

**CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE MATAGALPA  
UNAN MANAGUA**



**TEMA:**

**LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS  
EMPRESAS DE MATAGALPA.**

**SUB-TEMA:**

**LOS FACTORES PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para obtener el grado de**

**LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Profesor Especialista: Lic. Douglas Gómez Salinas.**

**Cesar Enrique Valle Palacio**

**Jose Luis Villalta Cano**

05 de Abril del 2007

## **DEDICATORIA:**

Esta investigación la dedico primeramente a mis Padres por ser un instrumento de Dios quienes con su apoyo y motivación nos dirigen para seguir adelante, a nuestros maestros por ser ellos quienes nos agrandan en conocimientos para así ser una persona integra y profesional que este dispuesta a dar lo mejor de si mismo para desarrollarse individualmente y a si mismo ayudar a desarrollar el país y a todos esos estudiantes que ponen de todo su esfuerzo para lograr sus metas en la vida.

José Luís Villalta Cano.

Dedico este trabajo a todas aquellas personas que con su esfuerzo hacen posible las metas que se proponen en esta vida. A todos esos estudiantes que trabajan por el día y estudian por la noche, a su gran perseverancia por prepararse para así obtener un mejor futuro para ellos y sus familias, a nuestros maestros que con su abnegación y paciencia hacen que podamos lograr uno de los muchos objetivos que nos faltan por alcanzar en nuestras vidas. De mucho corazón se los dedico a ellos.

César Enrique Valle Palacio.

## **AGRADECIMIENTO:**

La culminación de este trabajo se la agradezco a Dios quien me ha dado la oportunidad de vivir y así de emprenderme en este mundo para lograr un objetivo final, a mis Padres quienes me han visto crecer brindándome el soporte hasta llegar a ser una persona integra y capaz de luchar hasta donde DIOS lo decida, a los maestros quienes son el pilar de la enseñanza y nuestros segundos padres los que con su dedicación nos muestran la manera de seguir adelante, y a mis amigos los que con su apoyo y sincera amistad recorrieron conmigo todo el camino para llegar a ser un profesional.

José Luís Villalta Cano.

ii

Agradezco a todas aquellas personas que de manera desinteresada me han dado su apoyo para así poder culminar con este trabajo, es por esto y mas que agradezco a mi esposa Betzabe por su apoyo incondicional, a mis hijos Edward y Alex por su paciencia de no poder estar con ellos, a mi hermana Adriana por

su apoyo en mi trabajo, a mi madre por estar siempre a mi lado, a mis profesores por su paciencia y buen entendimiento y a todos esas personas que nunca dejaron de creer en mi, estoy infinitamente agradecido, sin ellos no hubiese sido posible la culminación de esta labor de todo corazón. Muchas Gracias.

César Enrique Valle Palacio.

### **RESUMEN EJECUTIVO:**

La Cultura y el clima organizacional están intrínsecamente ligadas pero no son lo mismo como muchas personas suelen pensar aunque ambas tienen el mismo propósito y es el mejoramiento de los individuos en la organización. Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

En esta investigación nos hemos dado cuenta de lo que es el clima organizacional. El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Apegarse por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si

bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las instituciones.

Hemos investigado a tres grupos de factores que inciden dentro del clima organizacional. Según el instituto COPARMEX ubicado en la ciudad de Puebla, México, los factores que influyen en el clima organizacional son seis. Entre estos factores hemos encontrado las relaciones con el jefe, condiciones de trabajos, sueldos y prestaciones, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo y la comunicación.

Por otro lado el segundo grupo de los investigadores Davis, Newstrom (1999) y Robbins (1999) identifican siete tipos de factores que se deben tener en cuenta al momento de medir el clima organizacional en una empresa. Aquí encontramos la motivación, la satisfacción laboral, actitudes, valores, la cultura organizacional, estrés y los conflictos Laborales.

Y el último grupo investigado por la Lic. En economía Elena Rubio Navarro identifica nueve tipos de factores a tomar en cuenta. Entre estos tenemos independencia, condiciones físicas, liderazgo, relaciones, implicación, organización, reconocimiento, remuneración e igualdad.

Si nos detenemos un poco y analizamos, todos los investigadores coinciden en muchos de estos factores dentro las organizaciones. En el primer grupo como en el tercero vemos que están las relaciones, condiciones de trabajo y remuneraciones, pero en el grupo de Robbins, Davis y Newstrom encontramos factores que inciden con la personalidad del individuo, como son las actitudes, valores, conflictos y estrés.

Uno de los objetivos que nosotros perseguimos era comprobar si estos factores podían ser medidos y hemos podido determinar que si pueden ser medidos, a través de modelos e instrumentos que ayudan a identificar cual es la situación actual de cualquier organización no importando su tamaño, giro o finalidad que esta conlleve. La mayor parte de los factores que actúan dentro del clima de una organización afectan ya sea de manera positiva o

negativamente a la organización como a sus empleados. Es por eso que estos factores son elementos importantes y que se deben de tomar en cuenta al asumir la responsabilidad de dirigir personas o grupos donde estos elementos interactúen. Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente, este problema se suscita más en empresas grandes.

En esta investigación realizamos un breve estudio para aplicar la teoría a la práctica en la empresa FINDESA (financiera Nicaragüense de desarrollo, sociedad anónima), donde tuvimos la oportunidad de aplicar instrumentos de medición del clima organizacional en esta institución siendo una experiencia gratificante, ya que,

nos pudimos dar cuenta que en realidad estos factores pueden ser medibles en la práctica. Los instrumentos que utilizamos fueron la observación, entrevista personal y un modelo de actitudes que nos sirvió para darnos cuenta como está el clima organizacional en esta empresa financiera,

En esta investigación encontramos veintidós tipos de escala que ayudan a la medición del clima organizacional.

**INDICE**

	<b>Páginas</b>
<b>I. Introducción</b> ----- 1-2	
<b>II. Justificación</b> ----- 3	
<b>III. Objetivos</b> ----- 4	

**IV. Desarrollo** .....  
5

**1.- Clima organizacional**

1.1- Conceptos de clima organizacional.....  
5

1.2- Influencia del clima organizacional dentro de la empresa.....  
5-6

1.3- Elementos necesarios para comprender el clima organizacional.....  
6-7

**2.- Factores que determinan el Clima Organizacional**

2.1 Grupos de Factores que influyen en el clima organizacional.....  
8

2.1.1- Instituto COPARMEX o IMEF.....  
8

2.1.1.1-Relaciones Laborales.....  
8-12

2.1.1.2-Condiciones de Trabajo.....  
12-17

2.1.1.3-Sueldos y Prestaciones.....  
17-23

2.1.1.4-Trabajo en Equipo.....  
23-26

2.1.1.5- Capacitación y Desarrollo.....  
26-32

2.1.1.6- Comunicación.....  
32-37

2.1.2- Davis, Newstrom y Robbins .....  
37

2.1.2.1- Motivación.....  
38-42

42-46	2.1.2.2-	Satisfacción Laboral.....
47-54	2.1.2.3-	Actitudes.....
54-58	2.1.2.4-	Valores.....
58-63	2.1.2.5-	La Cultura Organizacional.....
64-72	2.1.2.6-	Estrés.....
72-74	2.1.2.7-	Conflictos.....

**Páginas**

74	2.1.3-	Investigadora Administrativa, Lic. Maria Elena Rubio.....
75	2.1.3.1	Independencia.....
75	2.1.3.2	Condiciones físicas.....
75	2.1.3.3	Liderazgo.....
75-76	2.1.3.4	Relaciones.....
76	2.1.3.5	Implicación.....
76	2.1.3.6	Organización.....
76	2.1.3.7	Reconocimiento.....
76-77	2.1.3.8	Remuneración.....

2.1.3.9 Igualdad.....	77
2.1.4- Otros Factores.....	77
<b>3.- Evaluación realizada en la empresa FINDESA, Matagalpa (Financiera Nicaragüense de desarrollo, sociedad Anónima).....</b>	<b>78</b>
3.1- Apreciaciones.....	78-79
<b>4.- Conclusiones.....</b>	<b>80-82</b>
<b>5.- Bibliografía.....</b>	<b>82-83</b>
<b>6.- Anexos.....</b>	<b>84</b>



































































































































































































































































































































































































## I. INTRODUCCIÓN:

En la presente Investigación hemos abordado como grupo lo que es la cultura y el clima organizacional dentro de las empresas. A medida que hemos ido investigando nos hemos dado cuenta que estos elementos son componentes importantes dentro de las organizaciones actuales. La cultura y el clima son elementos que pueden ayudar o afectar grandemente una organización.

Este tema general esta dividido en seis sub-temas. El sub-tema que nos correspondió abordar fue: Los factores que miden el clima organizacional, esto con el propósito de darnos cuenta que incidencias tienen los factores que intervienen dentro de una organización.

Cada vez que hablamos de organizaciones o empresas inmediatamente pensamos en si estas son grandes, medianas o pequeñas. ¿Qué hacen?, ¿Qué producen?, ¿cuánto gana el jefe?, ¿cuánto ganan los empleados?, si cuenta con beneficios, ¿Qué tipo de beneficios?, que si es una opción para poder conseguir un trabajo y ayudarnos un poco con nuestro nivel de vida; pero en muy pocas ocasiones ya sea por ignorancia, desconocimiento o desinterés de las personas llegamos a pensar en los factores que influyen diariamente en el individuo y el clima que propicia esta organización. No sabemos si están conformes con su trabajo, el por qué están en esta organización, es esto lo que ellos deseaban para su vida, lo que soñaron cuando eran unos niños o solo es lo que pudieron conseguir o es allí donde pudieron llegar.

Los factores que influyen dentro de un clima organizacional tienen que ver con la empresa y el individuo mismo, la empresa puede llegar a contar con los mejores recursos tecnológicos (tecnología de punta), financieros (capital) pero podemos por un momento llegar a considerar que esta organización pueda empezar a andar sin el recurso mas importante para toda organización, lógicamente que no. El **recurso humano** es el factor más importante en cualquier organización, desde tiempos antiguos los primeros humanos se organizaron con el propósito de ayudarse mutuamente para poder satisfacer

las necesidades de los seres humanos y de esa manera hemos venido ayudándonos e impulsándonos unos a otros dentro de nuestros hogares como en nuestros trabajos, pero es aquí donde empezamos a notar los primeros factores que influyen dentro del clima que nosotros mismos creamos en la organización, ya sea que estén a favor o en contra, que sean de nuestro interés o afecten de manera positiva o negativamente a la organización, como seres humanos no podemos dejar de sentir miedo, alegrías ,sufrimientos, dolor, angustias, regocijo, satisfacción, y muchos otros sentimientos que son característicos en cualquier ser humano promedio. Estos sentimientos son naturales en los seres humanos y estos sentimientos son llevados a la organización y es aquí donde se empieza a definir como factores del clima organizacional, entre estos factores podemos encontrar las relaciones laborales con nuestro jefe, condiciones de trabajo, sueldos y prestaciones, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, actitudes, valores...etc.

*Al mencionarles estos factores podemos deducir que estos influyen en el individuo y la organización y podemos decir a ciencia cierta que no existe un individuo a cualquier nivel jerárquico que no haya sido afectado de manera positiva o negativamente por cualquiera de estos factores que influyen dentro del clima organizacional, que*

*trabajador no ha sentido temor o satisfacción al relacionarse con su jefe, que trabajador no ha sentido estrés, que trabajador se ha sentido motivado o desmotivado en algún momento en su trabajo y así sucesivamente van dándose las condiciones propicias para un clima organizacional donde están incluidos todos estos factores que son parte del haber cotidiano de las organizaciones y los individuos.*

## **II. JUSTIFICACIÓN:**

En estos tiempos en que el mercado laboral es tan competitivo y exigente se hace necesario tener conocimiento pleno de los factores que afectan e influyen dentro del clima organizacional en las empresas para así poder hacer una valoración mas objetiva de la responsabilidad que asumiremos al ser administradores de empresas.

Los resultados de esta investigación permitirán darnos cuenta de la importancia de este tema, ya que al ser un tema nuevo dentro de las organizaciones en Nicaragua es de vital importancia para nosotros y para cualquier tipo de persona que se encuentre involucrada con el perfil de administradores de empresas en el mercado laboral actual, el clima laboral es el ambiente interno de una organización, esto es algo que muchos empresarios ignoran y no le dan la importancia que el tema requiere, en la actualidad el clima organizacional es considerado actualmente como lo que identifica a una organización de otra es por esto que es de gran importancia para nosotros los investigadores y cualquier persona o empresario que tenga algún interés en su empresa en esta investigación encontrara de que forma este conjunto de factores influyen dentro de su empresa

Además de ser un tema muy importante para nosotros los investigadores, será de gran utilidad para el desarrollo de nuestras carreras profesionales y nos ayudará a desarrollarnos como administradores y personas ya que ayuda a sensibilizar y dar importancia al factor más importante dentro de la organización como es el factor humano.

### **III. OBJETIVOS:**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- ANALIZAR LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES, PARTICULARMENTE EN LA EMPRESA FINDESA, EN LA CIUDAD DE MATAGALPA EN EL II SEMESTRE DEL 2006.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los principales factores que afectan el clima organizacional dentro de la empresa.

- Comprender de qué manera la medición del clima organizacional contribuye a mejorar la eficiencia de las organizaciones.
- Comprobar la influencia de los factores del clima organizacional en la empresa: FINDESA, ubicada en la ciudad de Matagalpa, durante el año 2006.

#### IV. DESARROLLO:

##### 1. CLIMA ORGANIZACIONAL

###### 1.1 Conceptos

**Clima organizacional:** Es el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la organización. Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos.

**Clima Organizacional:** Es el medio interno y la atmósfera psicológica particular de la organización. Este clima es percibido distintivamente entre los miembros de la organización, pero hace que la organización sea única e influye sobre los miembros.

###### 1.2 Influencia del clima organizacional

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción

con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos.

Existen muchos conceptos sobre el clima organizacional como lo que hemos visto anteriormente, en esta investigación nosotros trataremos de enfocar algunos de estos.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización.

### **1.3 Elementos para comprender el clima organizacional**

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

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
  - Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
  - El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
  - El Clima es una variable de intervención 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. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
  - Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
  - Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El Clima Organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizacionales". Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de

una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización"

Un buen clima organizacional va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales, entre otros.

No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado, cuando a un individuo se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa, o, en un escenario

donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia. (Entendidas en el sano criterio de la racionalidad).

## **2. FACTORES A CONSIDERAR DENTRO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **2.1- Grupo de factores que influyen en el clima organizacional**

Al realizar nuestra investigación hemos encontrado a tres grupos de factores que influyen dentro del CLIMA ORGANIZACIONAL de una empresa, el primer grupo es del instituto COPARMEX (Confederación Patronal de la Republica Mexicana) o IMEF(Instituto Mexicano de Empresarios Financieros), el segundo grupo esta conformado por los investigadores Davis, Newstrom y Stephen Robbins estos son investigadores independientes que se dedican a observar el comportamiento de las organizaciones y el tercer grupo es de la Lic. Maria Elena Rubio investigadora y secretaria del CONAEyC (Consejo Nacional de Administración, Ejecución y Control), dedicada a este tipo de investigaciones dentro de las organizaciones.

#### **2.1.1- INSTITUTO COPARMEX O IMEF**

Dentro de la evaluación, el instituto COPARMEX o IMEF ubicado en la ciudad de Puebla México considera los siguientes seis factores que son determinantes del clima laboral.

#### **2.1.1.1- Relaciones laborales**

Para entender el concepto de relaciones laborales primeramente debemos tener claro lo que es en si la relación de las personas, es decir, El ser humano no vive solo. Tanto para sobrevivir como para procrear, precisa de convivir socialmente. Vivir en sociedad significa mantener relaciones, dividir y luchar por espacios. Vivimos en un mundo en que, entre las personas, predominan diferencias físicas, económicas, sociales, de intereses, etc.

El concepto mas adecuado a las relaciones humanas es:

- Las Relaciones son los mecanismos para crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, es decir son vinculaciones entre los seres humanos o personas.

Las Relaciones Humanas desde el punto de vista empresario deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento para todas las funciones asignadas en su respectiva área de trabajo y con esto lograr así el desarrollo de la organización.

La dirección de las empresas sabe que sus subordinados poseen sin excepción una personalidad. Esta personalidad es propia y distinta en cada caso y son más complejas y numerosos que los perfiles de una máquina. Si el Jefe reconoce que no puede trabajar sin conocer a fondo los útiles, máquinas y herramientas más aún reconoce la obligación que tiene de familiarizarse con las personas que componen las herramientas activas más importantes dentro de la estructura. A esa familiarización se llega nada más que por las vías de las Relaciones Humanas.

Qué nos enseña las Relaciones Humanas en las Empresas:

Enseña humildad: El empresario ha comprendido que depende desde el más humilde de sus subordinados para el mejor funcionamiento de su empresa, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo.

¿Cómo se da esto?

- El empresario debe descender ligeramente y tenderles una mano.
- Los que tienen autoridad deben estar a la vista de los empleados.
- Deben hablar el mismo lenguaje que los empleados, esto no significa descender a los defectos del lenguaje del obrero sino poner al alcance de éste los medios para que el lenguaje del trabajador mejore.

### **Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos**

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del CONTRATO PSICOLÓGICO. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa". De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. \*Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto

implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.\*

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene auto confianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción del auto confianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

### **Relaciones interpersonales laborales con los compañeros**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad. (Inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado.

¿Por qué querría la administración compartir su capacidad de decisión con los subordinados? Existen varias razones, entre ellas: los administradores no saben todo lo que hacen sus empleados, por tanto la participación permite que quienes saben más contribuyan más. El resultado puede ser decisiones de más calidad, la interdependencia de las actividades que realizan los empleados también requiere que se consulte con personas de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto aumenta la necesidad de comités y reuniones de grupo para resolver cuestiones que les afectan de manera recíproca. Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla. Por último, la participación ofrece recompensas intrínsecas a los empleados, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido.

Una de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, "grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas". Este mecanismo ha contribuido a mejorar el clima organizacional en las empresas donde se ha implementado.

#### **2.1.1.2- Condiciones de trabajo**

Las continuas modificaciones en el mundo del trabajo (la pérdida del principio de estabilidad y la precarización del empleo, la descentralización empresarial, las

nuevas tecnologías, los graves problemas medioambientales, las nuevas formas de organización del trabajo, los nuevos sistemas de organización en la empresa...) no se han traducido en una repercusión positiva sobre la situación de las condiciones de trabajo.

Se entiende como condición de trabajo cualquier característica del mismo que puede tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador, incluyéndose

- Las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
- La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia
- Los procedimientos para la utilización de los agentes citados que influyan en la generación de los riesgos laborales (las posibilidades de sufrir enfermedades o lesiones con motivo u ocasión del trabajo).
- Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador.

En resumen, las condiciones de trabajo afectan a los locales e instalaciones de la empresa, a las materias primas y procedimientos de su utilización, a la maquinaria e instrumentos de trabajo y al sistema de organización y ordenación del proceso de producción de bienes o prestación de servicios.

Las condiciones de trabajo van mas allá del sueldo y los horarios de trabajo, unas condiciones de trabajo adecuadas facilitan que se haga un buen trabajo y evita la aparición de factores de riesgo.

Es debido a eso que los administradores debemos de optar por la prevención de los riesgos laborales, que es una visión global de la salud en el trabajo, ya que, lo que conocemos como seguridad e higiene en el trabajo es algo mas concreto, y con el fin de evitar o disminuir los riesgos profesionales se debe de

contar con un conjunto de disposiciones o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de una actividad laboral.

Con las actividades preventivas se trata de promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo, por lo que todo elemento físico, químico, o ambiental, presente en las condiciones de trabajo que por si mismo, o en combinación, puede producir alteraciones negativas en la salud de los trabajadores recibe el nombre de Factor de Riesgo.

Estos factores primeramente debemos identificarlos ya que son los que generan riesgos para, posteriormente evaluarlos, e intentar evitarlos o, si no es posible, disminuirlos, es decir esta es la primera tarea para mejorar las condiciones de trabajo.

