuando hayan posiciones vacantes pueda ocuparlas o inclusive agregar posiciones como auxiliarles o asistentes dándoles la oportunidad para darles la oportunidad de ocuparlas, cuando la posición siguiente en la escala está vacante esta persona puede recibir entrenamientos para ocuparlas de esta forma estos recursos pueden crecer dentro en la organización

- La autora recomienda establecer un subsistema de Compensación y Beneficios también es factible contratar los servicios de un outsourcing que le puedan ayudar a realizar un plan para llevar a cabo así se evitarían los costos de contratación, salarios y prestaciones.
- El outsourcing o analistas designados para esta tarea realizarían estudios y encuestas salariales para comparar con las empresas similares en el mercado; A pesar de formar parte de Zona Franca y este sector tener sus propias reglas y excepciones siempre es posible innovar.
- No siempre es posible realizar aumentos salariales exorbitantes pero es una buena idea ofrecer beneficios que igualen o sobrepasan un aumento por ejemplo:
- Planes médicos con coberturas al 100%, ayuda económica para las madres solteras, ayuda económica para aquellos empleados con problemas de salud, ayuda económica para la construcción o mejoramientos de viviendas, planes de crédito en tiendas por departamentos, compra de útiles escolares, supermercados, farmacias y pago de colegiatura, compra de libros y uniformes son algunos de las preocupaciones más comunes de los padres y madres de familia en especial los de menos recursos económicos.
- Algunas empresas pertenecientes a otros sectores como por el de teletrabajo han implementado el beneficio de guarderías cerca o dentro de la misma empresa para el cuidado de los hijos de sus empleados, este innovador beneficio es de gran ayuda tanto económica como emocional para los padres y madres, ya que trabajan más tranquilos sabiendo que sus hijos están siendo bien cuidados y que pueden verlos en sus horas de descanso, este servicio puede ser descontado por nomina o pagado mitad la empresa y mitad el empleado.

- Todas estas opciones pueden llevarse a la práctica identificando locales cerca de las localidades donde están ubicados los parques o dentro de los mismos, de esta forma los hijos de los empleados podrían viajar en el transporte de empleados.
- Algunas empresas ofrecen bonos de descuento así como membrecías en gimnasios, salones de belleza y otros establecimientos comerciales, esta práctica agrega mucho valor ya que habría una opción para el público interesado.
- Además de las sugerencias ya mencionadas dentro de estas capacitaciones, establecer mejores beneficios y mejorar la comunicación.
- Es muy importante realizar un proceso de reclutamiento interno antes del reclutamiento externo ya que una de las causas más comunes de un clima laboral inadecuado es negarle la oportunidad de crecer dentro de la empresa a aquellos empleados que forman parte de la misma, contratando personal externo para posiciones que colaboradores actuales pueden desempeñar.
- Es importante tomar en cuenta que las empresas que gozan de buen clima laboral tienen como práctica el reclutamiento interno inclusive para posiciones gerenciales y directivas.
- La autora propone al Gerente de Gestión Humana estandarizar los beneficios como cafetería, transporte, horarios de descanso y la celebración de actividades de integración ya que la parte de los salarios dependerá siempre de otras variables.

- Realizar actividades de integración para toda la empresa por lo menos 2 o tres veces al año donde se fomente el compartir entre los diferentes departamentos.
- Establecer un horario de almuerzo donde de dos horas al día donde todos puedan los colaboradores se sientan libres de tomar su descanso por el tiempo que se les permite durante este horario.
- Tener un mismo menú para todos.
- Establecer un apolítica de puertas abiertas.

BILIOGRAFIA

(n.d.). Citado por Publicado por Dra. Amelia Dorta Q. en lunes, enero 07, 2013
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

1979, C. F. (n.d.).

Albert, K. J. (1984). *Manual de Administración Estratégica*. MC Graw-Hill.

Boecio. (n.d.).

C., E. M. (2003). Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones, Gestión y Estrategia No. 15 .

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, 5ta edición* . Bogotá, Colombia : MC Graw and Hill Interamericana .

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa & Productividad Organizacional* . Bogotá, Colombia: Edit Legis.

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa*. Bogotá, Colombia: Edit Legis.

David Junior Hampton . (1991). *Administracion*. California: Thousands Oaks.

Denison, D. (1992). *Cultura Coporativa & Productividad Organizacional* . Bogotá, Colombia : Serie Empresarial Edit Legis.

Dykinson. (2007). *Manual de Comunicación, Guía para gestionar la información y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones, 2 da edición* .

Emmanuel Mounier, c. p.-3. (n.d.).

Enmanuel Mounier (1905-1950). (n.d.).

Fernandez, C. (n.d.).

Hampton, D. J. (1991). *Administración, tercera edición* . Mexico : MC Graw- Hill.

Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13ra edición* . Prentice Hall

Kanungo, C. &. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations* . California: Thousand Oaks.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. California : Sage Publication Inc. Beverly Hills.