P/E. Si sabemos que en el almacén del centro de trabajo hay sustancias combustibles no se debe de trabajar en aquella zona con soldadura, fumando o con posibilidad de iniciar un incendio.

En base a todo esto, podemos agrupar los factores de riesgo en cinco grupos, atendiendo a la procedencia de los mismos:

1. Los agentes materiales:

Son los que causan la mayoría de los accidentes de trabajo y estos afectan en base ha:

- Pasillos y superficies de tránsito.
- Espacios de trabajo. (En su distribución se tiene que asegurar a cada trabajador 2m<sup>2</sup> de superficie y 10 m<sup>3</sup> de espacio).
- Escaleras.
- Máquinas.
- Herramientas manuales.
- Manipulación manual de toda clase de materiales.
- Almacenamiento.

- Instalación eléctrica.
- Aparatos a presión.
- Instalación de gases.
- Aparatos y equipos de elevación.
- Vehículos de transporte.
- Posibilidad de incendios
- Sustancias químicas inflamables, explosivas, corrosivas, tóxicas o nocivas.

2. El entorno ambiental:

Está constituido por las condiciones medioambientales generadoras de agentes contaminantes, que pueden afectar negativamente a la salud de los trabajadores, las más significativas son:

- Exposición a contaminantes químicos.
- Exposición a contaminantes biológicos.
- Ventilación industrial.
- Climatización.
- Ruidos.
- Vibraciones.
- Calor y frío.
- Radiaciones
- Iluminación.

3. La carga del trabajo:

Es cualquier actividad laboral que exige del trabajador determinadas capacidades físicas y mentales para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación de la producción de bienes y servicios.

El Ministerio del trabajo define la carga de trabajo como:

El conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

Cuando la carga es excesiva, aparece la fatiga, que es la disminución de la capacidad física y mental de una persona, después de haber realizado un trabajo durante un período determinado. Esta fatiga puede ser física y/o mental

- La fatiga física está determinada por los esfuerzos físicos, las posturas de trabajo inadecuadas, los movimientos y la manipulación de cargas realizadas de forma incorrecta.
- La fatiga mental o nerviosa obedece a una exigencia excesiva de la capacidad de atención, análisis y control del trabajador, por la cantidad de información que recibe y a la que, tras analizarla e interpretarla, debe dar respuesta. Determinadas tareas administrativas, de control y supervisión, de regulación de procesos automáticos, de introducción de datos en máquinas, la conducción de vehículos, etc, son causantes de sobrecarga mental, que se traduce en estrés laboral.

#### 4. La organización y ordenación del trabajo:

Los contenidos del trabajo o tarea, su organización y ordenación influyen en la salud del trabajador en la medida que se refieren a la aplicación de sus conocimientos y capacidades y responden a sus expectativas.

Los factores más significativos son:

- La valoración que tiene el trabajador de su tarea dentro de todo el proceso productivo.
- El ritmo de trabajo
- La ordenación del tiempo de trabajo: jornada, horarios, descansos, régimen de turnos.
- El estilo de mando y las relaciones jerárquicas.

- Las posibilidades de participar en la elección del método, la determinación del ritmo, la distribución del tiempo de trabajo, y el control del trabajo efectuado.
- La automatización del trabajo, con la consiguiente reducción de la intervención humana a funciones de supervisión y control.
- Las posibilidades de comunicación y de relación en el trabajo.
- La definición de roles, con el objeto de conocer las atribuciones y funciones propias y de los demás, para evitar conflictos.
- La incertidumbre sobre la estabilidad en el empleo.

5. Las características personales del trabajador:

La capacidad de reacción ante unas condiciones de trabajo es diferente en cada persona. El estado de salud, carácter, edad, formación, experiencia, expectativas, entorno sociocultural y familiar, determinan la adaptabilidad y tolerancia de cada persona frente a las condiciones de trabajo. Por ello es necesario tener en cuenta las características individuales para planificar la prevención de riesgos.

En entornos de pleno empleo el debate gira en torno al trabajar menos para vivir más, reducción de jornadas y el desacelerar, es decir bajar la marcha, todo esto influye en la calidad de vida de las personas, la cual esta basada en la satisfacción y salud laboral y estas a su vez poseen un sin numero de elementos que determinan el grado de satisfacción laboral y que actúan como parámetros para valorar individual y colectivamente, la calidad de vida laboral, estos elementos son:

- El contenido de la tarea o trabajo, en relación con los conocimientos y aptitudes que se poseen y la valoración que tenga el trabajador de la misma dentro de todo el proceso productivo.
- El salario o sistema de remuneración, cuando permite mantener un mínimo de calidad de vida
- La distribución del tiempo de trabajo: jornada, horarios, turnos y descansos que posibiliten tiempo libre para la vida social y familiar.

- Las condiciones en que se desarrolla el trabajo: seguridad, comodidad, formación continua, participación, comunicación, ascensos y promociones...
- Preocupación por la estabilidad en el empleo, bien por la modalidad de contratación laboral que se tenga, bien por la favorable o adversa situación económica de la empresa.

El conjunto de estos elementos de riesgo configuran una valoración positiva o negativa sobre la calidad de vida laboral y, por tanto, determinan en gran medida el grado de satisfacción en el puesto de trabajo, que esta íntimamente relacionado con la salud laboral. (Ver anexo # 1)

### **2.1.1.3- Sueldos y Prestaciones**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es el pago o la gratificación que los empleados reciben a cambio del desempeño en su trabajo. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el poco interés que posean los empleados debido a ser compensados pobremente puede llevar al ausentismo y otras formas de protesta, conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

La dirección de la empresa debe de encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, esto constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto al pago por su labor.

La compensación no es la única manera de relacionar el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Todo esto incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además de la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Toda organización cuenta con una administración de compensaciones y esta a su vez cuenta con diferentes objetivos que crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso, algunos de estos objetivos son:

- Adquisición de personal calificado:

Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

- Retener empleados actuales:

Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

- Garantizar la igualdad:

La igualdad interna se refiere a que el pago tenga relación con los puestos de trabajo; la igualdad externa significa compensaciones parecidas a las de otras organizaciones.

- Alentar el desempeño adecuado:

El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.

- Controlar costos:

Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.

- Cumplir con las disposiciones legales.

El no cumplimiento de las mismas conlleva al reclamo de parte de los empleados y en muchas ocasiones a distintos tipos de protestas.

- Mejorar la eficiencia administrativa.

Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna, los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado. Al conocerlas, se evitan grandes discrepancias en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

Los datos que se obtienen al comparar los sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Otros sectores que pueden aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

#### Desafíos del área de compensaciones.

#### Cambios inducidos por la tecnología:

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical:

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad:

Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios:

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del personal y atraer recursos humanos selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral:

En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.

Los diferentes sistemas de incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

1. Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.
2. Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.
3. Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
4. Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño

bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.

5. Aumentos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los gerentes de áreas o departamentos.
6. Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización.
7. Incentivos no financieros: por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales.
8. Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización (utilidades). Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos

se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

#### **2.1.1.4- Trabajo en equipo**

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por todos sus miembros, es decir desde que la empresa empieza a operar el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- **El equipo de trabajo:** es el conjunto de personas asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- **El trabajo en equipo:** se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

#### **Características del trabajo en equipo:**

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

**Liderazgo efectivo**, se refiere a la creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando estrategias para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

**Promover canales de comunicación**, se deben hacer tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

**Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

#### **Formación de equipos:**

Para hacer referencia al trabajo en equipo, se considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo, es decir, un **grupo** es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un autobús. En cambio, un **equipo** es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

#### **Desarrollo de equipos**

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante (o anciano) que piensa que el o ella es la persona mas inteligente en el cuarto. "Algunas veces tienes un cañón suelto (ellos piensan que tienen una mejor forma). Son ferozmente independientes y lo saben todo". Esto es cuando el administrador tiene que asumir un papel autoritario y decirle al técnico como se supone que debe hacerse el proyecto.

Para mover a un equipo, se debe hacer que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reunir a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común.

Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Una o más de estas técnicas pueden ser usadas para mantener al equipo.

### **Técnicas de trabajo en equipo**

Las técnicas son:

- Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cual es la mas adecuada.
- Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.
- Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.
- Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **Las ventajas del trabajo en equipo**

- Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con 7 formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- No hay lugar para el intolerante

#### **2.1.1.5- Capacitación y Desarrollo**

Concepto de Capacitación.

- La capacitación del empleado consiste en un conjunto de técnicas de formación de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, donde pueda desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes aumentando su capacidad y eficiencia en el desarrollo de sus labores.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary; La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Idalberto Chiavenato dice: El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

### **Importancia de la capacitación de Recursos Humanos.**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y

profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la empresa.

### **Beneficios de la capacitación.**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

### **Cómo Establecer Objetivos de la capacitación.**

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### **Ventajas y Desventajas de la Capacitación**

Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.
- **La rotación de puesto,** en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.. En el mismo sentido, las asignaciones especiales

proporcionan a los trabajadores de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto:** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.
- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Es por eso que después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayor responsabilidad en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles.

#### **2.1.1.6- Comunicación laboral**

##### **Concepto**

La comunicación, es una actividad diaria de todas las personas, en una organización es el fluido vital de esta y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la empresa.

Por eso se clasifican dos **Niveles de Comunicación Empresarial**:

- **INTERNA:** la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados.
- **EXTERNA:** la que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores

#### **Comunicación interna:**

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí.

En la empresa actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

A manera general, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación se identifican de la siguiente manera:

- **Emisor:** En un contexto de interés para la empresa, los emisores son aquellas personas que pueden emitir mensajes para el beneficio de la

comunidad interna de la compañía y para el progreso de la entidad. Aunque también pueden tomar el papel de emisores a cualquiera de sus empleados de la compañía.

En algunas empresas existe un departamento o gerencia específica que se encarga de todas las comunicaciones que la empresa hace a sus empleados. Dependiendo del tipo de organización del tamaño de esta.

- **Código:** Dentro de la comunicación interna, el código debe asignar a los mensajes dimensiones de comprensión a las comunicaciones dentro de la misma, ya sea de la empresa a sus empleados o entre ellos mismos.
- **Mensaje:** el mensaje en la comunicación interna toma en cuenta tanto el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir, como la intención. Todas estas categorías son sometidas a un conjunto de leyes estrictas de composición.

La mayoría de las comunicaciones internas de una empresa tratan sobre eventos de la misma, información de la empresa, beneficios para empleados, promociones, etc.

- **Receptor,** el mensaje puede estar dirigido a una persona en concreto o a un grupo sin precisar nombres de personas.
- **Canales:** Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales, informales, personas, o lugares. El canal debe de asegurar el flujo de comunicación eficaz. Algunos canales de comunicación interna son boletines, póster, convocatorias memorando, correos, etc.

Algunos canales informales de comunicación interna son: departamentos, secretarías, mensajeros, y estos mismos son emisores y receptores a la vez.

También existen lugares que son considerados como canales básicos de comunicación. Algunos en los que la comunicación se da de manera natural, son: oficinas, auditorio, cafetería, corredores, elevadores. Otros que están

diseñados específicamente para llevar a cabo procesos de comunicación, son: salas de juntas, círculos de calidad, etc. (Ver anexo figura 2.1)

### **Comunicación externa:**

La comunicación externa es más compleja desde el punto de vista administrativo y operativo. Conciernen a todas las relaciones que tiene la empresa con el ámbito exterior, y con el público para transmitir la identidad corporativa.

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación externa en las empresas, se identifican a continuación:

1. **Emisor:** es la empresa misma, en donde existe un carácter corporativo de la emisión de los mensajes. Cada acto de comunicación será producido de acuerdo a pautas homogéneas elaboradas en base a la cultura de la empresa. Cada funcionario de la entidad sabrá ejecutar en cada situación el comportamiento comunicativo en línea con la identidad de la empresa.

Ejemplo: en un banco, cada funcionario (gerente de sucursal, jefe de cobranzas, auxiliar de cartera) puede escribir una carta a un cliente, conceder o negar un préstamo, llamar para cobrar vencimiento, actuando siempre como representante de la empresa.

2. **Códigos:** son los comportamientos funcionales de la empresa. Son los códigos operativos para la transmisión externa de la identidad corporativa.

3. **Mensaje:** es la identidad corporativa convertida en unidades de comunicación.

4. **Canal:** Los canales son varios.

Algunos canales de comunicación que se utilizan en las organizaciones son: teléfono, juntas, carteles, anuncios, cartas, páginas de Internet, volantes, etc.

5. **Receptor:** Son los clientes actuales o potenciales, públicos selectos, la opinión pública, líderes, agencias, gobierno, gremios, sindicatos, etc.

La comunicación externa comprende tres dimensiones: publicidad, relaciones públicas e información comercial.

#### **Publicidad:**

La publicidad corporativa es un proceso de comunicación comercial enfocado a persuadir a los consumidores actuales y potenciales sobre las virtudes de la empresa. Trata la imagen de la empresa, más que la de un producto. El público es visto como sujeto activo de consumo potencial.

En este tipo de comunicación externa, la empresa transmite una responsabilidad ideológica e intelectual, que marca la línea ideológica de la publicidad.

El mensaje, como se mencionó, son los atributos que tiene la empresa, como el profesionalismo, la tecnificación, honorabilidad, solidez económica, seguridad, calidad de sus productos.

Los canales que se utilizan para este tipo de comunicación son los medios masivos (impresos, gráficos, auditivos radiales, TV, vallas publicitarias, Internet, carteles, póster, etc.) y los medios directos (envío de folletos, cartas publicitarias, cartas de iniciativas, etc.)

#### **Relaciones Públicas:**

Las Relaciones Públicas son la diplomacia de la empresa y el fundamento de su "política exterior" para colocar su imagen en el sistema económico y social al que pertenece.

Este tipo de comunicación se enfoca al público en general, más allá de los consumidores. Trata al público como un sujeto de opinión.

No se orienta a la parte comercial, sino a la promoción fuera del círculo de ventas, como son los eventos que coloquen la imagen de la empresa por encima de todo aspecto comercial. Trata las relaciones de la empresa con el público masivo, así participa en la dinámica nacional, como unidad social de la opinión pública.

En esta comunicación, el mensaje no es tan importante, sino la creación de ambientes, escenario, eventos, etc.

El emisor es la empresa como un corporativo ideológico y operacional.

El mensaje pasa a ser un acto de promoción, de hecho social.

Los canales de esta comunicación externa son de gran importancia, pues por ellos mismos se da el sentido de la comunicación que se quiere lograr.

### **Información Comercial:**

La información comercial es la comunicación de las relaciones directas comerciales que la empresa tiene con sus clientes y proveedores. Trata al público por las relaciones de negocios que existen.

Es una relación esmerada de la empresa con sus clientes y proveedores por la relación ya contraída, para fomentar la lealtad hacia la empresa.

Son comunicaciones que tienen origen personalizado pero que deben ser orientadas por la cultura corporativa.

**El emisor** puede ser individual (funcionarios) o corporativo, pero siempre con la línea corporativa.

**El mensaje** es la identidad de la compañía en relación con el cliente.

Y **los canales** son: cartas comerciales (no las formas ya establecidas), contactos directos, tarjetas de cortesía, teléfono, correo electrónico.

Algunos ejemplos de este tipo de comunicación son: cartas de autorización de crédito, correspondencia regular con proveedores (solicitud de materias primas), llamada para informar que puede pasar a recoger algo, etc.

### **2.1.2- Davis, Newstrom y Robbins**

El segundo grupo de factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999):

#### **2.1.2.1- Motivación**

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

Otras definiciones de Motivación:

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "moveré", que significa mover

Frederick Herzberg dice: La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo

Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales,

condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Así como el clima organizacional también hemos encontrado un sin número de conceptos de diferentes autores famosos en el estudio de la administración y del clima organizacional. Al igual que existen muchos conceptos también hay muchos modelos de motivación a continuación les presentamos tres de estos:

### **Modelos de motivación.**

Modelo de Expectativas: Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

Modelo de Porter y Lawler: Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

Modelo integrador de Motivación: Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Al analizar estos tipos de modelos nos damos cuenta que la motivación esta totalmente ligada a expectativas, recompensas, relaciones y necesidades del individuo dentro de la organización. Existen dos tipos de teorías de la motivación, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso;

**Las centradas en el contenido son:**

Jerarquía de las necesidades de Maslow; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo.

Necesidades aprendidas de McClelland; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.

Modelo Jerárquico de Alderfer; basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.

Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

**Las centradas en el proceso:**

Teoría de la equidad de Adams; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).

Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas; 1-Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas. 2-Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

Teoría del esfuerzo de Skinner; se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.

Teoría del establecimiento de metas; el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

### **Motivación intrínseca y extrínseca.**

Motivación intrínseca: Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.

Motivación extrínseca: Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa

### ***Tipos de motivación laboral***

#### **La mejora de las condiciones laborales:**

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

#### **El enriquecimiento del trabajo:**

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

#### **La adecuación persona /puesto de trabajo:**

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

#### **La participación y delegación:**

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

Evaluación del rendimiento laboral:

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

**2.1.2.2- Satisfacción laboral**

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Compromiso con el trabajo:

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Satisfacción laboral:

Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

Compromiso organizacional:

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

¿Qué es la satisfacción laboral?

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos

específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

#### Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

### **Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales":

Variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea: grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

### ***Sistemas de recompensas justas***

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

### **Colegas que brinden apoyo**

#### **Satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés, permitirá una mayor satisfacción.

### **2.1.2.3 Actitudes**

En este trabajo trataremos las actitudes dentro de las organizaciones, conoceremos los diferentes tipos de actitudes dentro de las empresas, la influencia e importancia que tienen, la forma en que afecta a la organización.

También explicaremos las diversas formas de medir las actitudes de los empleados, y como puede modificarse de manera que ambas partes, el empleado y el empleador se sientan en un ambiente laboral satisfactorio.

#### **Actitud:**

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea.

Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida.

**Definiciones:**

"Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento..." Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill

"Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta".

"Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

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

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

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

Las actitudes se componen de tres elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual)

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes.

Todos tenemos determinadas "actitudes" ante los objetos que conocemos, y formamos actitudes nuevas ante los objetos que para nosotros son también nuevos.

Una vez formada, es muy difícil que se modifique una actitud, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden haberse formado desde los primeros años de vida y haberse reforzado después. Otras actitudes se aprenden de la sociedad, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio; por último otros dependen directamente del individuo.

Pese a todo, hay veces que las actitudes pueden modificarse, lo cual obedece a diversos motivos. Por ejemplo, una persona puede cambiar de grupo social y asimilar las actitudes de éste.

Lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto.

Otros parecen inferir que "**actitud**" y "**opinión**" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace.

“Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente”.

### **Tipos de Actitudes**

Los tipos de actitudes que consideramos son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo.- Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

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

Compromiso organizacional.- Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

### **Efectos de las actitudes de los empleados**

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso

insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fabrica, o una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a el.

Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares excepto que son negativos. Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones.

El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción. El resultado es un circuito: desempeño - satisfacción - esfuerzo

### **Medición de las actitudes**

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

Como muestra de los tipos de preguntas formuladas, están las siguientes, representativas de algunas de las encuestas que se realizan en la práctica. (Ver anexo 3)

### **Objeciones a las pruebas de actitud**

1. "Es un signo de debilidad tratar de averiguar lo que piensa el personal, pues esto es algo sobre lo que el empleador competente, que dispone de adecuado control sobre su gente, no necesita preocuparse" (?).

**Respuesta:** El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la **autoridad legítima**, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

Estas pruebas nos ayudan a descubrir:

- Ciertos abusos o quejas legítimas, que tocan datos objetivos que necesitan remediarse y mejorarse.
- Ciertas quejas basadas en mutuos malentendidos, que también pueden remediarse por medio del análisis y la explicación.

Ejemplo: si la mayoría de los operarios contestaron adversamente las pregunta 2 del primer cuestionario y criticaron la atmósfera de su taller, el remedio puede reducirse a llamar a los ingenieros de mantenimiento y hacer algo sobre el particular. Por otra parte, nuestra respuesta podría ser: "Lamentamos la situación, pero hemos solicitado ya una autorización a la Alcaldía para mejorar el edificio y todavía no hemos obtenido el permiso para proceder".

En cual cualquier caso, los trabajadores han sido tratados como adultos y han recibido una explicación satisfactoria a una queja legítima.

Queda la posibilidad de que una investigación cuidadosa revelase la carencia de bases objetivas de las quejas sobre la atmósfera del taller con relación a la temperatura, el polvo y las corrientes de aire, pero muchos motivos de quejas sobre la "atmósfera" en sentido metafórico.

La protesta pudiera referirse a un supervisor ineficiente, y la objeción a las condiciones físicas ser un desplazamiento afectivo de la causa real del problema.

En cualquier caso, La encuesta es un instrumento para revelar una zona de tensión en la fábrica, y en este tema **tensión se traduce en ineficiencia**.

**2. "Estas pruebas son innecesarias, en virtud de que la Gerencia conoce ya lo que los trabajadores piensan y sienten".**

Ejemplo: Érase una vez una planta textil, cuyo Gerente General aseguraba que la empresa era "una gran familia feliz", que él conocía a cada empleado por su nombre de pila y que estaba tan cerca de la planta, que dominaba la situación por completo. Dos semanas después, los empleados se declararon en huelga, dañaron gravemente la maquinaria y sabotearon el trabajo en marcha. La planta se cerró y no se abrió más.

**3. "Probablemente son inexactas porque los empleados pueden no atreverse a contestar francamente las preguntas, y porque las opiniones pueden carecer de relación directa con las acciones".**

La primera dificultad depende, en gran parte de la forma en que se efectúe la prueba, pero si se insiste en el **completo anonimato**, no es problema.

La otra dificultad ha sido investigada a fondo por muchos psicólogos y sociólogos laborales, y se ha logrado ligar los resultados de las pruebas con las acciones de los individuos encuestados. Todas las investigaciones demuestran que las pruebas son razonablemente exactas.

Hay una objeción final a las encuestas de opinión que, si bien irracional y con frecuencia inexpressada, representa una actitud muy común de la Gerencia.

**4. La existencia de temor hacia los empleados que se manifiesta en comentarios como "... dejemos dormir a los perros", ó "...dejémoslos solos y en paz".**

Muchos gerentes parecen imaginarse a sí mismos sentados en la punta de un volcán que puede hacer erupción en cualquier momento, y en vez de resolver el problema para que la tensión se afloje, la reprimen incesantemente.

Temen sinceramente escuchar cualquier opinión de sus subordinados. Temen lo peor, pero no quieren oír detalles. Existen, por supuesto otros medios de descubrir las actitudes del personal:

- Entrevistas de egreso
- Entrevistas "dirigidas"
- Entrevistas "no dirigidas"
- Sistemas de sugerencias.

Sin embargo, en conjunto, la encuesta de actitud proporciona resultados más exactos que cualquier otro método, y con menor dificultad.

#### **2.1.2.4 Valores Laborales**

Debemos tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder

determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No se puede dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las personas atribuimos al trabajo un significado que hemos adquirido a lo largo del proceso mediante el cual adoptamos los elementos socioculturales de nuestro medio ambiente y los integramos a la personalidad para adaptarnos a la sociedad a la que pertenecemos, conocidos como socialización.

**Valores laborales:** El concepto implicado en el estudio del significado del trabajo es el de los valores laborales. En general, un valor es una concepción que una persona y/o un grupo tienen de los aspectos deseables que influyen en la selección de modos, medios y fines disponibles para llevar a cabo una acción (Rockeach, 1973).

Por extensión, los valores laborales hacen referencia a qué aspectos o características del trabajo son importantes para una persona y preferiría encontrar en su trabajo. Algunos autores (entre otros, Broedling, 1977) distinguen entre una valoración intrínseca y otra extrínseca.

La valoración intrínseca: sería la provocada en el individuo por aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos, y que caen bajo el control del sujeto; es decir, todos los relacionados con aspectos motivadores del contenido de la tarea, su variedad e importancia. En ese caso la actividad es un fin en si misma y es una actividad expresiva, valorada y satisfactoria para la persona.

La valoración extrínseca: vendría provocada por las recompensas o incentivos independientes de la propia actividad del sujeto y cuyo control depende de eventos externos. Conduce al individuo a valorar determinados aspectos del

contexto del trabajo, sean el salario, las relaciones interpersonales o la estabilidad del trabajo. En este caso, estaríamos ante una actividad laboral realizada para obtener unos beneficios, no es un fin en si misma, sino un medio para obtener un fin. La actividad adquiere un carácter instrumental y la desempeña un sujeto, porque le proporciona unos ingresos económicos.

**Valores laborales más extendidos:** Los resultados ponen de manifiesto que los aspectos más valorados en el trabajo son: los ingresos, la seguridad en el empleo y los buenos compañeros de trabajo. Del posterior análisis de los datos de las diferentes valoraciones surgen dos aspectos como primordiales, a la hora de valorar el trabajo: uno, relativo a aspectos de desarrollo personal y, el segundo, agrupa los aspectos relacionados con las condiciones materiales, siendo éste el más valorado.

Comparando los resultados en una perspectiva temporal, se constata la pérdida de compromiso con el trabajo, con el consiguiente alejamiento de los objetivos de autorrealización personal en el trabajo, importando menos las funciones de utilidad social del mismo. La autorrealización personal se reserva a otras áreas distintas del trabajo, aunque las condiciones de trabajo sean el soporte básico de las acciones sociales que emprendan fuera del mismo.

Por géneros, los hombres tienden a demandar más el trabajo que las mujeres, y presentan una mayor motivación por los aspectos relativos a los valores laborales, especialmente, los más jóvenes. Valoran menos la seguridad en el empleo y valoran más las vacaciones. Valoran poco un trabajo bien considerado, con prestigio social, y prestan más atención a una buena relación personal, con un ambiente de trabajo agradable y tratar con gente; Indican, que los jóvenes son los que más persiguen el factor de desarrollo personal, mientras que el grupo de adultos, sigue preocupado por las condiciones materiales.

Cambios en el significado del trabajo

Parece obvio que los valores laborales se van a formar a través del contacto con la realidad laboral. El contacto con el trabajo permitirá que los jóvenes aprendan a valorar con mayor realismo ciertos resultados o características del mismo y a preferirlos por delante de otros, por eso presentarán un carácter más situacional y dinámico, especialmente en los primeros años de empleo. Al incorporarse a una actividad laboral, cualquiera que sea ésta, se produce una confrontación entre los valores del joven y las demandas de la organización, y entre sus expectativas y la realidad del mundo laboral. Se producirán cambios en el individuo y en la organización, en un intento por ambas partes para conseguir un ajuste óptimo, bien mediante el cambio propio o de la otra parte.

Los estudios, referidos a los cambios operados en los componentes del trabajo en los primeros años, apuntan que afectan negativamente al significado entre los jóvenes. En sus palabras: “se produce un descenso en la centralidad del trabajo y en la consideración del trabajo como un deber, y un aumento en el valor que conceden a aspectos extrínsecos e intrínsecos del trabajo. Es decir, durante los primeros años de empleo ha disminuido en los jóvenes la importancia que conceden al trabajo en sus vidas, y el grado de acuerdo con toda una serie de obligaciones que perciben que como trabajadores puede tener en relación con el mundo del trabajo. Por el contrario, ha aumentado el valor que conceden a la mayoría de las características que puede tener un trabajo, es decir, otorgan más valor a las compensaciones que pueden recibir por realizar un trabajo, seguramente porque han encontrado que este es menos satisfactorio de lo que esperaban, como manera de restablecer la equidad”

No obstante, nada indica que el significado del trabajo se configure durante la infancia y permanezca inalterable el resto de la vida, sino que puede variar cada uno de los significados, y en diferente magnitud. Alertan sobre la importancia de que las organizaciones y la sociedad cuide las características del trabajo que ofrece a los jóvenes, en la medida que la precariedad puede originar cambios de orientaciones favorables a otras desfavorables, y

viceversa, e incluso la pérdida de efectivos desanimados por las condiciones laborales.

En suma, parece evidente que existe un desajuste entre los puestos de trabajo que el sistema económico de la sociedad ofrece y lo que los demandantes de empleo buscan. Parte de esta situación puede explicarse por los cambios operados en el significado del trabajo para los sujetos en edad de trabajar, a tenor de los resultados obtenidos de su estudio y consistentes en muestras estudiadas internacionalmente. La importancia concedida y las creencias sobre el trabajo, bien como derecho del individuo o bien como deber de la sociedad, y la valoración extrínseca o intrínseca que hacemos de nuestros empleos, varían de unos sujetos a otros, o incluso en cada individuo, a lo largo del tiempo.

El desajuste entre lo que las personas esperamos de una actividad y aquello que nos ofrece una organización al incorporarnos a ella, puede explicar que queden puestos de trabajo vacantes, por falta de personas dispuestas a desempeñarlo. Es importante, especialmente en las primeras experiencias laborales, prestar atención a una adecuada socialización laboral, tal y como nos indica la evolución que experimenta la valoración del trabajo. La pérdida de compromiso con el trabajo o la autorrealización personal a través de la actividad laboral, con frecuencia, parecen dar paso a la preocupación por las condiciones materiales (salarios, vacaciones, días libres, horarios, etc.), entre las personas a las que se solicita su opinión. Estas mismas personas indican que su autorrealización personal se reserva a otras áreas distintas del trabajo (horario libre, en unión del grupo de amigos y personas de su edad, realizando actividades placenteras, de ocio, etc.). El trabajo pasa a ser valorado en cuanto soporte material para llevar a cabo las acciones sociales que se emprenden al margen o fuera del mismo.

#### **2.1.2.5- Cultura Laboral.**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte,

invenciones, tecnología, 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, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones

Definición del término.

Granell (1997) define el término 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, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas.

Unos de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

#### Definición de Cultura Organizacional

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al

Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. "La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí) ".

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades. Una Cultura Organizacional de Éxito.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una Cultura organizacional:

- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las Compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, No están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)
- Orientación al cliente , donde todos los recursos y el personal de la Compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las Necesidades del cliente.
- Autonomía y decisión , a fin de fomentar el surgimiento de líderes e Innovadores para la organización.
- Productividad a través de la gente , lo que considera a la gente como el Activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero Destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.

- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
- Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y Debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe. La parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su Administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del Cambio y sus circunstancias. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente Utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:
- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.
  - Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en

peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)

- Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.

- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)

- Cultura es ese todo complejo que incluye:
  - El Conocimiento
  - Las Creencias
  - El Arte
  - La moral
  - El Derecho
    - “Las culturas organizacionales influyen de manera decisiva en el comportamiento de los individuos.” (Myron Magnet)

- Las personas ingresan a las organizaciones con ciertas características que influirán en su conducta en el trabajo:
  - Personales o Biográficas
  - La Personalidad
  - Los Valores
  - Las Actitudes

#### **2.1.2.6- Estrés Laboral**

El estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador.

##### 1) Factores Psicosociales en el Trabajo.

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés. Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales negativos. Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido aumentando día con día, estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como también los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el medio ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y desde luego la calidad de las relaciones humanas.

Por ello, el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores.

En la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan consecuentemente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Otros factores externos al lugar de trabajo pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral se señalan a continuación:

A) Desempeño Profesional:

- Trabajo de alto grado de dificultad
- Trabajo con gran demanda de atención
- Actividades de gran responsabilidad
- Funciones contradictorias
- Creatividad e iniciativa restringidas
- Exigencia de decisiones complejas
- Cambios tecnológicos intempestivos
- Ausencia de plan de vida laboral
- Amenaza de demandas laborales

B) Dirección:

- Liderazgo inadecuado
- Mala utilización de las habilidades del trabajador
- Mala delegación de responsabilidades
- Relaciones laborales ambivalentes
- Manipulación o coacción del trabajador
- Motivación deficiente
- Falta de capacitación y desarrollo del personal
- Carencia de reconocimiento
- Ausencia de incentivos
- Remuneración no equitativa
- Promociones laborales aleatorias

C) Organización y Función:

- Prácticas administrativas inapropiadas
- Atribuciones ambiguas
- Desinformación y rumores

- Conflicto de autoridad
- Trabajo burocrático
- Planeación deficiente
- Supervisión punitiva

D) Tareas y Actividades:

- Cargas de trabajo excesivas
- Autonomía laboral deficiente
- Ritmo de trabajo apresurado
- Exigencias excesivas de desempeño
- Actividades laborales múltiples
- Rutinas de trabajo obsesivo
- Competencia excesiva, desleal o destructiva
- Trabajo monótono o rutinario
- Poca satisfacción laboral

E) Medio Ambiente de Trabajo:

- Condiciones físicas laborales inadecuadas
- Espacio físico restringido
- Exposición a riesgo físico constante
- Ambiente laboral conflictivo
- Trabajo no solidario
- Menosprecio o desprecio al trabajador

F) Jornada Laboral:

- Rotación de turnos
- Jornadas de trabajo excesivas
- Duración indefinida de la jornada
- Actividad física corporal excesiva

G) Empresa y Entorno Social:

- Políticas inestables de la empresa
- Ausencia de corporativismo
- Falta de soporte jurídico por la empresa
- Intervención y acción sindical
- Salario insuficiente
- Carencia de seguridad en el empleo
- Subempleo o desempleo en la comunidad
- Opciones de empleo y mercado laboral

Definitivamente la evaluación de la presencia, el grado de participación de estos factores y sus efectos sobre la población trabajadora, dependerá de la capacidad del médico de Salud en el Trabajo, de sus habilidades y de los recursos con que cuente para el monitoreo de las situaciones de estrés laboral en determinado centro de trabajo.

Existen diferentes técnicas para medir el estrés, tales como: medición de las variaciones de la frecuencia cardiaca, monitoreo de la presión sanguínea o de la frecuencia respiratoria, evaluación del gasto energético, medición de la productividad, registro estadístico de la fatiga, electroencefalograma y medición de los niveles sanguíneos.

Sin embargo, sería casi imposible además de muy costoso, tratar de medir el estrés laboral en los trabajadores utilizando determinaciones químicas cuantitativas de laboratorio o de evaluaciones clínicas del daño orgánico producido por el estrés, por ello se emplean otro tipo de herramientas más viables y cuya validez y confiabilidad han sido debidamente comprobadas.

Estas técnicas de medición del estrés incluyen diversas encuestas y escalas tales como: la auditoria del estrés de Boston, la valoración del estrés de Adams y otros instrumentos similares que hacen posible la cuantificación del estrés y sus efectos sobre los trabajadores.

En la práctica médica, al observar la incidencia de las enfermedades derivadas del estrés, es evidente la asociación entre algunas profesiones en particular y

el grado de estrés que en forma genérica presentan grupos de trabajadores de determinado gremio u ocupación con características laborales comunes, entre ellos resaltan:

A) Trabajo apresurado:

- Obreros en líneas de producción mecanizadas
- Cirujanos
- Artesanos

B) Peligro constante:

- Policías, Mineros, Soldados, Bomberos,
- Alpinistas, Buzos, Paracaidistas, Boxeadores, Toreros

C) Riesgos vitales:

- Personal de Aeronavegación Civil y Militar
- Choferes Urbanos y de Transporte Foráneo

D) Confinamiento:

- Trabajadores Petroleros en Plataformas Marinas
- Marinos
- Vigilantes, Guardias, Custodios, Celadores
- Personal de Centros Nucleares o de Investigación
- Médicos, Enfermeras

E) Alta responsabilidad:

- Rectores
- Médicos
- Políticos
- Otros

F) Riesgo económico:

- Gerentes
- Contadores
- Agentes de Bolsa de Valores
- Ejecutivos Financieros

Sin embargo, hacen falta estudios formales que permitan establecer con mayor precisión las variables participantes y correlaciones correspondientes, a efecto de poder determinar los porcentajes y mecanismos de participación de los agentes estresantes que ocasionan las diferentes enfermedades que inciden notablemente sobre estos grupos de trabajadores.

#### MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL

El tratamiento de las enfermedades por estrés laboral deberá siempre dirigirse a erradicarlo a través de controlar los factores o las fuerzas causales del mismo. El criterio general que pretende curar la enfermedad en forma aislada mediante tratamiento paliativo de las alteraciones emocionales o reparación de las lesiones orgánicas es sumamente simplista, limitado y poco racional. Así, el tratamiento contra el estrés deberá ser preventivo y deberá lograrse ejerciendo las acciones necesarias para modificar los procesos causales.

La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales. Los médicos de salud en el trabajo y profesionales afines, deben vigilar a sus pacientes y cuando sea posible a toda la organización con objeto de manejar el estrés en forma efectiva, aunque la participación del equipo de salud para efectuar cambios sustanciales con frecuencia es más difícil, pues los gerentes y empleadores generalmente buscan resolver el problema de los trabajadores en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores.

El médico debe buscar anticipar la situación y aplicar medidas profilácticas efectivas, la prevención primaria es un objetivo primordial, las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, remitiendo el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

#### 1) Atención individual del Problema

Los programas de atención individual en los sitios de trabajo contemplan la difusión de la información en cuanto al estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación para la salud de los trabajadores para ayudarlos a desarrollar habilidades personales que les permitan reducir el problema. Se emplea la distribución de trípticos, carteles, conferencias, videos, etc.

La idea principal consiste en tratar de identificar los agentes causales del estrés y lograr hacerlos conscientes al trabajador, mostrar a este las posibilidades de solución de la situación, o el manejo inteligente del estrés para poder actuar en consecuencia y contrarrestarlo.

Es importante, mejorar los hábitos del trabajador, la alimentación adecuada, ejercicio físico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas, disminuir las adicciones y evitar la vida sedentaria.

Además, son de gran utilidad las denominadas técnicas de atención que consisten en métodos para ayudar a los trabajadores a resolver sus reacciones fisiológicas y psicológicas, con estrategias para reducir el estrés en el ambiente laboral. Consisten en ejercicios de relajación, autoentrenamiento, ejercicios respiratorios, autoestima, meditación y aún yoga.

En forma complementaria, se enseña el uso de estrategias para la administración del tiempo, priorización de problemas, desarrollo de la capacidad de planeación, técnicas de negociación; así como ejercitar

habilidades para la toma de decisiones, solución del conflictos, conducta asertiva, manejo del tiempo y en general el desarrollo de mejores relaciones humanas.

## 2) Medidas Organizacionales

En el manejo colectivo de los factores causales del estrés, el criterio predominante consiste desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones tensionales dentro de la empresa u organización. Las acciones específicas se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal.

Es importante considerar las mejoras físicas, ergonómicas, de seguridad y de higiene del entorno laboral en los centros de trabajo, pues tienen particular relevancia para los trabajadores al representar la preocupación real y el esfuerzo patente de la empresa por mejorar el bienestar de sus empleados.

Las medidas de cambio de la organización persiguen la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

El cambio se debe propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable

a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

### **2.1.2.7- Conflicto Laboral**

Es la tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.

El conflicto puede aparecer a distintos niveles: a nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión).

#### **Tipos de conflicto**

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

#### **Conflicto Funcional:**

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que las familias de baja renta del medio rural reciban mejor atención médica cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran

conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

Conflicto Disfuncional:

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los gerentes deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

El primero, el conflicto entre grupos, suele tener que ver con cambios en las políticas, prácticas y estructuras corporativas que sitúan a las unidades de trabajo del mismo negocio en lugares opuestos. A medida que las metas corporativas y la dirección estratégica cambian, es común encontrar que subgrupos de la misma compañía se opongan entre sí sobre cómo lograr los resultados deseados.

El segundo, el conflicto al que todos los gerentes se enfrentan es el conflicto entre personas. A diferencia del de grupos, éste ocurre a nivel individual. Es la tensión que surge entre individuos en una organización debido a las diferencias

filosóficas y de percepción de la manera en que se debe llevar a cabo el trabajo, además de metas personales opuestas.