Schein, E. H. *Como se encarna y transmite una cultura? Organizational Dynamics*.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture & Leadership, 3rd edition* . San Francisco, California : Jossey Bass .

(n.d.). Citado por Publicado por Dra. Amelia Dorta Q. en lunes, enero 07, 2013 <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

1979, C. F. (n.d.).

Albert, K. J. (1984). *Manual de Administración Estratégica*. MC Graw-Hill.

Boecio. (n.d.).

C., E. M. (2003). Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones, Gestion y Estrategia No. 15 .

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, 5ta edición* . Bogotá, Colombia : MC Graw and Hill Interamericana .

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa & Prodcutividad Organizacional* . Bogota, Colombia: Edit Legis.

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa*. Bogota, Colombia: Edit Legis.

David Junior Hampton . (1991). *Administracion*. California: Thousands Oaks.

Denison, D. (1992). *Cultura Corporativa & Productividad Organizacional* . Bogotá, Colombia : Serie Empresarial Edit Legis.

Dykinson. (2007). *Manual de Comunicación, Guía para gestionar la información y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones, 2 da edición* .

Emmanuel Mounier, c. p.-3. (n.d.).

Enmanuel Mounier (1905-1950). (n.d.).

Fernandez, C. (n.d.).

Hampton, D. J. (1991). *Administración, tercera edición* . Mexico : MC Graw- Hill.

Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13ra edición* . Prentice Hall

Kanungo, C. &. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations* . California: Thousand Oaks.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. California : Sage Publication Inc. Beverly Hills.

Schein, E. H. *Como se encarna y transmite una cultura? Organizational Dynamics*.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture & Leadership, 3rd edition* . San Francisco, California : Jossey Bass .

(n.d.). Citado por Publicado por Dra. Amelia Dorta Q. en lunes, enero 07, 2013 <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

1979, C. F. (n.d.).

Albert, K. J. (1984). *Manual de Administración Estratégica*. MC Graw-Hill.

Boecio. (n.d.).

C., E. M. (2003). *Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones, Gestion y Estrategia No. 15* .

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, 5ta edición* . Bogotá, Colombia : MC Graw and Hill Interamericana .

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa & Productividad Organizacional* . Bogota, Colombia: Edit Legis.

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa*. Bogota, Colombia: Edit Legis.

David Junior Hampton . (1991). *Administracion*. California: Thousands Oaks.

Denison, D. (1992). *Cultura Coporativa & Productividad Organizacional* . Bogotá, Colombia : Serie Empresarial Edit Legis.

Dykinson. (2007). *Manual de Comunicación, Guia para gestionar la linformación y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones, 2 da edición* .

Emmanuel Mounier, c. p.-3. (n.d.).

Enmanuel Mounier (1905-1950). (n.d.).

Fernandez, C. (n.d.).

Hampton, D. J. (1991). *Administración, tercera edición* . Mexico : MC Graw- Hill.

Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13ra edición* . Prentice Hall

Kanungo, C. &. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations* . California: Thousand Oaks.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. California : Sage Publication Inc. Beverly Hills.

Schein, E. H. *Como se encarna y transmite una cultura? Organizational Dynamics*.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture & Leadership, 3rd edition* . San Francisco, California : Jossey Bass .

(n.d.). Citado por Publicado por Dra. Amelia Dorta Q. en lunes, enero 07, 2013 <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

1979, C. F. (n.d.).

Albert, K. J. (1984). *Manual de Administración Estratégica*. MC Graw-Hill.

Boecio. (n.d.).

C., E. M. (2003). Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones, Gestion y Estrategia No. 15 .

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, 5ta edición* . Bogotá, Colombia : MC Graw and Hill Interamericana .

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa & Productividad Organizacional* . Bogota, Colombia: Edit Legis.

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa*. Bogota, Colombia: Edit Legis.

David Junior Hampton . (1991). *Administracion*. California: Thousands Oaks.

Denison, D. (1992). *Cultura Coporativa & Productividad Organizacional* . Bogotá, Colombia : Serie Empresarial Edit Legis.

Dykinson. (2007). *Manual de Comunicación, Guia para gestionar la linformación y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones, 2 da edición* .

Emmanuel Mounier, c. p.-3. (n.d.).

Enmanuel Mounier (1905-1950). (n.d.).

Fernandez, C. (n.d.).

Hampton, D. J. (1991). *Administración, tercera edición* . Mexico : MC Graw- Hill.

Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13ra edición* . Prentice Hall

Kanungo, C. &. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations* . California: Thousand Oaks.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. California : Sage Publication Inc. Beverly Hills.

Schein, E. H. *Como se encarna y transmite una cultura? Organizational Dynamics*.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture & Leadership, 3rd edition* . San Francisco, California : Jossey Bass .

(n.d.). Citado por Publicado por Dra. Amelia Dorta Q. en lunes, enero 07, 2013 <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

1979, C. F. (n.d.).