### **2.1.3- INVESTIGACION DE LIC. MARIA ELENA RUBIO**

El tercer grupo de factores necesarios a considerar en un clima organizacional, es realizado por la Lic. Maria Elena Rubio, investigadora y secretaria del CONAEyC (Consejo Nacional de Administración, Ejecución y Control), la cual plantea que algunos aspectos del clima laboral que se deben evaluar son los siguientes:

#### **2.1.3.1- Independencia.**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

#### **2.1.3.2- Condiciones Físicas.**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

#### **2.1.3.3- Liderazgo.**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un

clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

**2.1.3.4- Relaciones:**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

**2.1.3.5- Implicación:**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

**2.1.3.6- Organización:**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

**2.1.3.7- Reconocimiento:**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello

que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

#### **2.1.3.8- Remuneraciones:**

Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

#### **2.1.3.9- Igualdad:**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

#### **2.1.4- OTROS FACTORES.**

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

### **3. EVALUACIÓN REALIZADA EN LA EMPRESA FINDESA MATAGALPA**

Nosotros hemos constatado de que manera los factores afectan el clima organizacional para eso escogimos la empresa financiera de desarrollo denominada FINDESA (Financiera Nicaragüense de Desarrollo, Sociedad Anónima), que se encuentra ubicada en la avenida de los bancos de Matagalpa, del parque Morazán esquina este 1 cuadra al sur, nos hemos dirigido a esta empresa con el propósito de investigar de que manera los factores del clima organizacional afectan de cualquier manera a esta organización. Esta cuenta con un prestigio muy importante y reconocimiento a nivel nacional, ofrece una gama de productos y servicios apoyada por instituciones internacionales y además una clara competencia en su mercado, razón por la cual nos es posible percibir los factores que son necesarios para medir el clima organizacional en esta empresa, con los objetivos propuestos hemos enfocado nuestra investigación en base al modelo de medición de actitudes, es el método más simple de descubrir y medir las actitudes y el comportamiento de las personas dentro de una organización. Para este trabajo se utilizó el instrumento de la entrevista y un modelo que fue diseñado por Stephen Robbins, Keith Davis y Newstrom este modelo ha sido aplicado ya con anterioridad y se ha demostrado que es útil para medir estos factores que influyen dentro de la organización.

#### **3.1 Apreciaciones:**

Al aplicar la entrevista a la gerencia y a los empleados de la empresa Findesa (Financiera de desarrollo s.a), hemos podido constatar que existen factores que afectan positiva y negativamente dentro de la organización

Las relaciones laborales con el jefe son frías. Esto por que aduce que siempre esta ocupada en relación a su trabajo y que no tiene tiempo para atender las cosas de tipo personales de los demás que en la empresa se llega a trabajar y cumplir las metas, los problemas personales deben de quedarse afuera. Esto perjudica de gran manera el factor de relación empleado – empleador.

En la motivación la gerencia opina que son los incentivos por cumplimiento de metas en colocaciones de créditos y del porcentaje bajo de créditos en mora, aunque por conversaciones con los analistas logramos ver que en muchas ocasiones las metas son alcanzables, pero también toca realizar trabajos administrativos y estos provocan un atraso e incumplimiento, además se debe tomar en cuenta a la competencia que es otro de los motivos por los cuales las metas se tornan muy difíciles y cuando estas no se cumplen los incentivos no son pagados, además es el único incentivo que existe dentro de la organización, y en donde además de todo esto existe demasiada presión de parte de la gerencia en base cumplimiento de las funciones asignadas. Por lo cual el empleado no se siente muy seguro si ese era el trabajo que el

Hemos podido apreciar que el ambiente de trabajo en la empresa es claramente laboral con respecto a las relaciones con el gerente, ya que la comunicación solamente se da de forma descendente, es decir el gerente no muestra ningún tipo de relación de manera sociable, sino que el da las ordenes para que estas se cumplan en base al trabajo, no así en relación a los compañeros de trabajo de las distintas áreas, aquí si existen buenas comunicaciones que se dan de manera informal, entre los mismos empleados ya que estos muestran su sociabilidad y su apoyo tanto en problemas laborales como en problemas personales, debido a este estudio podemos distinguir muchos factores que afectan el clima organizacional de la empresa FINDESA, nos dimos cuenta que no posee un buen clima organizacional, por lo que debido a eso se da demasiada rotación de personal, es decir, en esta empresa existe demasiada inestabilidad laboral, en donde los empleados se sienten obligados a trabajar con todas esas desventajas para ellos debido a la crisis económica de nuestro país.

#### **4. CONCLUSIONES**

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional **USTEDES SOLO CONCLUYEN SOBRE SU SUBTEMA LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ES RECOMENDABLE HACER UNA A DOS CONCLUSIONES POR CADA OBJETIVO ESPECIFICO. HAY QUE SER PUNTUAL CON ESTAS.**, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

Es importante que un diagnóstico de Clima Organizacional busque la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por la propia organización, y para esto aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una.

Como primer aporte personal, proponemos un modelo de cuestionarios o entrevistas al personal de la empresa, para evaluar el nivel motivacional con respecto a su trabajo y a la empresa.

A través de una evaluación del clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de nuestros objetivos. Es por esto que concluimos que para poder lograr lo que nos proponemos en cuanto a objetivos y metas se trata, debemos de mantener un buen clima organizacional, este es uno de los primeros pasos para lograr los objetivos y metas que deseamos alcanzar.

Después de haber realizado la investigación de clima organizacional en la Financiera Nicaragüense de Desarrollo S.A. (FINDESA) se llega a las siguientes conclusiones:

**En cuanto a la motivación:** La empresa considera que la motivación se da en base a los incentivos por el cumplimiento de las metas propuestas, pero esa no es una muy buena forma de motivar a sus empleados, ya que uno de los

primeros motivadores del trabajador, no el único pero sí uno de los más importantes, es el económico no se está presentando al nivel que los empleados les gustaría que hubiese en la organización.

**Satisfacción:** Como consecuencia del elemento anterior, tampoco la satisfacción laboral es adecuada para los empleados, ya que su nivel de desarrollo ya sea en conocimiento como en nivel económico, no alcanza a

considerarse aceptable para ellos.

**Actitudes:** Existe una actitud negativa de parte de la gerencia hacia los empleados ya que no presta ningún tipo de relación de manera sociable, es decir que este no es abierto a sus empleados, pero en relación con los demás empleados estos poseen una actitud favorable entre ellos.

**Valores:** Los empleados poseen sus propios valores y saben como deben valorar su trabajo y por ende la empresa misma, pero aquí la valoración a la empresa se va perdiendo ya que la mayoría de los empleados responden que otras empresas tratan mejor a sus empleados y muchos que están ahí solo por trabajar, por eso es que todos los empleados consideran los valores no como un aspecto importante en su vida, sino solo para cumplir un requisito.

**Cultura Laboral:** Este factor busca definirse por la cultura que posee la empresa para que los empleados realicen su trabajo, es decir si se trabaja en equipo, con una buena comunicación y con una estrecha relación con los puestos superiores, inferiores y de su mismo nivel, pero el caso aquí es que no existe un buen ambiente laboral ya que todos estos elementos se ponen en práctica muy escasamente.

**Conflicto:** El nivel de conflicto en la empresa es medio y en cuanto surge se busca su rápida resolución, ya que este siempre se ha dado en base al trabajo mismo y no de índole personal.

**Estrés:** Existe mucho estrés en este trabajo ya que los empleados trabajan bajo presión y en base a metas siendo estas muy elevadas y a los directivos no les importa como este económicamente el mercado, ni la cantidad de competencia que posean, solo les interesa que los empleados cumplan con su trabajo aunque en ellos se pierdan los valores y su autoestima.

## V. BIBLIOGRAFIA

- Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, Adalberto. McGraw Hill, 1998.
- INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION, Idalberto . Chiavenato.
- Actitud laboral (s.f.). de:<http://www.sinpromi.es/biblioteca/a.htm>. Recuperado el 01 de septiembre 2006.

- Actitud laboral (s.f.). Recuperado 01 de septiembre 2006. [www.canalwork.com/titulados/glosario/glosarioa.html](http://www.canalwork.com/titulados/glosario/glosarioa.html). Recuperado el 01 de septiembre del 2006.
- Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba. Ambiente laboral (1996). Recuperado septiembre 4, 2006 de: <http://www.sld.cu/instituciones/inhem2/curso/clase23.htm#PCDIL>
- Isaacson, R. (2002). Gestión de Calidad Total en ¡Administración!. Recuperado septiembre 4, 2006 de: <http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm>
- Johnson Y. "Empowerment" (2002). Recuperado septiembre 04, 2006 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>
- López, A. (s.f.). La motivación. Recuperado septiembre 09, 2006, de: <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado septiembre 09, 2006 de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- Martínez, L. Medición de clima organizacional (2001.). Recuperado septiembre 09, 2006 de: <http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>
- Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Recuperado septiembre 09, 2006, de la Universidad Champagnat, sitio Web:". [www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc](http://www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc)
- Motivación laboral (s.f.). Recuperado septiembre 09, 2006, de: <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

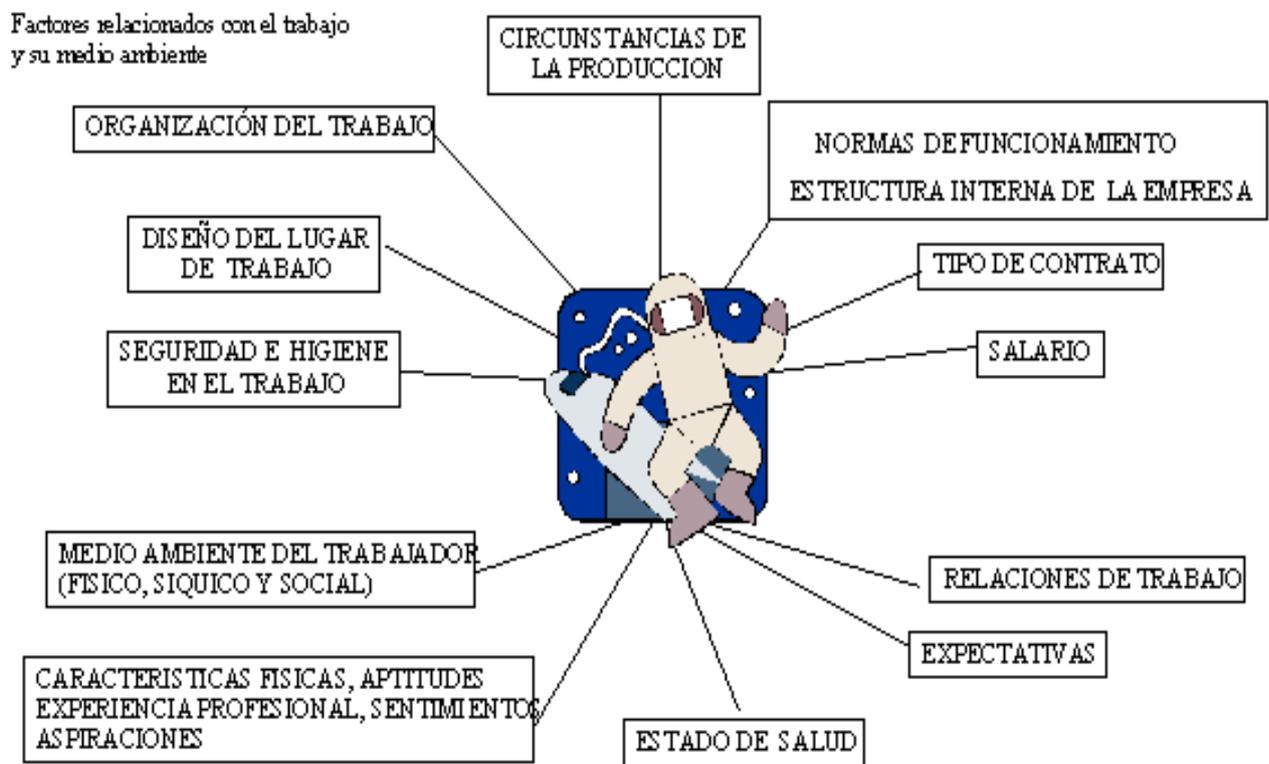


# ANEXOS

**SERIA BUENO QUE ILUSTRARAN CON ALGUNAS FOTOGRAFIAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS. LA PARTE INCORPORADA EN LAS CONCLISIOENS SE PUEDE PREAPRAR COMO UN ANEXO.**

## Anexo 1

En esta figura podemos distinguir los diferentes factores que inciden en la concepción del trabajador a las diferentes funciones de su trabajo:



Factores relacionados con el trabajador y su entorno

**Fuente:** Martínez, L. Medición de clima organizacional (2001.).  
<http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>

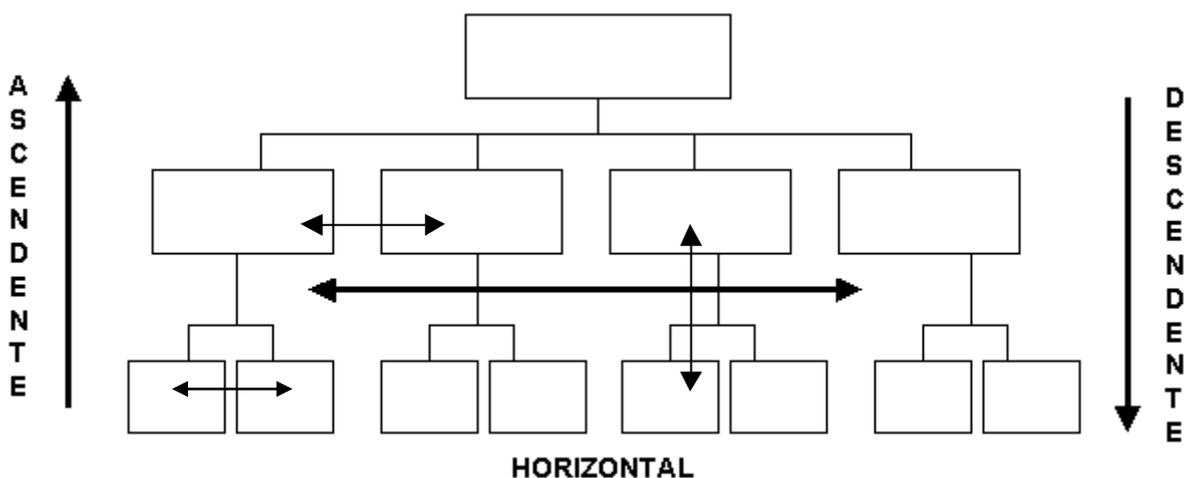
## Anexo 2

La circulación de información en la empresa se puede realizar de múltiples formas. La organización de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios conforma las redes de comunicación.

En la empresa, estas redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal.

Estas redes pueden ser formales, establecidas por la empresa, e informales, surgidas espontáneamente entre los trabajadores. Ambos canales se superponen y se complementan, aunque en ocasiones se manifiestan muy diferentes.

En función del camino que recorre la información del emisor al receptor, la comunicación interna en la empresa presenta tres sentidos:



**Fuente:** Isaacson, R. (2002). Gestión de Calidad Total en Administración!.<http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm>

## Anexo no 3:

## **ENTREVISTA**

Esta entrevista esta dirigida a la gerencia de la empresa FINDESA (Financiera nicaragüense de desarrollo S.A.), con el propósito de medir los factores que influyen dentro del clima organizacional en la misma. Esperando de antemano su apoyo le agradecemos por su generosidad y educación al responder las siguientes preguntas.

1.- ¿Cual es el nombre completo de la empresa?

Financiera Nicaragüense de desarrollo S.A.

2.- ¿Cuál es el giro de le Empresa?

Financiamiento crédito a la pequeña, mediana y microempresa.

3.- ¿Cuál es su misión?

Ser una institución sostenible y rentable que obtenga recursos financieros nacionales e internacionales y del publico en general, ofrezca una gama de soluciones financieras excelentes tanto de créditos como de captación, con un enfoque a las operaciones de activos principalmente al sector MYPYME en Nicaragua, y que se preocupe por mejorar la calidad de vida de sus clientela, sus empleados y la sociedad en general.

4.- ¿Cuál es su visión?

Ser una institución financiera de clase mundial, operando en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

5.- ¿Cuáles son los objetivos?

- Conocer los puntos clave en el proceso de venta.
- Establecer una metodología de venta efectiva.
- Ayudar al vendedor a descubrir las necesidades de los clientes

- Conocer los tipos de clientes y distinguir su actitud real más allá de sus palabras.
- Aplicar correctamente los pasos de venta.
- Superar los objetivos que se plantean.
- Saber encontrar el momento oportuno para cerrar la venta.

6.- Como esta constituida jurídicamente la empresa.

Como sociedad anónima

7.- ¿Con cuanto personal cuenta?

Como sucursal 16 empleados permanentes y 7 en servicios profesionales.

8.- ¿Qué tipo de productos o servicios presta?

Servicios:

Financiamiento al sector agrícola, comercio e industria dirigido a la pequeña, mediana y microempresa tanto personal naturales como jurídicas.

Giros y transferencias nacionales e internacionales, transferencias interbancarias.

Productos:

Captación de ahorro: ahorro ordinario, certificados a plazo, cuentas mixtas.

9.- ¿Cuáles son las relaciones entre empleador y empleado?

Netamente laborales:

a.- Empleador – Empleado

Bajar lineamientos de trabajo, instrucciones, delegar nuevas funciones, trabajo coordinado de las tareas diarias, medición de resultados.

b.- Empleado- Empleador:

Cumplir con las funciones asignadas, entrega de informes, medición de resultados, cumplimiento de metas, trabajo coordinado, colaboración.

10.- ¿Se realizan evaluaciones de rendimiento y desempeño en la empresa?  
Si, las evaluaciones se hacen dos veces en el mes, con cierres quincenales.

11.- ¿Existe equidad a la hora de motivar s sus empleados?  
Si, existe equidad dentro de la organización

12.- ¿Están satisfechos los empleados con sus puestos de trabajo?  
Si, están satisfechos hasta ahora no ha habido queja de ninguno de ellos

13.- ¿Se toma en cuenta a los empleados para la toma de decisiones importantes?  
No, las decisiones las tomo yo y para los créditos existe un comité .

14.- ¿Se aplican técnicas de análisis de puestos? ¿Qué métodos se utilizan?  
No, no se aplican.

15.- ¿De alguna forma se toma en cuenta el factor humano para la elaboración de necesidades?  
Si, para las necesidades del trabajo nada mas.

16.- ¿Le gustan las condiciones de trabajo que le ofrece la empresa?  
No, pero estoy conforme con lo que tengo ahora

17.- ¿Cada cuanto se capacita a los empleados?  
Cada seis meses más o menos.

18.- ¿Todas las actividades se realizan de manera planificada y coordinada?  
Como se trabaja en base a metas y el rendimiento y desempeño se mide conforme los resultados logrados en el cumplimiento de las metas, todo el trabajo se hace con planes de trabajo y debidamente coordinado.

19.- ¿Cuándo se aplican programas en equipo apuntan a un objetivo común?

Si, el cumplimiento de metas.

20.- ¿Como se da la comunicación en la empresa?

Comunicación verbal, escrita, on line.

21. ¿Son efectivas las formas de comunicación en la empresa?

Si, en la medida en que el empleado tenga espíritu de colaboración y disposición para el trabajo.

22.- ¿Cuenta con algún tipo de motivación hacia los empleados dentro de la empresa?

La motivación son los incentivos por cumplimiento de metas.

23.- ¿Cree usted que pueda existir estrés dentro de la empresa?

Si, por el giro del negocio y la competencia del mercado siempre se trabaja bajo estrés laboral, la institución crece día a día y en la búsqueda del liderazgo, en el mercado exige más al empleado.

Por otra parte es una institución donde hay constante rotación de personal lo que imperativamente involucra el estrés laboral.

**ENCUESTA**

Esta encuesta está dirigida para los miembros del personal de la empresa FINDESA (Financiera nicaragüense de desarrollo S.A.), con el propósito de medir los factores que influyen dentro del clima organizacional en la misma. Esperando de antemano su apoyo les agradecemos por la generosidad y educación al responder las siguientes preguntas.

1. ¿Le gusta su trabajo actual?