Albert, K. J. (1984). *Manual de Administración Estratégica*. MC Graw-Hill.

Boecio. (n.d.).

C., E. M. (2003). Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones, Gestion y Estrategia No. 15 .

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, 5ta edición* . Bogotá, Colombia : MC Graw and Hill Interamericana .

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa & Prodcutividad Organizacional* . Bogota, Colombia: Edit Legis.

Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa*. Bogota, Colombia: Edit Legis.

David Junior Hampton . (1991). *Administracion*. California: Thousands Oaks.

Denison, D. (1992). *Cultura Corporativa & Productividad Organizacional* . Bogotá, Colombia : Serie Empresarial Edit Legis.

Dykinson. (2007). *Manual de Comunicación, Guía para gestionar la información y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones, 2 da edición* .

Emmanuel Mounier, c. p.-3. (n.d.).

Enmanuel Mounier (1905-1950). (n.d.).

Fernandez, C. (n.d.).

Hampton, D. J. (1991). *Administración, tercera edición* . Mexico : MC Graw- Hill.

Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13ra edición* . Prentice Hall .

Kanungo, C. &. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations* . California: Thousand Oaks.

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. California : Sage Publication Inc. Beverly Hills.

Schein, E. H. *Como se encarna y transmite una cultura? Organizational Dynamics*.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture & Leadership, 3rd edition* . San Francisco, California : Jossey Bass .

(n.d.). Citado por Publicado por Dra. Amelia Dorta Q. en lunes, enero 07, 2013 <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

1979, C. F. (n.d.).

Albert, K. J. (1984). *Manual de Administración Estratégica*. MC Graw-Hill.

Boecio. (n.d.).

- C., E. M. (2003). *Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones, Gestion y Estrategia No. 15* .
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, 5ta edición* . Bogotá, Colombia : MC Graw and Hill Interamericana .
- Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa & Productividad Organizacional* . Bogota, Colombia: Edit Legis.
- Daniel, D. &. (1992). *Cultura Corporativa*. Bogota, Colombia: Edit Legis.
- David Junior Hampton . (1991). *Administracion*. California: Thousands Oaks.
- Denison, D. (1992). *Cultura Coporativa & Productividad Organizacional* . Bogotá, Colombia : Serie Empresarial Edit Legis.
- Dykinson. (2007). *Manual de Comunicación, Guia para gestionar la linformación y las Relaciones Humanas en Empresas y Organizaciones, 2 da edición* .
- Emmanuel Mounier, c. p.-3. (n.d.).
- Enmanuel Mounier (1905-1950). (n.d.).
- Fernandez, C. (n.d.).
- Hampton, D. J. (1991). *Administración, tercera edición* . Mexico : MC Graw- Hill.
- Judge, S. R. (2009). *Comportamiento Organizacional, 13ra edición* . Prentice Hall
- Kanungo, C. &. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations* . California: Thousand Oaks.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la Organización*. California : Sage Publication Inc. Beverly Hills.
- Schein, E. H. *Como se encarna y transmite una cultura? Organizational Dynamics*.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture & Leadership, 3rd edition* . San Francisco, California : Jossey Bass .

WEBGRAFIA

- Cambio Organizacional: Sistemas de Información y Emociones. Gestión y Estrategia. Nº 15.

<http://azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num15/doc13.htm>

- Grandes Expertos en Cambio Organizacional.

http://www.theodinstitute.org/articulos/grandes46_likert.htm

- Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo, Guillermo Ernesto García Villamizar

<https://www.google.com.do/#q=Clima+Organizacional:+Hacia+un+Nuevo+Modelo+%2C+Guillermo+Ernesto+Garc%C3%ADa+Villamizar>

- Psicología de la Motivación, Dr. Diego Jorge González Sierra, 2008. Tesis clima laboral citado en

http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297_TESIS%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL

- Modelos de Clima Laboral

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/340/Modelos%20de%20clima%20organizacional.htm>

- Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional

<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>

- El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje

<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

- Orígenes y definición de clima laboral

<http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.htm>

- Satisfacción laboral y Productividad

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion

Por María Clotilde Atalaya PiscoDocente del área de Psicología Organizacional UNMSM.

- Teoría de la Motivación Humana

<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana>

- Cultura & Clima Laboral

<http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-y-clima-organizacional/>

- Consejo Nacional de Zonas Francas

<http://www.cnzfe.gov.do/index.php?lang>

A N E X O S

Anexo #1 ANTEPROYETO



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE:

Máster en Gerencia de Recursos Humanos

TITULO:

Propuesta de mejora del Clima Organizacional para una empresa del sector de
Zona Franca, Santo Domingo 2016

POSTULANTE:

Ruth Yadhira Agüero Acevedo

MATRICULA:

2014-1580

ASESOR:

Fideas Augusto Mejia

Distrito Nacional

2016

165

PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR ZONA FRANCA

Planteamiento del Problema

1- Descripción del problema

Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

En este sentido, conocer y comprender la forma como los empleados de una entidad perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que identifique aquellas áreas de conflicto, constituye una herramienta esencial para implementar la intervención necesaria de manera que se realice un cambio planificado que conduzca a un mayor bienestar y a una mayor productividad.