- a. No me Gusta \_\_\_\_\_
- b. Preferiría alguna otra cosa \_\_\_\_\_
- c. La acepto (ni me gusta, ni me disgusta) \_\_\_\_\_
- d. Me gusta bastante \_\_\_\_\_
- e. Me gusta mucho \_\_\_\_\_

2. ¿La Atmósfera Del Lugar Donde Trabaja Es?

- a. Extremadamente caluroso, fría, aireada, polvorienta \_\_\_\_\_
- b. Casi siempre desagradable \_\_\_\_\_
- c. Ocasionalmente desagradable \_\_\_\_\_
- d. Generalmente Satisfactoria \_\_\_\_\_
- e. La mayor parte del tiempo excelente \_\_\_\_\_

3. ¿La Mayoría De Los Compañeros De Mi Departamento Son?

- a. Pocos amistosos \_\_\_\_\_
- b. Indiferentes hacia mi \_\_\_\_\_
- c. Buenos \_\_\_\_\_
- d. Cooperativos \_\_\_\_\_
- e. Muy Amistosos \_\_\_\_\_

4. ¿En Su Actitud Personal Su Supervisor Inmediato Es?

- a. Siempre injusto \_\_\_\_\_
- b. Con frecuencia \_\_\_\_\_

- c. A veces justo a veces no \_\_\_\_\_
- d. Generalmente Justo \_\_\_\_\_
- e. Justo en todas las ocasiones \_\_\_\_\_

5. ¿En Comparación Con Otras Empresa De La Ciudad, Como Trata La Compañía A Sus Empleados?

- a. La mayoría de las Financieras son mejores \_\_\_\_\_
- b. Algunas compañías financieras son mejores \_\_\_\_\_
- c. También como la Empresa Financiera promedio \_\_\_\_\_
- d. Nuestra Empresa es mejor que muchas \_\_\_\_\_
- e. Nuestra compañía es la mejor de todas \_\_\_\_\_

6. ¿Cuando Se Producen Vacantes, Deseables Como Cree Usted Que Se Llenan Usualmente?

- a. Empleados nuevos trabajadores \_\_\_\_\_
- b. Ascendiendo empleados favorecidos que no están plenamente capacitados \_\_\_\_\_
- c. Dando la oportunidad a un empleado con gran antigüedad. \_\_\_\_\_
- d. Tomando a la persona más competente posible \_\_\_\_\_
- e. Se escoge al individuo que más lo merece de acuerdo a sus habilidades y servicio \_\_\_\_

**Fuente:** Actitud laboral (s.f.). de:<http://www.sinpromi.es/biblioteca/a.htm>.

**¿LES GUSTA SU TRABAJO ACTUAL?**

¿Pregunta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.
a. No me Gusta		X												X										2	8.70%
b. Preferiría alguna otra cosa	X		X	X												X								4	17.40%
c. La acepto (ni me gusta, ni me disgusta)								X				X	X	X					X		X		X	7	30.40%
d. Me gusta bastante																X				X		X		3	13.00%
e. Me gusta mucho					X	X	X		X	X	X								X					7	30.45%
	Totales																						23	100.00%	

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar a los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo S.A), Matagalpa con la pregunta que ¿si le gusta su trabajo actual?
- El 8.7% contesto; No gustarle su puesto de trabajo
  - El 17.45% Contesto; Preferiría alguna otra cosa.
  - El 30.40% contesto que lo acepta (Ni me gusta, ni me disgusta)
  - El 13.00% Contesto; Que me gusta Bastante.
  - El 30.40% Contesto que le gustaba mucho.
- ⇒ Por los datos obtenidos en una población de 23 personas (Personal de la Empresa), pudimos apreciar que existe conformidad en su puesto de trabajo, aunque la otra parte significativa dice disgustarle.

**¿LA ATMÓSFERA DEL LUGAR DONDE TRABAJA ES?**

<b>¿Pregunta?</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	<b>CANT.</b>	<b>PORC.</b>
a. Extremadamente caluroso, fría, aireada, polvorienta															X									1	4.40%
d. Casi siempre desagradable		X	X		X								X			X		X		X				7	30.40%
e. Ocasionalmente desagradable	X									X	X						X				X		X	6	26.00%
d. Generalmente Satisfactoria														X								X		2	28.90%
e. La mayor parte del tiempo excelente				X		X	X	X	X			X								X				7	7.30%
	Totales																						23	100.00 %	

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Qué si la atmósfera del lugar donde trabaja es?
  - El 4.40% contesto que encontraba el lugar de trabajo no grato para su gusto.
  - El 30.4% contesto que siempre sentía el ambiente desagradable, todo el tiempo.
  - El 26.00% contesto que todo el tiempo es desagradable que en ocasiones la atmósfera es reconfortable.
  - El 8.90% contesto que la atmósfera es satisfactoria.
  - El 30.4% considera que la mayor parte del tiempo la atmósfera es excelente.
- ⇒ Podemos apreciar que en el ambiente laboral, hay dos grupos de empleados que con los porcentajes, mas altos dicen estar de acuerdo y desacuerdo.

**¿LA MAYORIA DE LOS COMPAÑEROS DE MI DEPARTAMENTO SON?**

<b>¿Pregunta?</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.
a. Pocos amistosos	X	X	X										X	X										5	21.74%
b. Indiferentes hacia mi						X										X								2	8.69%
c. Buenos				X	X		X	X	X	X	X									X	X		X	10	43.48%
d. Cooperativos												X							X					2	8.69%
e. Muy Amistosos															X		X	X				X		4	17.40%
	Totales																						23	100.00 %	

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Qué como son la mayoría de los compañeros del departamento, respondieron así?
- El 21.74% contestó que los compañeros del departamento son pocos amistosos.
  - El 8.69% contestó que los demás empleados son indiferentes a ellos.
  - El 43.48% contestó que los empleados del departamento poseen una actitud buena, respecto a las relaciones laborales.
  - El 8.69% contestó que los compañeros del departamento son muy cooperativos al realizar sus funciones en el departamento.
  - El 17.40% Contestó que todos los empleados de Findesa son muy amistosos en relación con los demás compañeros de trabajo.

En base a estos porcentajes se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, respondieron que sus compañeros de trabajo tienen una actitud buena respecto a sus relaciones laborales.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA**

**¿EN SU ACTITUD PERSONAL SU SUPERVISOR INMEDIATO ES?**

<b>¿Pregunta?</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.
a. Siempre injusto																								0	0%
b. Con frecuencia					X							X			X	X			X					5	21.74%
c.. A veces justo a veces no	X	X	X			X	X				X		X	X			X					X	X	11	47.83%
d. Generalmente Justo				X				X	X	X														4	17.39%
e. Justo en todas las ocasiones																		X		X	X			3	13.04%
	Totales																						23	100.00%	

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Qué como es la actitud personal del supervisor inmediato, los encuestados respondieron.
  - El 0 % contesto que los compañeros Nunca son injustos.
  - El 21.74% contesto que a veces es injusto esto es para la respuesta b.
  - El 47.83% contesto que su supervisor a veces es justo y a veces no este, lo justifican por el hecho de la responsabilidad del mismo.
  - El 17.39% contesto que si generalmente justo, respondieron que si es justo.
  - El 13.04% Contesto que es justo en todas las ocasiones
- ⇒ Pudimos observar que muchos trabajadores al realizar estas preguntas, sintieron temor, pensaron que era encuesta interna de la empresa y tuvimos que aclarara que no era así.

**¿EN COMPARACION CON OTRAS EMPRESA DE LA CIUDAD, COMO TRATA LA COMPAÑÍA A SUS EMPLEADOS?**

<b>¿Pregunta?</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.
a. La mayoría de las Financieras son mejores																								0	0%
b. Algunas compañía financiera son mejores	X		X	X						X	X				X	X			X		X		X	10	43.48%
c.. También como la Empresa Financiera promedio		X			X	X	X						X				X					X		7	30.43%
d. Nuestra Empresa es mejor que muchas								X	X					X				X			X			5	21.74%
e. Nuestra compañía es la mejor de todas												X												1	4.35%
	Totales																						23	100.00 %	

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Qué comparación con otras empresas de la ciudad como trata la compañía a sus empleados los encuestados respondieron.
- El 0 % contesto que la mayoría de las empresas son mejores.
  - El 43.48% contesto que coinciden que varias compañías del sector financiero eran mejores que donde ellos laboraban.
  - El 30.43% contesto que las empresas están bien como las empresa promedio o parecido a las demás del ramo financiero.
  - El 21.74% contesto que están convencidos que nuestra empresa es mejor que muchas del ramo.
  - El 4.35% Contesto que cree que nuestra compañía es superior a las otras

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA**

**¿CUANDO SE PRODUCEN VACANTES, DESEABLES COMO CREE USTED QUE SE LLENAN USUALMENTE?**

¿Pregunta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.
a. Empleados nuevos trabajadores	X		X				X								X				X	X			X	7	30.43%
b. Ascendiendo empleados favorecidos que no están plenamente capacitados				X	X																			2	8.69%
c. Dando la oportunidad a un empleado con gran antigüedad.									X	X		X					X							4	17.39%
d. Tomando a la persona mas competente posible		X				X					X			X		X		X				X		7	30.43%
e. Escogiendo al individuo que mas lo merece de acuerdo a sus habilidades y servicio								X					X									X		3	13.04%
Totales																							23	100.00%	

**Apreciaciones:**

⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Cuándo se producen vacantes deseables como cree usted que se llenan usualmente?

- El 30.43 % contestó que la empresa llena sus vacantes empleando nuevos trabajadores.
- El 8.69% contestó que se ascienden empleados favorecidos y aunque estos no estén plenamente capacitados para realizar las funciones del nuevo puesto.
- El 17.39% contestó que se les da la oportunidad a empleados que tienen gran antigüedad en la empresa.
- El 30.43% contestó que cree que se toma a la persona mas competente posible para el nuevo puesto de trabajo
- El 13.04% contestó que la empresa escoge al individuo que más lo merece de acuerdo con su habilidad y servicio.

De acuerdo con los datos obtenidos podemos constatar que un 30.43% de los empleados que creen que la empresa contrata empleados nuevos y el mismo porcentaje de que se toma en cuenta a la persona más competente posible para el nuevo puesto de trabajo.



## **I. INTRODUCCIÓN:**

En la presente Investigación hemos abordado como grupo lo que es la cultura y el clima organizacional dentro de las empresas. A medida que hemos ido investigando nos hemos dado cuenta que estos elementos son componentes importantes dentro de las organizaciones actuales. La cultura y el clima son elementos que pueden ayudar o afectar grandemente una organización.

Este tema general esta dividido en seis sub-temas. El sub-tema que nos correspondió abordar fue: Los factores que miden el clima organizacional, esto

con el propósito de darnos cuenta que incidencias tienen los factores que intervienen dentro de una organización.

Cada vez que hablamos de organizaciones o empresas inmediatamente pensamos en si estas son grandes, medianas o pequeñas. ¿Qué hacen?, ¿Qué producen?, ¿cuánto gana el jefe?, ¿cuánto ganan los empleados?, si cuenta con beneficios, ¿Qué tipo de beneficios?, que si es una opción para poder conseguir un trabajo y ayudarnos un poco con nuestro nivel de vida; pero en muy pocas ocasiones ya sea por ignorancia, desconocimiento o desinterés de las personas llegamos a pensar en los factores que influyen diariamente en el individuo y el clima que propicia esta organización. No sabemos si están conformes con su trabajo, el por qué están en esta organización, es esto lo que ellos deseaban para su vida, lo que soñaron cuando eran unos niños o solo es lo que pudieron conseguir o es allí donde pudieron llegar.

Los factores que influyen dentro de un clima organizacional tienen que ver con la empresa y el individuo mismo, la empresa puede llegar a contar con los mejores recursos tecnológicos (tecnología de punta), financieros (capital) pero podemos por un momento llegar a considerar que esta organización pueda empezar a andar sin el recurso mas importante para toda organización, lógicamente que no. El **recurso humano** es el factor más importante en cualquier organización, desde tiempos antiguos los primeros humanos se organizaron con el propósito de ayudarse mutuamente para poder satisfacer

las necesidades de los seres humanos y de esa manera hemos venido ayudándonos e impulsándonos unos a otros dentro de nuestros hogares como en nuestros trabajos, pero es aquí donde empezamos a notar los primeros factores que influyen dentro del clima que nosotros mismos creamos en la organización, ya sea que estén a favor o en contra, que sean de nuestro interés o afecten de manera positiva o negativamente a la organización, como seres humanos no podemos dejar de sentir miedo, alegrías ,sufrimientos, dolor, angustias, regocijo, satisfacción, y muchos otros sentimientos que son

característicos en cualquier ser humano promedio. Estos sentimientos son naturales en los seres humanos y estos sentimientos son llevados a la organización y es aquí donde se empieza a definir como factores del clima organizacional, entre estos factores podemos encontrar las relaciones laborales con nuestro jefe, condiciones de trabajo, sueldos y prestaciones, trabajo en equipo, capacitación y desarrollo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, actitudes, valores...etc.

*Al mencionarles estos factores podemos deducir que estos influyen en el individuo y la organización y podemos decir a ciencia cierta que no existe un individuo a cualquier nivel jerárquico que no haya sido afectado de manera positiva o negativamente por cualquiera de estos factores que influyen dentro del clima organizacional, que trabajador no ha sentido temor o satisfacción al relacionarse con su jefe, que trabajador no ha sentido estrés, que trabajador se ha sentido motivado o desmotivado en algún momento en su trabajo y así sucesivamente van dándose las condiciones propicias para un clima organizacional donde están incluidos todos estos factores que son parte del haber cotidiano de las organizaciones y los individuos.*

## **II. JUSTIFICACIÓN:**

En estos tiempos en que el mercado laboral es tan competitivo y exigente se hace necesario tener conocimiento pleno de los factores que afectan e influyen dentro del clima organizacional en las empresas para así poder hacer una valoración mas objetiva de la responsabilidad que asumiremos al ser administradores de empresas.

Los resultados de esta investigación permitirán darnos cuenta de la importancia de este tema, ya que al ser un tema nuevo dentro de las organizaciones en Nicaragua es de vital importancia para nosotros y para cualquier tipo de persona que se encuentre involucrada con el perfil de administradores de empresas en el mercado laboral actual, el clima laboral es el ambiente interno de una organización, esto es algo que muchos empresarios ignoran y no le dan la importancia que el tema requiere, en la actualidad el clima organizacional es considerado actualmente como lo que identifica a una organización de otra es por esto que es de gran importancia para nosotros los investigadores y cualquier persona o empresario que tenga algún interés en su empresa en esta investigación encontrara de que forma este conjunto de factores influyen dentro de su empresa

Además de ser un tema muy importante para nosotros los investigadores, será de gran utilidad para el desarrollo de nuestras carreras profesionales y nos ayudará a desarrollarnos como administradores y personas ya que ayuda a sensibilizar y dar importancia al factor más importante dentro de la organización como es el factor humano.

### **III. OBJETIVOS:**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- ANALIZAR LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EFICIENCIA DE LAS ORGANIZACIONES,

PARTICULARMENTE EN LA EMPRESA FINDESA, EN LA CIUDAD DE MATAGALPA EN EL II SEMESTRE DEL 2006.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los principales factores que afectan el clima organizacional dentro de la empresa.
- Comprender de qué manera la medición del clima organizacional contribuye a mejorar la eficiencia de las organizaciones.
- Comprobar la influencia de los factores del clima organizacional en la empresa: FINDESA, ubicada en la ciudad de Matagalpa, durante el año 2006.

#### IV. DESARROLLO:

##### 1. CLIMA ORGANIZACIONAL

###### 1.1 Conceptos

**Clima organizacional:** Es el conjunto de valores, fines, objetivos y reglas de funcionamiento de la organización. Es decir, un clima organizacional es lo que

permite diferenciar a las organizaciones entre sí. Los climas caracterizados por el compromiso, la solidaridad entre los miembros y el sentido comunitario pueden devenir en mejores resultados educativos.

**Clima Organizacional:** Es el medio interno y la atmósfera psicológica particular de la organización. Este clima es percibido distintivamente entre los miembros de la organización, pero hace que la organización sea única e influye sobre los miembros.

### **1.2 Influencia del clima organizacional**

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos.

Existen muchos conceptos sobre el clima organizacional como lo que hemos visto anteriormente, en esta investigación nosotros trataremos de enfocar algunos de estos.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores

organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización.

### **1.3 Elementos para comprender el clima organizacional**

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

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
  - Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
  - El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
  - El Clima es una variable de intervención 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. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
  
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El Clima Organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizacionales". Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización"

Un buen clima organizacional va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales, entre otros.

No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado, cuando a un individuo se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa, o, en un escenario

donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia. (Entendidas en el sano criterio de la racionalidad).

## **2. FACTORES A CONSIDERAR DENTRO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL**

## **2.1- Grupo de factores que influyen en el clima organizacional**

Al realizar nuestra investigación hemos encontrado a tres grupos de factores que influyen dentro del CLIMA ORGANIZACIONAL de una empresa, el primer grupo es del instituto COPARMEX (Confederación Patronal de la Republica Mexicana) o IMEF(Instituto Mexicano de Empresarios Financieros), el segundo grupo esta conformado por los investigadores Davis, Newstrom y Stephen Robbins estos son investigadores independientes que se dedican a observar el comportamiento de las organizaciones y el tercer grupo es de la Lic. Maria Elena Rubio investigadora y secretaria del CONAEyC (Consejo Nacional de Administración, Ejecución y Control), dedicada a este tipo de investigaciones dentro de las organizaciones.

### **2.1.1- INSTITUTO COPARMEX O IMEF**

Dentro de la evaluación, el instituto COPARMEX o IMEF ubicado en la ciudad de Puebla México considera los siguientes seis factores que son determinantes del clima laboral.

#### **2.1.1.1- Relaciones laborales**

Para entender el concepto de relaciones laborales primeramente debemos tener claro lo que es en si la relación de las personas, es decir, El ser humano no vive solo. Tanto para sobrevivir como para procrear, precisa de convivir socialmente. Vivir en sociedad significa mantener relaciones, dividir y luchar por espacios. Vivimos en un mundo en que, entre las personas, predominan diferencias físicas, económicas, sociales, de intereses, etc.

El concepto mas adecuado a las relaciones humanas es:

- Las Relaciones son los mecanismos para crear y mantener entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basadas en ciertas reglas aceptadas por todos y fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana, es decir son vinculaciones entre los seres humanos o personas.

Las Relaciones Humanas desde el punto de vista empresario deberán facilitar al personal la comodidad física y espiritual, la familiarización y la sociabilidad para lograr el rendimiento para todas las funciones asignadas en su respectiva área de trabajo y con esto lograr así el desarrollo de la organización.

La dirección de las empresas sabe que sus subordinados poseen sin excepción una personalidad. Esta personalidad es propia y distinta en cada caso y son más complejas y numerosos que los perfiles de una máquina. Si el Jefe reconoce que no puede trabajar sin conocer a fondo los útiles, máquinas y herramientas más aún reconoce la obligación que tiene de familiarizarse con las personas que componen las herramientas activas más importantes dentro de la estructura. A esa familiarización se llega nada más que por las vías de las Relaciones Humanas.

Qué nos enseña las Relaciones Humanas en las Empresas:

Enseña humildad: El empresario ha comprendido que depende desde el más humilde de sus subordinados para el mejor funcionamiento de su empresa, o sea, para el mayor rendimiento, que es su máximo objetivo.

¿Cómo se da esto?

- El empresario debe descender ligeramente y tenderles una mano.
- Los que tienen autoridad deben estar a la vista de los empleados.
- Deben hablar el mismo lenguaje que los empleados, esto no significa descender a los defectos del lenguaje del obrero sino poner al alcance de éste los medios para que el lenguaje del trabajador mejore.

### **Relaciones interpersonales laborales con los jefes y con los subalternos**

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del CONTRATO PSICOLÓGICO. "Este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir

lo que la administración espera de los trabajadores e inversa”. De hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. \*Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.\*

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es: ¿Cuándo un jefe es un maestro? Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene auto confianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción del auto confianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

### **Relaciones interpersonales laborales con los compañeros**

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo". De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

Un tipo de administración que permite la participación en la toma de decisiones es la administración participativa, la cual es un proceso en donde los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores inmediatos. Para que ésta funcione debe haber un momento indicado para participar, los temas en que intervengan los empleados deben ser importantes para sus intereses, éstos deben tener la capacidad. (Inteligencia, conocimientos técnicos, habilidades de comunicación) para opinar y la cultura de la organización debe respaldar la participación del empleado.

¿Por qué querría la administración compartir su capacidad de decisión con los subordinados? Existen varias razones, entre ellas: los administradores no saben todo lo que hacen sus empleados, por tanto la participación permite que quienes saben más contribuyan más. El resultado puede ser decisiones de más calidad, la interdependencia de las actividades que realizan los empleados también requiere que se consulte con personas de otros departamentos y unidades de trabajo. Esto aumenta la necesidad de comités y reuniones de grupo para resolver cuestiones que les afectan de manera recíproca. Además, la participación aumenta el compromiso con las decisiones. Es menos probable que las personas rechacen una decisión que se pone en práctica si han participado al tomarla. Por último, la participación ofrece recompensas

intrínsecas a los empleados, ya que hace que sus trabajos sean más interesantes y tengan más sentido.

Una de las formas de implementar la administración participativa es a través de los círculos de calidad, "grupo de trabajo de empleados que se reúne con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlas". Este mecanismo ha contribuido a mejorar el clima organizacional en las empresas donde se ha implementado.

#### **2.1.1.2- Condiciones de trabajo**

Las continuas modificaciones en el mundo del trabajo (la pérdida del principio de estabilidad y la precarización del empleo, la descentralización empresarial, las nuevas tecnologías, los graves problemas medioambientales, las nuevas formas de organización del trabajo, los nuevos sistemas de organización en la empresa...) no se han traducido en una repercusión positiva sobre la situación de las condiciones de trabajo.

Se entiende como condición de trabajo cualquier característica del mismo que puede tener influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador, incluyéndose

- Las características generales de los locales, instalaciones, equipos, productos y demás útiles existentes en el centro de trabajo.
- La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos presentes en el ambiente de trabajo y sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia
- Los procedimientos para la utilización de los agentes citados que influyan en la generación de los riesgos laborales (las posibilidades de sufrir enfermedades o lesiones con motivo u ocasión del trabajo).
- Todas aquellas otras características del trabajo, incluidas las relativas a su organización y ordenación, que influyan en la magnitud de los riesgos a que esté expuesto el trabajador.

En resumen, las condiciones de trabajo afectan a los locales e instalaciones de la empresa, a las materias primas y procedimientos de su utilización, a la maquinaria e instrumentos de trabajo y al sistema de organización y ordenación del proceso de producción de bienes o prestación de servicios.

Las condiciones de trabajo van mas allá del sueldo y los horarios de trabajo, unas condiciones de trabajo adecuadas facilitan que se haga un buen trabajo y evita la aparición de factores de riesgo.

Es debido a eso que los administradores debemos de optar por la prevención de los riesgos laborales, que es una visión global de la salud en el trabajo, ya que, lo que conocemos como seguridad e higiene en el trabajo es algo mas concreto, y con el fin de evitar o disminuir los riesgos profesionales se debe de contar con un conjunto de disposiciones o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de una actividad laboral.

Con las actividades preventivas se trata de promover la mejora de la seguridad y de la salud en el trabajo, por lo que todo elemento físico, químico, o ambiental, presente en las condiciones de trabajo que por si mismo, o en combinación, puede producir alteraciones negativas en la salud de los trabajadores recibe el nombre de Factor de Riesgo.

Estos factores primeramente debemos identificarlos ya que son los que generan riesgos para, posteriormente evaluarlos, e intentar evitarlos o, si no es posible, disminuirlos, es decir esta es la primera tarea para mejorar las condiciones de trabajo.

P/E. Si sabemos que en el almacén del centro de trabajo hay sustancias combustibles no se debe de trabajar en aquella zona con soldadura, fumando o con posibilidad de iniciar un incendio.

En base a todo esto, podemos agrupar los factores de riesgo en cinco grupos, atendiendo a la procedencia de los mismos:

6. Los agentes materiales:

Son los que causan la mayoría de los accidentes de trabajo y estos afectan en base ha:

- Pasillos y superficies de tránsito.
- Espacios de trabajo. (En su distribución se tiene que asegurar a cada trabajador 2m<sup>2</sup> de superficie y 10 m<sup>3</sup> de espacio).
- Escaleras.
- Máquinas.
- Herramientas manuales.
- Manipulación manual de toda clase de materiales.
- Almacenamiento.
- Instalación eléctrica.
- Aparatos a presión.
- Instalación de gases.
- Aparatos y equipos de elevación.
- Vehículos de transporte.
- Posibilidad de incendios
- Sustancias químicas inflamables, explosivas, corrosivas, tóxicas o nocivas.

7. El entorno ambiental:

Está constituido por las condiciones medioambientales generadoras de agentes contaminantes, que pueden afectar negativamente a la salud de los trabajadores, las más significativas son:

- Exposición a contaminantes químicos.
- Exposición a contaminantes biológicos.
- Ventilación industrial.
- Climatización.
- Ruidos.
- Vibraciones.
- Calor y frío.

- Radiaciones
- Iluminación.

8. La carga del trabajo:

Es cualquier actividad laboral que exige del trabajador determinadas capacidades físicas y mentales para alcanzar los objetivos establecidos en la planificación de la producción de bienes y servicios.

El Ministerio del trabajo define la carga de trabajo como:

El conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral.

Cuando la carga es excesiva, aparece la fatiga, que es la disminución de la capacidad física y mental de una persona, después de haber realizado un trabajo durante un período determinado. Esta fatiga puede ser física y/o mental

- La fatiga física está determinada por los esfuerzos físicos, las posturas de trabajo inadecuadas, los movimientos y la manipulación de cargas realizadas de forma incorrecta.
- La fatiga mental o nerviosa obedece a una exigencia excesiva de la capacidad de atención, análisis y control del trabajador, por la cantidad de información que recibe y a la que, tras analizarla e interpretarla, debe dar respuesta. Determinadas tareas administrativas, de control y supervisión, de regulación de procesos automáticos, de introducción de datos en máquinas, la conducción de vehículos, etc, son causantes de sobrecarga mental, que se traduce en estrés laboral.

9. La organización y ordenación del trabajo:

Los contenidos del trabajo o tarea, su organización y ordenación influyen en la salud del trabajador en la medida que se refieren a la aplicación de sus conocimientos y capacidades y responden a sus expectativas.

Los factores más significativos son:

- La valoración que tiene el trabajador de su tarea dentro de todo el proceso productivo.
- El ritmo de trabajo
- La ordenación del tiempo de trabajo: jornada, horarios, descansos, régimen de turnos.
- El estilo de mando y las relaciones jerárquicas.
- Las posibilidades de participar en la elección del método, la determinación del ritmo, la distribución del tiempo de trabajo, y el control del trabajo efectuado.
- La automatización del trabajo, con la consiguiente reducción de la intervención humana a funciones de supervisión y control.
- Las posibilidades de comunicación y de relación en el trabajo.
- La definición de roles, con el objeto de conocer las atribuciones y funciones propias y de los demás, para evitar conflictos.
- La incertidumbre sobre la estabilidad en el empleo.

10. Las características personales del trabajador:

La capacidad de reacción ante unas condiciones de trabajo es diferente en cada persona. El estado de salud, carácter, edad, formación, experiencia, expectativas, entorno sociocultural y familiar, determinan la adaptabilidad y tolerancia de cada persona frente a las condiciones de trabajo. Por ello es necesario tener en cuenta las características individuales para planificar la prevención de riesgos.

En entornos de pleno empleo el debate gira en torno al trabajar menos para vivir más, reducción de jornadas y el desacelerar, es decir bajar la marcha, todo esto influye en la calidad de vida de las personas, la cual esta basada en la satisfacción y salud laboral y estas a su vez poseen un sin numero de elementos que determinan el grado de satisfacción laboral y que actúan como parámetros para valorar individual y colectivamente, la calidad de vida laboral, estos elementos son:

- El contenido de la tarea o trabajo, en relación con los conocimientos y aptitudes que se poseen y la valoración que tenga el trabajador de la misma dentro de todo el proceso productivo.
- El salario o sistema de remuneración, cuando permite mantener un mínimo de calidad de vida
- La distribución del tiempo de trabajo: jornada, horarios, turnos y descansos que posibiliten tiempo libre para la vida social y familiar.
- Las condiciones en que se desarrolla el trabajo: seguridad, comodidad, formación continua, participación, comunicación, ascensos y promociones...
- Preocupación por la estabilidad en el empleo, bien por la modalidad de contratación laboral que se tenga, bien por la favorable o adversa situación económica de la empresa.

El conjunto de estos elementos de riesgo configuran una valoración positiva o negativa sobre la calidad de vida laboral y, por tanto, determinan en gran medida el grado de satisfacción en el puesto de trabajo, que esta íntimamente relacionado con la salud laboral. (Ver anexo # 1)

### **2.1.1.3- Sueldos y Prestaciones**

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es el pago o la gratificación que los empleados reciben a cambio del desempeño en su trabajo. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el poco interés que posean los empleados debido a ser compensados pobremente puede llevar al ausentismo y otras formas de protesta, conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y

desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

La dirección de la empresa debe encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, esto constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto al pago por su labor.

La compensación no es la única manera de relacionar el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Todo esto incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además de la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

Toda organización cuenta con una administración de compensaciones y esta a su vez cuenta con diferentes objetivos que crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso, algunos de estos objetivos son:

- Adquisición de personal calificado:

Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.

- Retener empleados actuales:

Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.

- Garantizar la igualdad:

La igualdad interna se refiere a que el pago tenga relación con los puestos de trabajo; la igualdad externa significa compensaciones parecidas a las de otras organizaciones.

- Alentar el desempeño adecuado:

El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.

- Controlar costos:

Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.

- Cumplir con las disposiciones legales.

El no cumplimiento de las mismas conlleva al reclamo de parte de los empleados y en muchas ocasiones a distintos tipos de protestas.

- Mejorar la eficiencia administrativa.

Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

Las técnicas de evaluación de puestos conducen a la jerarquización de estos, basándose en su valor relativo. Esto garantiza igualdad interna, los puestos de mayor valor reciben mayor compensación. Al margen de esto, es necesario conocer las condiciones del mercado. Al conocerlas, se evitan grandes discrepancias en los niveles de compensación y se asegura la estabilidad del personal.

Los datos que se obtienen al comparar los sueldos y salarios son indicadores que sirven para establecer si los niveles de la organización se ajustan a las realidades del mercado.

Otros sectores que pueden aportar información lo constituyen las diversas asociaciones a que pudiera adherirse la empresa (cámaras de comercio, asociaciones industriales y comerciales).

Desafíos del área de compensaciones.

Cambios inducidos por la tecnología:

Algunos puestos deben recibir una compensación mayor que la indicada por su valor relativo, debido a fuerzas del mercado. Esas fuerzas obedecen en gran medida a las situaciones que crea la tecnología.

Presión sindical:

Cuando un segmento o la totalidad de la fuerza de trabajo se encuentra organizada en sindicatos, es posible que se emplee la capacidad de negociación de estas entidades para obtener compensaciones superiores a las que determinaría el valor relativo de cada puesto en un mercado libre de trabajo.

Productividad:

Una compañía no puede pagar a sus trabajadores más de lo que éstos aportan, mediante su productividad. Cuando el nivel de compensaciones empieza a exceder el de la productividad, la compañía no tiene más remedio que volver a diseñar los puestos en forma más eficaz, capacitar a nuevos trabajadores, automatizarse y procurar por todos los medios el restablecimiento de un clima de confianza y cooperación.

Políticas internas de sueldos y salarios:

Una política común es conceder a los empleados no sindicalizados los mismos aumentos que a los sindicalizados.

Algunas compañías mantienen la política de conservar sus niveles de compensación en un nivel superior al del mercado, para impedir la rotación del

personal y atraer recursos humanos selectos. Ciertas empresas han optado por la concesión automática de aumentos conforme aumenta la inflación.

Disposiciones gubernamentales en materia laboral:

En general, la tendencia es hacia la protección de los derechos de los trabajadores. Aunque en ocasiones esta tendencia ha excedido los límites de la capacidad real de algunas organizaciones.

Corresponde a la organización responder de manera responsable, legal y efectiva a estas normas legales.

Los diferentes sistemas de incentivos.

Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

9. Incentivos sobre unidades de producción: los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.
10. Bonos sobre producción: son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.
11. Comisiones: en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
12. Curvas de madurez: en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de

pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado curvas de madurez, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos. Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.

13. Aumentos por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los gerentes de áreas o departamentos.
14. Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización.
15. Incentivos no financieros: por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de

ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales.

16. Incentivos a ejecutivos: la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización (utilidades). Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

#### **2.1.1.4- Trabajo en equipo**

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por todos sus miembros, es decir desde que la empresa empieza a operar el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto, o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

- **El equipo de trabajo**: es el conjunto de personas asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.
- **El trabajo en equipo**: se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

#### **Características del trabajo en equipo:**

- Es una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.

- Para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros.
- Necesita que las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada.
- Necesita que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Existen distintos aspectos necesarios para un adecuado trabajo en equipo, entre ellos podemos mencionar:

**Liderazgo efectivo**, se refiere a la creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando estrategias para acercarse a dicha visión, consiguiendo el apoyo de los centros fundamentales del poder para lograr lo anterior e incentivando a las personas cuyos actos son esenciales para poner en práctica la estrategia.

**Promover canales de comunicación**, se deben hacer tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

**Existencia de un ambiente de trabajo armónico**, permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos, donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

#### **Formación de equipos:**

Para hacer referencia al trabajo en equipo, se considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo, es decir, un **grupo** es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común". Lo que comparten puede ser tan insignificante como el deseo de subir a un autobús. En cambio, un **equipo** es "un grupo de personas que comparten un nombre,

una misión, una historia, un conjunto de metas u objetivos y de expectativas en común".

### **Desarrollo de equipos**

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. El mejor acercamiento para desarrollar equipos es de empezar oportunamente y ser abierto y honesto con todos los que están involucrados. Todos necesitan saber que están en el equipo por una razón en particular y que su contribución es vital. La gente joven y/o tímida podría tener que ser convencida para participar.

Un problema común en equipos técnicos es el joven arrogante (o anciano) que piensa que el o ella es la persona mas inteligente en el cuarto. "Algunas veces tienes un cañón suelto (ellos piensan que tienen una mejor forma). Son ferozmente independientes y lo saben todo". Esto es cuando el administrador tiene que asumir un papel autoritario y decirle al técnico como se supone que debe hacerse el proyecto.

Para mover a un equipo, se debe hacer que los participantes documenten sus ideas y estrategias para crear el producto final. Luego reunir a todos para discutir sus ideas y llegar a un plan común.

Una vez que el plan esté establecido, es importante mantener a todos involucrados en un continuo flujo de información. Una o más de estas técnicas pueden ser usadas para mantener al equipo.

### **Técnicas de trabajo en equipo**

Las técnicas son:

- Los procedimientos para luego de identificado el problema, buscar las soluciones, optimizar la mejor de estas y decidir cual es la mas adecuada.

- Caminos que orientan al equipo sobre cómo debe trabajar, y que le indican la ruta a seguir, pues facilitan la consecución de los objetivos a lograr.
- Las maneras, procedimientos o medios sistematizados de organizar y desarrollar las actividades del equipo.
- Los medios o los métodos empleados en situaciones grupales, buscando la interacción de todos los miembros de un equipo a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **Las ventajas del trabajo en equipo**

- Quienes creen que un equipo de trabajo deben formarlo gente con 7 formas de pensar y actuar semejantes están equivocados. Lo fundamental es que lo integren personas distintas.
- Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas.
- Es algo similar a un equipo de fútbol o voleibol. Cada uno ocupa un puesto diferente (defensa, volante, delantero, o matadora, levantadora), pero todos dirigen sus energías hacia la consecución de un mismo objetivo.
- No hay lugar para el intolerante

#### **2.1.1.5- Capacitación y Desarrollo**

Concepto de Capacitación.

- La capacitación del empleado consiste en un conjunto de técnicas de formación de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, donde pueda desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes aumentando su capacidad y eficiencia en el desarrollo de sus labores.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Dessler Gary; La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Idalberto Chiavenato dice: El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

### **Importancia de la capacitación de Recursos Humanos.**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundará en beneficios para la empresa.

### **Beneficios de la capacitación.**

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

### **Cómo Establecer Objetivos de la capacitación.**

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor o así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### **Ventajas y Desventajas de la Capacitación**

Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el puesto:** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.
- **La rotación de puesto,** en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados.. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los trabajadores de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por instrucción del puesto:** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.
- **Conferencias:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales,

esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

- **Técnicas audiovisual:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- **Aprendizaje programado:** Método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

- **Capacitación vestibular por simulacros:** Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Es por eso que después de que los empleados han sido seleccionados y orientados, es posible que aún deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada. Si la

organización desea promover a esos empleados a puestos con mayor responsabilidad en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles.

#### **2.1.1.6- Comunicación laboral**

##### **Concepto**

La comunicación, es una actividad diaria de todas las personas, en una organización es el fluido vital de esta y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la empresa. Por eso se clasifican dos **Niveles de Comunicación Empresarial**:

- **INTERNA:** la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados.
- **EXTERNA:** la que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores

##### **Comunicación interna:**

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí.

En la empresa actual, es muy importante hacer llegar la suficiente información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos.

Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

A manera general, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación se identifican de la siguiente manera:

- **Emisor:** En un contexto de interés para la empresa, los emisores son aquellas personas que pueden emitir mensajes para el beneficio de la comunidad interna de la compañía y para el progreso de la entidad. Aunque también pueden tomar el papel de emisores a cualquiera de sus empleados de la compañía.

En algunas empresas existe un departamento o gerencia específica que se encarga de todas las comunicaciones que la empresa hace a sus empleados. Dependiendo del tipo de organización del tamaño de esta.

- **Código:** Dentro de la comunicación interna, el código debe asignar a los mensajes dimensiones de comprensión a las comunicaciones dentro de la misma, ya sea de la empresa a sus empleados o entre ellos mismos.
- **Mensaje:** el mensaje en la comunicación interna toma en cuenta tanto el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir, como la intención. Todas estas categorías son sometidas a un conjunto de leyes estrictas de composición.

La mayoría de las comunicaciones internas de una empresa tratan sobre eventos de la misma, información de la empresa, beneficios para empleados, promociones, etc.

- **Receptor,** el mensaje puede estar dirigido a una persona en concreto o a un grupo sin precisar nombres de personas.
- **Canales:** Dentro de la empresa hay una infinidad de canales de comunicación, ya sean formales, informales, personas, o lugares. El canal debe de asegurar el flujo de comunicación eficaz. Algunos canales

de comunicación interna son boletines, póster, convocatorias memorando, correos, etc.

Algunos canales informales de comunicación interna son: departamentos, secretarías, mensajeros, y estos mismos son emisores y receptores a la vez.

También existen lugares que son considerados como canales básicos de comunicación. Algunos en los que la comunicación se da de manera natural, son: oficinas, auditorio, cafetería, corredores, elevadores. Otros que están diseñados específicamente para llevar a cabo procesos de comunicación, son: salas de juntas, círculos de calidad, etc. (Ver anexo figura 2.1)

### **Comunicación externa:**

La comunicación externa es más compleja desde el punto de vista administrativo y operativo. Conciernen a todas las relaciones que tiene la empresa con el ámbito exterior, y con el público para transmitir la identidad corporativa.

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación externa en las empresas, se identifican a continuación:

1. **Emisor:** es la empresa misma, en donde existe un carácter corporativo de la emisión de los mensajes. Cada acto de comunicación será producido de acuerdo a pautas homogéneas elaboradas en base a la cultura de la empresa. Cada funcionario de la entidad sabrá ejecutar en cada situación el comportamiento comunicativo en línea con la identidad de la empresa.