Dentro de una empresa perteneciente al sector zona franca que se dedica a la fabricación de productos farmacéuticos podemos detectar señales de un clima laboral u organizacional poco atractivo para los empleados.

Alta rotación, ausencias, quejas constantes por los servicios internos, insatisfacción respecto a la remuneración económica así como los beneficios, insatisfacción respecto a las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, falta de identificación con los objetivos de la empresa, inconformidad con los supervisores y/o encargados son algunas de las causas que han originado un clima laboral inestable dentro de esta organización.

Si estas situaciones persisten la empresa degeneraría en un caos, la tasa de rotación seguiría aumentando lo que ocasionaría pérdida de recursos económicos e inestabilidad laboral.

2- Formulación y sistematización del problema

Formulación del problema

¿Qué importancia tiene el clima laboral dentro de una organización?

¿Cuales son os factores internos y/o externos que inciden en el clima laboral de esta organización?

¿Qué tipo de dirección existe en la empresa?

Sistematización

Hipótesis

La ausencia de un sistema de motivación, beneficios reales y tangibles así como la comunicación efectiva dificultan/afectan el rendimiento laboral de los colaboradores de esta empresa y por ende el Clima Organizacional (CO) dentro de la misma.

Variable independiente

La ausencia de motivación dificulta y/o afecta el rendimiento laboral de los colaboradores.

Variable dependiente

Bajo rendimiento laboral y poca productividad.

Indicadores

- Desmotivación de la empleomanía.
- Alta rotación
- Desmotivación económica
- Falta de desarrollo/crecimiento profesional.
- Falta de comunicación interna.

- Proceso de toma de decisión lento.
- Falta de equidad entre los trabajadores.
- Falta de equidad con las normas no reguladas.
- Falta de compromiso.

3- Delimitación del problema

Esta investigación y propuesta de implementación abarca las situaciones actuales del clima organizacional en una de las empresas del Parque de Zona Franca Las Américas, esta cuenta actualmente con 78 empresas legalmente aprobadas, el mismo está ubicado en el kilómetro 22 E-1 de la autopista las Américas, en el municipio la Caleta de la Ciudad de Santo Domingo, Republica Dominicana. El alcance de la investigación corresponde al periodo fiscal 2015. Tomara como base de estudio las situaciones potenciales y reales que han provocado un clima laboral poco motivador para los empleados.

4- Objetivo General

Proponer soluciones para mejorar el clima organizacional en una empresa de zona franca en el primer trimestre del año 2016.

5- Objetivos específicos

- Conocer las razones específicas que inciden en el clima laboral de esta organización.
- Evaluar el proceso de toma de decisión en el empresa.
- Evaluar el proceso de comunicación interna.
- Evaluar el sistema de motivación de empleados.
- Evaluar los procesos y funcionamiento de los distintos departamentos.

- Identificar la causa raíz del problema.

6- Justificación de la investigación

El clima organizacional (CO) representa la cultura de la organización de cualquier tipo de empresa independientemente del sector al que pertenezca ya que esto es lo que verdaderamente distingue una empresa de otra. Del Clima Organizacional (CO) se derivan decisiones así como resultados debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización. Dado que la finalidad en este caso consiste en conocer las causas que originan un clima organizacional inestable así como los rasgos emocionales o sociales de la empleomanía, intereses, formas de motivación, así como lograr que el personal se identifique la estrategia de la empresa, implica que los directivos de la empresa se involucren en este proceso.

La idea de esta propuesta es brindar a las empresas del sector Zona Franca estrategias y herramientas efectivas para mejorar el Clima Organizacional y de esta forma simplificar sus procesos así como crear una ventaja competitiva entre las empresas de este importante sector. Dentro de los aportes que pretende realizar esta propuesta están:

- Implementar y desarrollar estrategias de motivación.
- Implementar y desarrollar un sistema de beneficios acorde con las necesidades de los colaboradores de esta industria.
- Implementar y desarrollar estrategias para trabajar las debilidades de la empresa así como mantener las fortalezas.

Marco teórico

Antecedentes Teóricos

Autores relevantes

- El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de (Lewin, 1936) quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta.
- Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron (Litwin T. &, 1968) quienes lo definen como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa.
- Según (Chiavenato, 2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.
- Según (Edel, 2007) El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.
- Según (Brunet, 2011) considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos.

Antecedentes Históricos

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de (Lewin, 1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta. El término “situación global” en estudio se refiere a la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento). Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente.

Durante mucho tiempo la palabra clima ha sido usada de modo general para describir la sensación o la atmósfera de las organizaciones. Al término clima organizacional se le ha dado, en los últimos años, un significado mucho más preciso, gracias a los aportes de algunas investigaciones de (Owens, 1976).