Ejemplo: en un banco, cada funcionario (gerente de sucursal, jefe de cobranzas, auxiliar de cartera) puede escribir una carta a un cliente, conceder o negar un préstamo, llamar para cobrar vencimiento, actuando siempre como representante de la empresa.

2. **Códigos:** son los comportamientos funcionales de la empresa. Son los códigos operativos para la transmisión externa de la identidad corporativa.

3. **Mensaje:** es la identidad corporativa convertida en unidades de comunicación.

4. **Canal:** Los canales son varios.

Algunos canales de comunicación que se utilizan en las organizaciones son: teléfono, juntas, carteles, anuncios, cartas, páginas de Internet, volantes, etc.

5. **Receptor:** Son los clientes actuales o potenciales, públicos selectos, la opinión pública, líderes, agencias, gobierno, gremios, sindicatos, etc.

La comunicación externa comprende tres dimensiones: publicidad, relaciones públicas e información comercial.

#### **Publicidad:**

La publicidad corporativa es un proceso de comunicación comercial enfocado a persuadir a los consumidores actuales y potenciales sobre las virtudes de la empresa. Trata la imagen de la empresa, más que la de un producto. El público es visto como sujeto activo de consumo potencial.

En este tipo de comunicación externa, la empresa transmite una responsabilidad ideológica e intelectual, que marca la línea ideológica de la publicidad.

El mensaje, como se mencionó, son los atributos que tiene la empresa, como el profesionalismo, la tecnificación, honorabilidad, solidez económica, seguridad, calidad de sus productos.

Los canales que se utilizan para este tipo de comunicación son los medios masivos (impresos, gráficos, auditivos radiales, TV, vallas publicitarias, Internet, carteles, póster, etc.) y los medios directos (envío de folletos, cartas publicitarias, cartas de iniciativas, etc.)

#### **Relaciones Públicas:**

Las Relaciones Públicas son la diplomacia de la empresa y el fundamento de su "política exterior" para colocar su imagen en el sistema económico y social al que pertenece.

Este tipo de comunicación se enfoca al público en general, más allá de los consumidores. Trata al público como un sujeto de opinión.

No se orienta a la parte comercial, sino a la promoción fuera del círculo de ventas, como son los eventos que coloquen la imagen de la empresa por encima de todo aspecto comercial. Trata las relaciones de la empresa con el público masivo, así participa en la dinámica nacional, como unidad social de la opinión pública.

En esta comunicación, el mensaje no es tan importante, sino la creación de ambientes, escenario, eventos, etc.

El emisor es la empresa como un corporativo ideológico y operacional.

El mensaje pasa a ser un acto de promoción, de hecho social.

Los canales de esta comunicación externa son de gran importancia, pues por ellos mismos se da el sentido de la comunicación que se quiere lograr.

### **Información Comercial:**

La información comercial es la comunicación de las relaciones directas comerciales que la empresa tiene con sus clientes y proveedores. Trata al público por las relaciones de negocios que existen.

Es una relación esmerada de la empresa con sus clientes y proveedores por la relación ya contraída, para fomentar la lealtad hacia la empresa.

Son comunicaciones que tienen origen personalizado pero que deben ser orientadas por la cultura corporativa.

**El emisor** puede ser individual (funcionarios) o corporativo, pero siempre con la línea corporativa.

**El mensaje** es la identidad de la compañía en relación con el cliente.

Y **los canales** son: cartas comerciales (no las formas ya establecidas), contactos directos, tarjetas de cortesía, teléfono, correo electrónico.

Algunos ejemplos de este tipo de comunicación son: cartas de autorización de crédito, correspondencia regular con proveedores (solicitud de materias primas), llamada para informar que puede pasar a recoger algo, etc.

### **2.1.2- Davis, Newstrom y Robbins**

El segundo grupo de factores necesarios a considerar en un clima organizacional, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes, de acuerdo a Davis y Newstrom (1999) y Robbins (1999):

#### **2.1.2.1- Motivación**

"Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado".

Otras definiciones de Motivación:

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "moveré", que significa mover

Frederick Herzberg dice: La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo

Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Kelly afirma que: "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta".

Stephen Robbins publica la siguiente definición de motivación: "Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual".

Así como el clima organizacional también hemos encontrado un sin número de conceptos de diferentes autores famosos en el estudio de la administración y del clima organizacional. Al igual que existen muchos conceptos también hay muchos modelos de motivación a continuación les presentamos tres de estos:

### **Modelos de motivación.**

Modelo de Expectativas: Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

Modelo de Porter y Lawler: Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

Modelo integrador de Motivación: Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Al analizar estos tipos de modelos nos damos cuenta que la motivación esta totalmente ligada a expectativas, recompensas, relaciones y necesidades del individuo dentro de la organización. Existen dos tipos de teorías de la motivación, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso;

**Las centradas en el contenido son:**

Jerarquía de las necesidades de Maslow; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo.

Necesidades aprendidas de McClelland; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación.

Modelo Jerárquico de Alderfer; basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal.

Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

**Las centradas en el proceso:**

Teoría de la equidad de Adams; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).

Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas; 1-Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas. 2-Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

Teoría del esfuerzo de Skinner; se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.

Teoría del establecimiento de metas; el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

### **Motivación intrínseca y extrínseca.**

Motivación intrínseca: Surge dentro del sujeto, obedece a motivos internos.

Motivación extrínseca: Se estimula desde el exterior ofreciendo recompensa

### ***Tipos de motivación laboral***

#### **La mejora de las condiciones laborales:**

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

#### **El enriquecimiento del trabajo:**

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

#### **La adecuación persona /puesto de trabajo:**

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

Evaluación del rendimiento laboral:

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

**2.1.2.2- Satisfacción laboral**

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Compromiso con el trabajo:

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Satisfacción laboral:

Actitud general de un individuo hacia su empleo, sobre la cual ampliaremos más adelante.

Compromiso organizacional:

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

¿Qué es la satisfacción laboral?

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

4. Las necesidades
5. Los valores
6. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

5. Las comparaciones sociales con otros empleados
6. Las características de empleos anteriores
7. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

8. Retribución
9. Condiciones de trabajo
10. Supervisión
11. Compañeros
12. Contenido del puesto
13. Seguridad en el empleo
14. Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción laboral se refiere:

Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos

específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

### **Reto del trabajo**

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguiente cinco "dimensiones centrales":

Variedad de habilidades: el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea: el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea: grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía: el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la

utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo: el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción.

### ***Sistemas de recompensas justas***

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

### **Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones

favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

### **Colegas que brinden apoyo**

#### **Satisfacción con la supervisión**

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés, permitirá una mayor satisfacción.

#### **2.1.2.3 Actitudes**

En este trabajo trataremos las actitudes dentro de las organizaciones, conoceremos los diferentes tipos de actitudes dentro de las empresas, la influencia e importancia que tienen, la forma en que afecta a la organización.

También explicaremos las diversas formas de medir las actitudes de los empleados, y como puede modificarse de manera que ambas partes, el empleado y el empleador se sientan en un ambiente laboral satisfactorio.

**Actitud:**

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y personas ante una idea.

Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida.

**Definiciones:**

"Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento..." Keith Davis, Comportamiento humano en el trabajo. Mc. Graw Hill

"Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta".

"Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

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

Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio sociales como el hambre, la sed y el sexo, que no son

aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastantes estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

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

Las actitudes se componen de tres elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual)

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes.

Todos tenemos determinadas "actitudes" ante los objetos que conocemos, y formamos actitudes nuevas ante los objetos que para nosotros son también nuevos.

Una vez formada, es muy difícil que se modifique una actitud, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden haberse formado desde los primeros años de vida y haberse reforzado después. Otras actitudes se aprenden de la sociedad, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio; por último otros dependen directamente del individuo.

Pese a todo, hay veces que las actitudes pueden modificarse, lo cual obedece a diversos motivos. Por ejemplo, una persona puede cambiar de grupo social y asimilar las actitudes de éste.

Lo que en mayor grado puede cambiar una actitud es la información que se tiene acerca del objeto.

Otros parecen inferir que "**actitud**" y "**opinión**" son términos prácticamente sinónimos, pero si bien es cierto que las opiniones con frecuencia reflejan actitudes, es evidente que lo que una persona dice no siempre está de acuerdo con lo que hace.

“Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente”.

### **Tipos de Actitudes**

Los tipos de actitudes que consideramos son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo.- Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas.

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

Compromiso organizacional.- Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se

refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

### **Efectos de las actitudes de los empleados**

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positivas o negativas). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una fabrica, o una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a el.

Una actitud desfavorable tiene aspectos hedonistas similares excepto que son negativos. Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones.

El desempeño de los empleados tiene que ver con un enunciado en relación a un alto desempeño contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción. El resultado es un circuito: desempeño - satisfacción - esfuerzo

### **Medición de las actitudes**

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un "censo de opiniones". Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

Como muestra de los tipos de preguntas formuladas, están las siguientes, representativas de algunas de las encuestas que se realizan en la práctica. (Ver anexo 3)

### **Objeciones a las pruebas de actitud**

1. "Es un signo de debilidad tratar de averiguar lo que piensa el personal, pues esto es algo sobre lo que el empleador competente, que dispone de adecuado control sobre su gente, no necesita preocuparse" (?).

**Respuesta:** El control basado en el temor y la disciplina autoritaria no es ya posible ni aconsejable, por razones bien sabidas, y aún si lo fuese, es ineficiente y revela falta de respeto a la dignidad humana. La única alternativa es la **autoridad legítima**, que se basa en la cooperación y requiere conocer la opinión de los demás.

Estas pruebas nos ayudan a descubrir:

- Ciertos abusos o quejas legítimas, que tocan datos objetivos que necesitan remediarse y mejorarse.
- Ciertas quejas basadas en mutuos malentendidos, que también pueden remediarse por medio del análisis y la explicación.

Ejemplo: si la mayoría de los operarios contestaron adversamente las pregunta 2 del primer cuestionario y criticaron la atmósfera de su taller, el remedio puede reducirse a llamar a los ingenieros de mantenimiento y hacer algo sobre el particular. Por otra parte, nuestra respuesta podría ser: "Lamentamos la situación, pero hemos solicitado ya una autorización a la Alcaldía para mejorar el edificio y todavía no hemos obtenido el permiso para proceder".

En cualquier caso, los trabajadores han sido tratados como adultos y han recibido una explicación satisfactoria a una queja legítima.

Queda la posibilidad de que una investigación cuidadosa revelase la carencia de bases objetivas de las quejas sobre la atmósfera del taller con relación a la temperatura, el polvo y las corrientes de aire, pero muchos motivos de quejas sobre la "atmósfera" en sentido metafórico.

La protesta pudiera referirse a un supervisor ineficiente, y la objeción a las condiciones físicas ser un desplazamiento afectivo de la causa real del problema.

En cualquier caso, La encuesta es un instrumento para revelar una zona de tensión en la fábrica, y en este tema **tensión se traduce en ineficiencia**.

**2. "Estas pruebas son innecesarias, en virtud de que la Gerencia conoce ya lo que los trabajadores piensan y sienten".**

Ejemplo: Érase una vez una planta textil, cuyo Gerente General aseguraba que la empresa era "una gran familia feliz", que él conocía a cada empleado por su nombre de pila y que estaba tan cerca de la planta, que dominaba la situación por completo. Dos semanas después, los empleados se declararon en huelga, dañaron gravemente la maquinaria y sabotearon el trabajo en marcha. La planta se cerró y no se abrió más.

**3. "Probablemente son inexactas porque los empleados pueden no atreverse a contestar francamente las preguntas, y porque las opiniones pueden carecer de relación directa con las acciones".**

La primera dificultad depende, en gran parte de la forma en que se efectúe la prueba, pero si se insiste en el **completo anonimato**, no es problema.

La otra dificultad ha sido investigada a fondo por muchos psicólogos y sociólogos laborales, y se ha logrado ligar los resultados de las pruebas con las

acciones de los individuos encuestados. Todas las investigaciones demuestran que las pruebas son razonablemente exactas.

Hay una objeción final a las encuestas de opinión que, si bien irracional y con frecuencia inexpressada, representa una actitud muy común de la Gerencia.

**4. La existencia de temor hacia los empleados que se manifiesta en comentarios como "... dejemos dormir a los perros", ó "...dejémoslos solos y en paz".**

Muchos gerentes parecen imaginarse a sí mismos sentados en la punta de un volcán que puede hacer erupción en cualquier momento, y en vez de resolver el problema para que la tensión se afloje, la reprimen incesantemente.

Temen sinceramente escuchar cualquier opinión de sus subordinados. Temen lo peor, pero no quieren oír detalles. Existen, por supuesto otros medios de descubrir las actitudes del personal:

- Entrevistas de egreso
- Entrevistas "dirigidas"
- Entrevistas "no dirigidas"
- Sistemas de sugerencias.

Sin embargo, en conjunto, la encuesta de actitud proporciona resultados más exactos que cualquier otro método, y con menor dificultad.

**2.1.2.4 Valores Laborales**

Debemos tomar en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto clave que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. No se puede dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no buena la pena capital, si es o no bueno tener poder y dinero, etc.

Las personas atribuimos al trabajo un significado que hemos adquirido a lo largo del proceso mediante el cual adoptamos los elementos socioculturales de nuestro medio ambiente y los integramos a la personalidad para adaptarnos a la sociedad a la que pertenecemos, conocidos como socialización.

**Valores laborales:** El concepto implicado en el estudio del significado del trabajo es el de los valores laborales. En general, un valor es una concepción que una persona y/o un grupo tienen de los aspectos deseables que influyen en la selección de modos, medios y fines disponibles para llevar a cabo una acción (Rockeach, 1973).

Por extensión, los valores laborales hacen referencia a qué aspectos o características del trabajo son importantes para una persona y preferiría encontrar en su trabajo. Algunos autores (entre otros, Broedling, 1977) distinguen entre una valoración intrínseca y otra extrínseca.

La valoración intrínseca: sería la provocada en el individuo por aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos, y que caen bajo el control del sujeto; es decir, todos los relacionados con aspectos motivadores del contenido de la tarea, su variedad e importancia. En ese caso la actividad es un fin en si misma y es una actividad expresiva, valorada y satisfactoria para la persona.

La valoración extrínseca: vendría provocada por las recompensas o incentivos independientes de la propia actividad del sujeto y cuyo control depende de eventos externos. Conduce al individuo a valorar determinados aspectos del contexto del trabajo, sean el salario, las relaciones interpersonales o la estabilidad del trabajo. En este caso, estaríamos ante una actividad laboral realizada para obtener unos beneficios, no es un fin en si misma, sino un medio para obtener un fin. La actividad adquiere un carácter instrumental y la desempeña un sujeto, porque le proporciona unos ingresos económicos.

**Valores laborales más extendidos:** Los resultados ponen de manifiesto que los aspectos más valorados en el trabajo son: los ingresos, la seguridad en el empleo y los buenos compañeros de trabajo. Del posterior análisis de los datos de las diferentes valoraciones surgen dos aspectos como primordiales, a la hora de valorar el trabajo: uno, relativo a aspectos de desarrollo personal y, el segundo, agrupa los aspectos relacionados con las condiciones materiales, siendo éste el más valorado.

Comparando los resultados en una perspectiva temporal, se constata la pérdida de compromiso con el trabajo, con el consiguiente alejamiento de los objetivos de autorrealización personal en el trabajo, importando menos las funciones de utilidad social del mismo. La autorrealización personal se reserva a otras áreas distintas del trabajo, aunque las condiciones de trabajo sean el soporte básico de las acciones sociales que emprendan fuera del mismo.

Por géneros, los hombres tienden a demandar más el trabajo que las mujeres, y presentan una mayor motivación por los aspectos relativos a los valores laborales, especialmente, los más jóvenes. Valoran menos la seguridad en el

empleo y valoran más las vacaciones. Valoran poco un trabajo bien considerado, con prestigio social, y prestan más atención a una buena relación personal, con un ambiente de trabajo agradable y tratar con gente; Indican, que los jóvenes son los que más persiguen el factor de desarrollo personal, mientras que el grupo de adultos, sigue preocupado por las condiciones materiales.

#### Cambios en el significado del trabajo

Parece obvio que los valores laborales se van a formar a través del contacto con la realidad laboral. El contacto con el trabajo permitirá que los jóvenes aprendan a valorar con mayor realismo ciertos resultados o características del mismo y a preferirlos por delante de otros, por eso presentarán un carácter más situacional y dinámico, especialmente en los primeros años de empleo. Al incorporarse a una actividad laboral, cualquiera que sea ésta, se produce una confrontación entre los valores del joven y las demandas de la organización, y entre sus expectativas y la realidad del mundo laboral. Se producirán cambios en el individuo y en la organización, en un intento por ambas partes para conseguir un ajuste óptimo, bien mediante el cambio propio o de la otra parte.

Los estudios, referidos a los cambios operados en los componentes del trabajo en los primeros años, apuntan que afectan negativamente al significado entre los jóvenes. En sus palabras: “se produce un descenso en la centralidad del trabajo y en la consideración del trabajo como un deber, y un aumento en el valor que conceden a aspectos extrínsecos e intrínsecos del trabajo. Es decir, durante los primeros años de empleo ha disminuido en los jóvenes la importancia que conceden al trabajo en sus vidas, y el grado de acuerdo con toda una serie de obligaciones que perciben que como trabajadores puede tener en relación con el mundo del trabajo. Por el contrario, ha aumentado el valor que conceden a la mayoría de las características que puede tener un trabajo, es decir, otorgan más valor a las compensaciones que pueden recibir por realizar un trabajo, seguramente porque han encontrado que este es

menos satisfactorio de lo que esperaban, como manera de restablecer la equidad”

No obstante, nada indica que el significado del trabajo se configure durante la infancia y permanezca inalterable el resto de la vida, sino que puede variar cada uno de los significados, y en diferente magnitud. Alertan sobre la importancia de que las organizaciones y la sociedad cuide las características del trabajo que ofrece a los jóvenes, en la medida que la precariedad puede originar cambios de orientaciones favorables a otras desfavorables, y viceversa, e incluso la pérdida de efectivos desanimados por las condiciones laborales.

En suma, parece evidente que existe un desajuste entre los puestos de trabajo que el sistema económico de la sociedad ofrece y lo que los demandantes de empleo buscan. Parte de esta situación puede explicarse por los cambios operados en el significado del trabajo para los sujetos en edad de trabajar, a tenor de los resultados obtenidos de su estudio y consistentes en muestras estudiadas internacionalmente. La importancia concedida y las creencias sobre el trabajo, bien como derecho del individuo o bien como deber de la sociedad, y la valoración extrínseca o intrínseca que hacemos de nuestros empleos, varían de unos sujetos a otros, o incluso en cada individuo, a lo largo del tiempo.

El desajuste entre lo que las personas esperamos de una actividad y aquello que nos ofrece una organización al incorporarnos a ella, puede explicar que queden puestos de trabajo vacantes, por falta de personas dispuestas a desempeñarlo. Es importante, especialmente en las primeras experiencias laborales, prestar atención a una adecuada socialización laboral, tal y como nos indica la evolución que experimenta la valoración del trabajo. La pérdida de compromiso con el trabajo o la autorrealización personal a través de la actividad laboral, con frecuencia, parecen dar paso a la preocupación por las condiciones materiales (salarios, vacaciones, días libres, horarios, etc.), entre las personas a las que se solicita su opinión. Estas mismas personas indican que su autorrealización personal se reserva a otras áreas distintas del trabajo

(horario libre, en unión del grupo de amigos y personas de su edad, realizando actividades placenteras, de ocio, etc.). El trabajo pasa a ser valorado en cuanto soporte material para llevar a cabo las acciones sociales que se emprenden al margen o fuera del mismo.

#### **2.1.2.5- Cultura Laboral.**

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, 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, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones

Definición del término.

Granell (1997) define el término 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, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros

se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Unos de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo. El estilo administrativo es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

#### Definición de Cultura Organizacional

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al

Comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo

- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. "La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí) ".

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas - para realizar sus actividades. Una Cultura Organizacional de Éxito.