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite. Hoy en día el clima laboral se considera una de las fortalezas que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Para los colaboradores de hoy en día el clima laboral es igual o más importante que las remuneraciones económicas que pueda ofrecer cualquier empresa u organización.

El Clima Organizacional (CO) es una forma poderosa de realizar branding, retener y captar nuevos talentos, ya que cuando una empresa además de la remuneración económica y los

beneficios también posee un clima laboral agradable son sus mismos empleados se mercadea por sí sola, un empleado satisfecho es también una excelente forma de promover tu empresa como un lugar ideal para laborar.

Marco conceptual

La cultura organizacional se manifiesta a través del clima laboral y el comportamiento de los individuos en la organización

En primer lugar, hemos de tener en cuenta que el clima y ambiente laboral de una organización formada por seres humanos, personas empleadas en ellas, es bastante subjetivo e influido por multitud de variables. Dentro de estas:

- **Ambiente Organizacional:** Elementos constitutivos y contexto externo (humano, social, político, económico) que envuelve a la organización. El ambiente organizacional está constituido por las otras organizaciones que forman la sociedad.
- **Aptitud:** una predisposición innata y natural para determinadas habilidades o comportamientos.
- **Comportamiento:** conducta, forma de proceder y actuar o de relacionarse con el ambiente externo.
- **Comportamiento organizacional:** Se refiere al estudio del comportamiento de los individuos o los grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización.
- **Comunicación:** Es fenómeno en el cual el emisor envía un mensaje a un receptor y viceversa, por medio de un proceso de transmisión y recepción por un canal que los separa físicamente. Intercambio de información entre personas. Acto mediante el cual un mensaje se vuelve común.

- **Cultura organizacional:** Se refiere al sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla en una organización, o en una de sus unidades, y que guía y orienta el comportamiento de sus miembros.
-
- **Desarrollo organizacional (DO):** Se considera como la aplicación del conocimiento de las ciencias del comportamiento en un esfuerzo conjunto por mejorar la capacidad de la organización para enfrentarse al ambiente externo y aumentar su potencial para resolver problemas. El DO se utiliza técnicas y modelos de cambio organizacional planeado.
- **Motivación:** Es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.
- **Realización personal:** Se lleva a cabo dentro de un contexto ocupacional en el cual la persona aplica sus habilidades.
- **Reconocimiento de la aportación:** Cuando la organización reconoce y da crédito al esfuerzo realizado por cada persona, en la ejecución de las tareas asignadas para el logro de los objetivos, posee un alto potencial motivador, ya que satisface las necesidades de realce del ego.
- **Responsabilidad:** Capacidad de las personas a responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos.
- **Reciprocidad:** Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

- **Retribución:** La organización tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.
- **Equidad:** Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.
- **Participación:** Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.
- **Intercambio de información:** La existencia del flujo de información, entre los grupos, es fundamental para el desarrollo de metas comunes.
- **Rendimiento:** Se trata de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo Bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- **Flexibilidad e innovación:** Está dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

Marco contextual

Empresas de Zona Franca se encuentran regidas por la Ley No. 8-90 de fecha 15 de enero de 1990 (Ley 8-90) y su Reglamento de aplicación, aprobado por el (Decreto No. 366. 97) de fecha 29 de agosto de 1997.

Se definen como áreas geográficas del país, delimitadas y sometidas a controles aduaneros y fiscales especiales establecidos por la ley, en las cuales se permite la instalación de empresas que destinen su producción o servicios hacia el mercado externo, mediante el otorgamiento de los incentivos necesarios que fomenten su desarrollo. Son vigiladas y controladas por la Dirección General de Aduanas. (Artículo 2, Ley 8-90)

Las Zonas Francas Industriales empiezan su desarrollo en la República Dominicana en el año 1969 con la instalación de una Zona Franca Industrial en la ciudad de La Romana, la cual fue impulsada por la empresa transnacional Gulf and Western Américas Corporation, que venía operando fundamentalmente en el sector azucarero. No es casual que el desarrollo y la administración de esa primera Zona Franca Industrial fuesen realizados por una entidad transnacional, pues no existía en el país el conocimiento ni la experiencia sobre este tipo de desarrollo industrial para la atracción de inversiones.

La segunda Zona Franca Industrial nace en el año 1972, en la provincia de San Pedro de Macorís, con el auspicio del sector público a través de la Corporación de Fomento Industrial (CFI), entidad descentralizada del Estado que fue encargada de su administración y operación.

En 1973 se crea la Zona Franca Industrial de Santiago de los Caballeros. Instituida por Decreto Nacional, se diferencia de la zona franca de San Pedro de Macorís porque la administración y operación de la misma fueron delegadas en una corporación sin fines de lucro, creada al efecto y bajo la dirección de un grupo de empresarios de la región.

A partir del año 1973 las tres (Zonas Francas)existentes empiezan a crecer de manera sostenida. Es así como en la década de 1973 – 1983, las empresas establecidas pasaron de 15 a 101.

El auge de la demanda de naves industriales prosiguió con mayor intensidad durante los años 1986, 1987 y 1988, cuando la República Dominicana registró el proceso de instalación de zonas francas más importante en el área del Caribe y Centroamérica, superando a todas las naciones del área.

En el año 1984, las autoridades económicas deciden abandonar el control de cambio extranjero y caminar hacia una tasa cambiaria regida por un mercado libre que entró en vigencia plena en el año 1985.

En el mismo año, entra en vigencia La Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC), programa implementado por el gobierno de los Estados Unidos, a través del cual se le otorgan tratamientos arancelarios preferenciales a los productos procedentes de los países de la región del Caribe y Centroamérica.

En la actualidad, la República Dominicana cuenta con uno de los programas de zonas francas más dinámicos y exitosos en toda el área de Centroamérica y el Caribe. Dicho programa ha demostrado ser una alternativa efectiva y rentable para las empresas extranjeras, principalmente por la cercanía del país a los Estados Unidos.

Estos centros de producción permiten que compañías extranjeras y locales puedan establecer operaciones y se beneficien de incentivos impositivos y de facilidades de importación. Hoy en día operan en el país un total de 57 parques de zonas francas, diseminados en todo el territorio nacional, los cuales albergan alrededor de 565 empresas y aportan más de 160,000 empleos.

La actividad que mayormente se ha desarrollado dentro de las zonas francas es la confección textil, encontrándose nuestro país entre los primeros en volúmenes de exportación de este renglón al mercado de los Estados Unidos. Otras actividades de importancia son la fabricación de calzados, manufactura de joyas, ensamblaje de componentes electrónicos, productos médicos, procesamiento de tabaco, telecomunicaciones, entre otras.

La República Dominicana cuenta con la presencia de empresas que fabrican o contratan empresas dominicanas para la fabricación de reconocidas marcas

mundiales.

Para poder operar una empresa de Zona Franca en el país, no es necesario constituir una sociedad de conformidad con las leyes dominicanas, se puede operar con una compañía extranjera, debidamente registrada en este país.

Órgano Regulador. El Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación (www.cnzfe.gob.do) (en lo adelante “CNZFE”), es el organismo que regula el cumplimiento de la referida Ley 8-90, se encuentra integrado por representantes de los sectores público y privado. Este órgano fomenta, evalúa y aprueba el establecimiento de nuevas empresas y recomienda su instalación al Poder Ejecutivo; también evalúa el desarrollo de las empresas existentes.

Tipos de Zonas Francas. La mencionada Ley contempla varios tipos de Zonas Francas, en virtud de su localización:

i) Zonas Francas Industriales o de Servicios: Pueden instalarse en todo el territorio nacional para dedicarse a la manufactura de bienes y a la prestación de servicios.

ii) Zonas Francas de Carácter Fronterizo: Deben ubicarse a una distancia no menor de 3 ni mayor de 25 kilómetros de la línea fronteriza que separa la República Dominicana de la República de Haití. Abarca las provincias de Pedernales, Independencia, Elías Piña, Dajabón, Montecristi, Santiago Rodríguez y Bahoruco.

iii) Zonas Francas Especiales: Son las que por la naturaleza del proceso de producción o por las características de la empresa requieren establecerse fuera de un parque industrial para aprovechar recursos inmóviles, cuya transformación se dificulta si las empresas no se establecen próximas a las fuentes naturales, o

cuando la naturaleza del proceso o las situaciones geográficas o económicas y de infraestructura del país las requieran.

Ventas al mercado local. Las ventas de mercancías en el mercado local, provenientes de las empresas de Zonas Francas, serán consideradas como importación al territorio dominicano y se encuentran reguladas por la ley. Dichas empresas podrán vender:

a) el 20% de la producción cuando se trate de productos fabricados en el país, cuya importación esté permitida por la ley, con el previo pago del 100% de los impuestos correspondientes;

b) el 100% de su producción, libre de aranceles, cuando se trate de productos textiles, pieles, fabricación de calzados y manufactura de cuero. Los demás productos podrán ser importados, previo el pago del 100% de los aranceles e impuestos establecidos para productos similares, siempre que los productos no se manufacturen en el mercado local y que hayan sido elaborados con materia prima nacional, en por lo menos un 25%.

En todos los casos, dichas empresas deben obtener autorización del CNZFE para realizar las ventas al mercado local hasta el porcentaje que corresponda, según lo antes expuesto.

Operadoras de Zonas Francas. Las operadoras de Zonas Francas son las personas físicas o morales a quienes se les otorga, por autorización del Consejo Nacional de Zonas Francas y ratificada por Decreto del Poder Ejecutivo, permisos de operación de Zonas Francas, cuyas actividades principales son vender o alquilar edificios y facilidades a las empresas interesadas, así como realizar actividades de promoción y mercadeo para atraer empresas nacionales o extranjeras. Las operadoras pueden fijar libremente los precios de alquiler o de venta del espacio ocupado por las empresas establecidas o por establecer.

Los precios de renta en los parques de Zonas Francas se encuentran en la actualidad entre un rango que va desde US\$1.8 a US\$5.50 por pie cuadrado anual.

Marco Laboral. De acuerdo a la Ley 8-90, las operadoras y las empresas instaladas como Zonas Francas de Exportación están sujetas a las disposiciones consagradas en el Código de Trabajo de la República Dominicana. Deberán asimismo satisfacer las obligaciones que les impone la Ley 87-01, del 5 de abril del año 2001, sobre el Sistema Dominicano de Seguridad Social, relativo al Seguro de Riesgos Laborales, al Seguro de Salud, Seguro de Pensiones y Seguro Familiar de Salud. También deben cumplir con la ley que crea el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP); con los convenios internacionales suscritos y ratificados por el Gobierno Dominicano al respecto; y con las leyes sanitarias para instalaciones industriales.

El Código de Trabajo rige los beneficios marginales (horas extras y trabajo nocturno), vacaciones, preaviso, terminación del contrato de trabajo, salario de navidad, licencias o descansos especiales y maternidad.

Sin embargo, se crean ciertas peculiaridades del régimen laboral para estas empresas que deben ser resaltadas. Estos son:

1) Salario Mínimo: Es determinado por el Comité Nacional de Salarios. En la actualidad el salario vigente es el aprobado por la Resolución No.10-2011, la cual, a partir del 2 de enero de 2012, fijó el salario mínimo mensual del sector Zonas Francas, en la suma de RD\$9000.

2) Contratos de aprendizaje: Existe un régimen particular para estos contratos en las Zonas Francas. En efecto, de acuerdo al artículo 42 de la referida Ley 8-90, el salario mínimo para la calificación de aprendiz que contempla el Código de Trabajo, será aplicable para la generalidad de las Zonas Francas, por un período de tres (3) meses, mientras que en las Zonas Francas ubicadas en las regiones

fronterizas del país, será aplicable por un período de seis (6) meses.

En caso de que un trabajador sea cesanteado luego de transcurrir su período de aprendizaje y sea posteriormente contratado por la misma empresa, no podrá ser calificado de nuevo como aprendiz; y si ha hecho parcialmente el aprendizaje, sólo podrá ser contratado como tal, por el tiempo que le falte para completar los períodos antes establecidos, según el caso.

3) Beneficios de la empresa: Las empresas de Zonas Francas están exentas del pago de la participación anual de los trabajadores en el 10% de los beneficios de la empresa, establecido por las leyes laborales dominicanas.

4) Cierre de actividades: De acuerdo al Artículo 44 de la Ley 8-90, las Operadoras y Empresas de Zonas Francas que tengan la intención de terminar sus actividades, deberán notificarlo al CNZFE, por lo menos con tres (3) meses de antelación. Este organismo, a su vez, deberá notificarlo a las autoridades laborales, al Banco Central de la República Dominicana, a los Ministerios de Estado de Finanzas y de Industria y Comercio, al Instituto Dominicano de Seguros Sociales y a la Dirección General de Aduanas.

Ventajas e Incentivos para el inversionista y para la inversión. Son múltiples las ventajas que obtiene un inversionista al instalar un parque o una empresa de Zona Franca en la República Dominicana. Entre ellas se encuentran:

- La ubicación geográfica del país, en el centro del Mar Caribe, un punto clave de acceso a todas las rutas comerciales del mercado internacional.
- La cercanía con Estados Unidos, el principal comprador del mundo.
- El acceso preferencial al mercado de Estados Unidos y Europa.

- Dinámicos programas de Zonas Francas.
- Mano de obra competitiva, calificada y especializada.
- República Dominicana brinda un trato nacional para los inversionistas extranjeros, posee un programa de residencia especial que le confiere a dichos inversionistas los mismos derechos que a cualquier residente extranjero en el país, pudiendo disfrutar además de este beneficio sus familiares y los técnicos del proyecto.
- El país ofrece un sistema de exoneración de impuestos y facilidad de repatriar libremente el 100% de los beneficios en moneda extranjera, a través de los modernos servicios financieros de nuestros bancos locales.
- República Dominicana cuenta con excelente sistema de telecomunicaciones; buenas autovías que conectan las provincias más importantes del país, y modernas infraestructuras portuarias y aeroportuarias: tiene más de seis puertos en funcionamiento con distribución tanto por el Océano Atlántico como por el Mar Caribe, ocho aeropuertos internacionales, y más de 50 vuelos internacionales diarios hacia Estados Unidos, Europa y el resto de América.
- Por último es importante destacar nuestra democracia estable y el clima de armonía social que beneficia toda inversión.

Régimen de Incentivos a las Zonas Francas. Las operadoras de Zonas Francas y las empresas establecidas dentro de ellas, disfrutan por 15 años, del 100% de exenciones a las cargas y gravámenes siguientes:

- Impuestos sobre la Renta.

- Impuestos de Exportación o Reexportación;
- Todos los Impuestos de Importación, arancel, derechos aduanales y demás gravámenes conexos, que afecten las materias primas, equipos, materiales de construcción, edificaciones, equipos de oficina, entre otros, destinados a construir, habilitar u operar en las Zonas Francas.
- Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS);
- Pago de Impuestos Municipales.
- Impuestos sobre la construcción, los contratos de préstamos y sobre el registro y traspaso de bienes inmuebles.
- Impuestos sobre la constitución de sociedades comerciales o de aumento del capital de las mismas.
- Impuestos de importación de los equipos de transporte que sean vehículos de carga, colectores de basura, microbuses, minibuses para transporte de empleados y trabajadores hacia y desde los centros de trabajo.

Por su parte, las Zonas Francas de carácter Fronterizo, se benefician de los mismos incentivos, por un período de 20 años y disfrutan además de los siguientes incentivos especiales.

- Podrán alquilar espacios físicos a precios subvencionados.
- Asignación de cuotas de exportación, de manera preferencial, si el país estuviese sometido a tal limitación.

Acuerdos de Libre Comercio. El país es signatario de los acuerdos comerciales enunciados a continuación:

- Tratado de Libre Comercio República Dominicana-Centroamérica;
- Tratado de Libre Comercio República Dominicana-con El Caribe (CARICOM);
- Tratado de Libre Comercio República Dominicana-Panamá (alcance parcial);
- Tratado de Libre Comercio República Dominicana-Estados Unidos (DR-CAFTA);
- Acuerdo de Libre Comercio con la Unión Europea (EPA'S).

El análisis para este documento fue realizado en una empresa situada en el Parque de Zona Franca Las Américas, situado en el kilómetro 22 E-1 de la Autopista Las Américas, La caleta, Santo Domingo, Republica Dominicana

Este parque cuenta con 78 empresas de diferentes ramas y/o sectores.

Las empresas que pertenecen a este parque tienen una serie de similitudes entre ellas:

- Horarios laborales
- Turnos,
- Servicios de cafetería, transporte y cooperativa para empleados,
- Ritmo de trabajo,
- salarios similares en el caso del personal operativo.
- Actividades
- Clima laboral.

La empresa tomada como muestra para el análisis se dedica a la manufactura de productos médicos y cuenta con 300 empleados. El objetivo de esta investigación es proponer mejoras para el clima laboral.

Tipo de investigación

Esta investigación es de tipo:

Básica: Ya que estaremos estudiando las posibles causas de una problemática determinada en una institución.

Aplicada: La finalidad de la misma es resolver dicha problemática y proveer las recomendaciones de lugar con la finalidad de eliminar el problema planteado.

Explicativa: Porque finalidad es estudiar la relación causa-efecto del problema planteado.

Esta investigación no es de tipo exploratoria ya que no estaré manipulando ningún tipo de variables. Solo se describirá un problema y se presentaran recomendaciones

PÁGINA DE ANTIPLAGIO

THE PLAGIARISM CHECKER PREMIUM

To investigate possible plagiarism, click on any of the "possible plagiarism" links in the table below. You will be referred to the source material for you to make an informed decision about the content of your student's paper.

Congratulations. You are using the premium version which searches more than three times as many phrases, and ignores many types of citations.

Text being analyzed	Result
(Pinilla, 1982)plantea que dirigir empresas es fundamentalmente ca...	✔ OK
ello, es posible que poseer administradores con buenas capacidade...	✔ OK
Disciplinas que intervienen campo del Comportamiento Organizacio...	✔ OK
responsabilidad y apertura a las experiencias también demostraron...	✔ OK
Características líderes/guías transaccionales y transformacionales	✔ OK
libro comportamiento organizacional (Robbins, Stephen)siete caract...	✔ OK
cultura organizacional fuerte incrementa la consistencia del comport...	✔ OK
Necesidades según categorías saxiológicas Necesidades según cat...	✔ OK
Confianza basada en el conocimiento La mayoría de relaciones org...	✔ OK
Indiscutiblemente el Clima Organizacional (CO) es una ventaja com...	✔ OK
Activadores inteligentes de los recursos organizacionales 66	✔ OK
Algunas investigaciones sugieren que aunque los incentivos financi...	✔ OK
Características de los líderes transaccionales v transformacionales...	✔ OK
autor (Robbins, Stephen)define el comportamiento organizacional (c...	✔ OK
Necesidad de afiliación (nAfi): Deseo de tener relaciones interperso...	✔ OK
Existen las habilidades para instituir relaciones interpersonales efec...	✔ OK
Según (Armstrong, 1991)La motivación de los recursos humanos co...	✔ OK

Results: Unknown - investigate with links above

Word count: 38384

[Go Back](#)

© 2002-2014 by Brian Klug - [Contact](#)

Used 16 of 50 times since 2016-03-26.