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una Cultura organizacional:

- Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla. Aun cuando las Compañías podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, No están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo)
- Orientación al cliente , donde todos los recursos y el personal de la Compañía dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las Necesidades del cliente.
- Autonomía y decisión , a fin de fomentar el surgimiento de líderes e

Innovadores para la organización.

- Productividad a través de la gente , lo que considera a la gente como el

Activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero

Destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.

- Compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la compañía. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla"
- Cercanía al negocio, conocimiento del negocio, sus fortalezas y Debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Organización simple con solo el personal necesario, donde cada quien sabe. La parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su Administración.
- Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del Cambio y sus circunstancias. Creación y sostenimiento de la cultura organizacional Cada uno de los mecanismos que a continuación se enumeran, son comúnmente Utilizados por destacados fundadores y líderes para crear o mantener la cultura organizacional en una empresa:
- Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y socialización.
- Diseño de espacios físicos, fachadas, instalaciones, edificios.
- Manejo deliberado de papeles, capacitación y asesoría por parte de los líderes.
- Sistema explícito de premios y reconocimiento, criterios de promoción.
- Historias leyendas, mitos y anécdotas sobre las personas y acontecimientos más importantes.

- Aquello a lo cual los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
  - Reacciones del líder ante incidentes y crisis muy importantes de la organización (épocas en que la supervivencia de la empresa está en peligro, las normas son poco claras o se ponen en tela de juicio, ocurren episodios de insubordinación, sobrevienen hechos sin sentido o amenazadores, etc.)
  - Cómo está diseñada y estructurada la organización. El diseño del trabajo, los niveles jerárquicos, el grado de descentralización, los criterios funcionales o de otro tipo para la diferenciación y los mecanismos con que se logra la integración transmiten mensajes implícitos sobre lo que los líderes suponen y aprecian.
- Sistemas y procedimientos organizacionales. (Los tipos de información, control y los sistemas de apoyo a las decisiones en términos de categorías de información, ciclos de tiempo, la persona a quien se destina la información, el momento y la manera de efectuar la evaluación del desempeño y otros procesos valorativos transmiten mensajes implícitos de lo que los líderes suponen y aprecian.) Criterios aplicados en el reclutamiento, selección, promoción, nivelación, jubilación y "excomuniación" del personal. (Los criterios implícitos y, posiblemente inconscientes que los líderes usan para determinar quién "encaja" y quién "no encaja" en los papeles de los miembros y en los puestos claves de la organización.)
- Cultura es ese todo complejo que incluye:
    - El Conocimiento
    - Las Creencias
    - El Arte
    - La moral
    - El Derecho
  - “Las culturas organizacionales influyen de manera decisiva en el comportamiento de los individuos.” (Myron Magnet)

- Las personas ingresan a las organizaciones con ciertas características que influirán en su conducta en el trabajo:

- Personales o Biográficas
- La Personalidad
- Los Valores
- Las Actitudes

#### **2.1.2.6- Estrés Laboral**

El estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador.

##### 1) Factores Psicosociales en el Trabajo.

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales.

El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés. Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales negativos. Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido aumentando día con día, estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como también los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores

psicosociales inherentes a la empresa y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el medio ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y desde luego la calidad de las relaciones humanas.

Por ello, el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores.

En la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan consecuentemente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Otros factores externos al lugar de trabajo pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral se señalan a continuación:

A) Desempeño Profesional:

- Trabajo de alto grado de dificultad
- Trabajo con gran demanda de atención
- Actividades de gran responsabilidad
- Funciones contradictorias
- Creatividad e iniciativa restringidas
- Exigencia de decisiones complejas
- Cambios tecnológicos intempestivos
- Ausencia de plan de vida laboral
- Amenaza de demandas laborales

B) Dirección:

- Liderazgo inadecuado
- Mala utilización de las habilidades del trabajador
- Mala delegación de responsabilidades
- Relaciones laborales ambivalentes
- Manipulación o coacción del trabajador
- Motivación deficiente
- Falta de capacitación y desarrollo del personal
- Carencia de reconocimiento
- Ausencia de incentivos
- Remuneración no equitativa
- Promociones laborales aleatorias

C) Organización y Función:

- Prácticas administrativas inapropiadas
- Atribuciones ambiguas
- Desinformación y rumores
- Conflicto de autoridad
- Trabajo burocrático
- Planeación deficiente
- Supervisión punitiva

D) Tareas y Actividades:

- Cargas de trabajo excesivas
- Autonomía laboral deficiente
- Ritmo de trabajo apresurado
- Exigencias excesivas de desempeño
- Actividades laborales múltiples
- Rutinas de trabajo obsesivo
- Competencia excesiva, desleal o destructiva
- Trabajo monótono o rutinario
- Poca satisfacción laboral

E) Medio Ambiente de Trabajo:

- Condiciones físicas laborales inadecuadas
- Espacio físico restringido
- Exposición a riesgo físico constante
- Ambiente laboral conflictivo
- Trabajo no solidario
- Menosprecio o desprecio al trabajador

F) Jornada Laboral:

- Rotación de turnos
- Jornadas de trabajo excesivas
- Duración indefinida de la jornada
- Actividad física corporal excesiva

G) Empresa y Entorno Social:

- Políticas inestables de la empresa
- Ausencia de corporativismo
- Falta de soporte jurídico por la empresa
- Intervención y acción sindical
- Salario insuficiente

- Carencia de seguridad en el empleo
- Subempleo o desempleo en la comunidad
- Opciones de empleo y mercado laboral

Definitivamente la evaluación de la presencia, el grado de participación de estos factores y sus efectos sobre la población trabajadora, dependerá de la capacidad del médico de Salud en el Trabajo, de sus habilidades y de los recursos con que cuente para el monitoreo de las situaciones de estrés laboral en determinado centro de trabajo.

Existen diferentes técnicas para medir el estrés, tales como: medición de las variaciones de la frecuencia cardiaca, monitoreo de la presión sanguínea o de la frecuencia respiratoria, evaluación del gasto energético, medición de la productividad, registro estadístico de la fatiga, electroencefalograma y medición de los niveles sanguíneos.

Sin embargo, sería casi imposible además de muy costoso, tratar de medir el estrés laboral en los trabajadores utilizando determinaciones químicas cuantitativas de laboratorio o de evaluaciones clínicas del daño orgánico producido por el estrés, por ello se emplean otro tipo de herramientas más viables y cuya validez y confiabilidad han sido debidamente comprobadas.

Estas técnicas de medición del estrés incluyen diversas encuestas y escalas tales como: la auditoria del estrés de Boston, la valoración del estrés de Adams y otros instrumentos similares que hacen posible la cuantificación del estrés y sus efectos sobre los trabajadores.

En la práctica médica, al observar la incidencia de las enfermedades derivadas del estrés, es evidente la asociación entre algunas profesiones en particular y el grado de estrés que en forma genérica presentan grupos de trabajadores de determinado gremio u ocupación con características laborales comunes, entre ellos resaltan:

A) Trabajo apresurado:

- Obreros en líneas de producción mecanizadas
- Cirujanos
- Artesanos

B) Peligro constante:

- Policías, Mineros, Soldados, Bomberos,
- Alpinistas, Buzos, Paracaidistas, Boxeadores, Toreros

C) Riesgos vitales:

- Personal de Aeronavegación Civil y Militar
- Choferes Urbanos y de Transporte Foráneo

D) Confinamiento:

- Trabajadores Petroleros en Plataformas Marinas
- Marinos
- Vigilantes, Guardias, Custodios, Celadores
- Personal de Centros Nucleares o de Investigación
- Médicos, Enfermeras

E) Alta responsabilidad:

- Rectores
- Médicos
- Políticos
- Otros

F) Riesgo económico:

- Gerentes
- Contadores
- Agentes de Bolsa de Valores
- Ejecutivos Financieros

Sin embargo, hacen falta estudios formales que permitan establecer con mayor precisión las variables participantes y correlaciones correspondientes, a efecto de poder determinar los porcentajes y mecanismos de participación de los agentes estresantes que ocasionan las diferentes enfermedades que inciden notablemente sobre estos grupos de trabajadores.

### **MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL**

El tratamiento de las enfermedades por estrés laboral deberá siempre dirigirse a erradicarlo a través de controlar los factores o las fuerzas causales del mismo. El criterio general que pretende curar la enfermedad en forma aislada mediante tratamiento paliativo de las alteraciones emocionales o reparación de las lesiones orgánicas es sumamente simplista, limitado y poco racional. Así, el tratamiento contra el estrés deberá ser preventivo y deberá lograrse ejerciendo las acciones necesarias para modificar los procesos causales.

La prevención y atención del estrés laboral constituyen un gran reto, los criterios para contrarrestarlo deberán ser organizacionales y personales. Los médicos de salud en el trabajo y profesionales afines, deben vigilar a sus pacientes y cuando sea posible a toda la organización con objeto de manejar el estrés en forma efectiva, aunque la participación del equipo de salud para efectuar cambios sustanciales con frecuencia es más difícil, pues los gerentes y empleadores generalmente buscan resolver el problema de los trabajadores en forma individual, pero rechazan la intervención en el origen del problema cuando esto implica la necesidad de cambios en el lugar de trabajo, por la posible disyuntiva entre la ganancia económica y el bienestar de los trabajadores.

El médico debe buscar anticipar la situación y aplicar medidas profilácticas efectivas, la prevención primaria es un objetivo primordial, las acciones eficaces han demostrado éxito económico en las empresas, al mejorar el estado de ánimo y el bienestar de los trabajadores disminuyendo las enfermedades, remitiendo el ausentismo, elevando la productividad y mejorando sustancialmente el desempeño y la calidad del trabajo.

1) Atención individual del Problema

Los programas de atención individual en los sitios de trabajo contemplan la difusión de la información en cuanto al estrés, sus causas y la forma de controlarlo a través de la educación para la salud de los trabajadores para ayudarlos a desarrollar habilidades personales que les permitan reducir el problema. Se emplea la distribución de trípticos, carteles, conferencias, videos, etc.

La idea principal consiste en tratar de identificar los agentes causales del estrés y lograr hacerlos conscientes al trabajador, mostrar a este las posibilidades de solución de la situación, o el manejo inteligente del estrés para poder actuar en consecuencia y contrarrestarlo.

Es importante, mejorar los hábitos del trabajador, la alimentación adecuada, ejercicio físico moderado, gradual y progresivo, ritmos de sueño adecuados, propiciar las actividades recreativas, disminuir las adicciones y evitar la vida sedentaria.

Además, son de gran utilidad las denominadas técnicas de atención que consisten en métodos para ayudar a los trabajadores a resolver sus reacciones fisiológicas y psicológicas, con estrategias para reducir el estrés en el ambiente laboral. Consisten en ejercicios de relajación, autoentrenamiento, ejercicios respiratorios, autoestima, meditación y aún yoga.

En forma complementaria, se enseña el uso de estrategias para la administración del tiempo, priorización de problemas, desarrollo de la capacidad de planeación, técnicas de negociación; así como ejercitar habilidades para la toma de decisiones, solución del conflictos, conducta asertiva, manejo del tiempo y en general el desarrollo de mejores relaciones humanas.

2) Medidas Organizacionales

En el manejo colectivo de los factores causales del estrés, el criterio predominante consiste desde luego, en reducir al máximo las situaciones generadoras de situaciones tensionales dentro de la empresa u organización. Las acciones específicas se dirigen hacia las características de estructura de la organización, estilos de comunicación, procesos de formulación de decisiones, cultura corporativa, funciones de trabajo, ambiente físico y métodos de selección y capacitación del personal.

Es importante considerar las mejoras físicas, ergonómicas, de seguridad y de higiene del entorno laboral en los centros de trabajo, pues tienen particular relevancia para los trabajadores al representar la preocupación real y el esfuerzo patente de la empresa por mejorar el bienestar de sus empleados.

Las medidas de cambio de la organización persiguen la reestructuración de los procesos y tareas, que permita desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad laboral, desarrollo profesional, promoción de su creatividad y procesos de mejora continua.

El cambio se debe propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización a través de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y la autoridad, participación responsable y activa en los procesos de toma de decisiones de las áreas, favoreciendo la comunicación interna formal e informal, mejorando el ambiente de trabajo, creando un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

#### **2.1.2.7- Conflicto Laboral**

Es la tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.

El conflicto puede aparecer a distintos niveles: a nivel verbal (por ejemplo, un individuo que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión).

### **Tipos de conflicto**

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

#### **Conflicto Funcional:**

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que las familias de baja renta del medio rural reciban mejor atención médica cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

#### **Conflicto Disfuncional:**

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los gerentes deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

El primero, el conflicto entre grupos, suele tener que ver con cambios en las políticas, prácticas y estructuras corporativas que sitúan a las unidades de trabajo del mismo negocio en lugares opuestos. A medida que las metas corporativas y la dirección estratégica cambian, es común encontrar que subgrupos de la misma compañía se opongan entre sí sobre cómo lograr los resultados deseados.

El segundo, el conflicto al que todos los gerentes se enfrentan es el conflicto entre personas. A diferencia del de grupos, éste ocurre a nivel individual. Es la tensión que surge entre individuos en una organización debido a las diferencias filosóficas y de percepción de la manera en que se debe llevar a cabo el trabajo, además de metas personales opuestas.

### **2.1.3- INVESTIGACION DE LIC. MARIA ELENA RUBIO**

El tercer grupo de factores necesarios a considerar en un clima organizacional, es realizado por la Lic. Maria Elena Rubio, investigadora y secretaria del CONAEyC (Consejo Nacional de Administración, Ejecución y Control), la cual

plantea que algunos aspectos del clima laboral que se deben evaluar son los siguientes:

**2.1.3.1- Independencia.**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

**2.1.3.2- Condiciones Físicas.**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

**2.1.3.3- Liderazgo.**

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

**2.1.3.4- Relaciones:**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el

número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

**2.1.3.5- Implicación:**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

**2.1.3.6- Organización:**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

**2.1.3.7- Reconocimiento:**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

**2.1.3.8- Remuneraciones:**

Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes,

lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

#### **2.1.3.9- Igualdad:**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

#### **2.1.4- OTROS FACTORES.**

Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

### **3. EVALUACIÓN REALIZADA EN LA EMPRESA FINDESA MATAGALPA**

Nosotros hemos constatado de que manera los factores afectan el clima organizacional para eso escogimos la empresa financiera de desarrollo denominada FINDESA (Financiera Nicaragüense de Desarrollo, Sociedad Anónima), que se encuentra ubicada en la avenida de los bancos de Matagalpa, del parque Morazán esquina este 1 cuadra al sur, nos hemos dirigido a esta empresa con el propósito de investigar de que manera los factores del clima organizacional afectan de cualquier manera a esta organización. Esta cuenta con un prestigio muy importante y reconocimiento a nivel nacional, ofrece una gama de productos y servicios apoyada por instituciones internacionales y además una clara competencia en su mercado, razón por la cual nos es posible percibir los factores que son necesarios para medir el clima organizacional en esta empresa, con los objetivos propuestos hemos enfocado nuestra investigación en base al modelo de medición de actitudes, es el método más simple de descubrir y medir las actitudes y el comportamiento de las personas dentro de una organización. Para este trabajo se utilizó el instrumento de la entrevista y un modelo que fue diseñado por Stephen Robbins, Keith Davis y Newstrom este modelo ha sido aplicado ya con anterioridad y se ha demostrado que es útil para medir estos factores que influyen dentro de la organización.

### **3.1 Apreciaciones:**

Al aplicar la entrevista a la gerencia y a los empleados de la empresa Findesa (Financiera de desarrollo s.a), hemos podido constatar que existen factores que afectan positiva y negativamente dentro de la organización

Las relaciones laborales con el jefe son frías. Esto por que aduce que siempre esta ocupada en relación a su trabajo y que no tiene tiempo para atender las cosas de tipo personales de los demás que en la empresa se llega a trabajar y cumplir las metas, los problemas personales deben de quedarse afuera. Esto perjudica de gran manera el factor de relación empleado – empleador.

En la motivación la gerencia opina que son los incentivos por cumplimiento de metas en colocaciones de créditos y del porcentaje bajo de créditos en mora,

aunque por conversaciones con los analistas logramos ver que en muchas ocasiones las metas son alcanzables, pero también toca realizar trabajos administrativos y estos provocan un atraso e incumplimiento, además se debe tomar en cuenta a la competencia que es otro de los motivos por los cuales las metas se tornan muy difíciles y cuando estas no se cumplen los incentivos no son pagados, además es el único incentivo que existe dentro de la organización, y en donde además de todo esto existe demasiada presión de parte de la gerencia en base cumplimiento de las funciones asignadas. Por lo cual el empleado no se siente muy seguro si ese era el trabajo que el

Hemos podido apreciar que el ambiente de trabajo en la empresa es claramente laboral con respecto a las relaciones con el gerente, ya que la comunicación solamente se da de forma descendente, es decir el gerente no muestra ningún tipo de relación de manera sociable, sino que el da las ordenes para que estas se cumplan en base al trabajo, no así en relación a los compañeros de trabajo de las distintas áreas, aquí si existen buenas comunicaciones que se dan de manera informal, entre los mismos empleados ya que estos muestran su sociabilidad y su apoyo tanto en problemas laborales como en problemas personales, debido a este estudio podemos distinguir muchos factores que afectan el clima organizacional de la empresa FINDESA, nos dimos cuenta que no posee un buen clima organizacional, por lo que debido a eso se da demasiada rotación de personal, es decir, en esta empresa existe demasiada inestabilidad laboral, en donde los empleados se sienten obligados a trabajar con todas esas desventajas para ellos debido a la crisis económica de nuestro país.

## 8. CONCLUSIONES

Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional **USTEDES SOLO CONCLUYEN SOBRE SU SUBTEMA LOS FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. ES RECOMENDABLE HACER UNA A DOS CONCLUSIONES POR CADA OBJETIVO ESPECIFICO. HAY QUE SER PUNTUAL CON ESTAS.**, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica de todas las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.

Es importante que un diagnóstico de Clima Organizacional busque la efectividad del sistema en términos de algún estándar o situación deseada por la propia organización, y para esto aplicar medidas adecuadas para las necesidades de cada una.

Como primer aporte personal, proponemos un modelo de cuestionarios o

entrevistas al personal de la empresa, para evaluar el nivel motivacional con respecto a su trabajo y a la empresa.

A través de una evaluación del clima organizacional se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en una organización, en un momento determinado. El clima organizacional en vez de ser un obstáculo se puede convertir en un aliado para el logro de nuestros objetivos. Es por esto que concluimos que para poder lograr lo que nos proponemos en cuanto a objetivos y metas se trata, debemos de mantener un buen clima organizacional, este es uno de los primeros pasos para lograr los objetivos y metas que deseamos alcanzar.

Después de haber realizado la investigación de clima organizacional en la Financiera Nicaragüense de Desarrollo S.A. (FINDESA) se llega a las siguientes conclusiones:

**En cuanto a la motivación:** La empresa considera que la motivación se da en base a los incentivos por el cumplimiento de las metas propuestas, pero esa no es una muy buena forma de motivar a sus empleados, ya que uno de los

primeros motivadores del trabajador, no el único pero sí uno de los más importantes, es el económico no se está presentando al nivel que los empleados les gustaría que hubiese en la organización.

**Satisfacción:** Como consecuencia del elemento anterior, tampoco la satisfacción laboral es adecuada para los empleados, ya que su nivel de desarrollo ya sea en conocimiento como en nivel económico, no alcanza a considerarse aceptable para ellos.

**Actitudes:** Existe una actitud negativa de parte de la gerencia hacia los empleados ya que no presta ningún tipo de relación de manera sociable, es decir que este no es abierto a sus empleados, pero en relación con los demás empleados estos poseen una actitud favorable entre ellos.

**Valores:** Los empleados poseen sus propios valores y saben como deben valorar su trabajo y por ende la empresa misma, pero aquí la valoración a la empresa se va perdiendo ya que la mayoría de los empleados responden que otras empresas tratan mejor a sus empleados y muchos que están ahí solo por trabajar, por eso es que todos los empleados consideran los valores no como un aspecto importante en su vida, sino solo para cumplir un requisito.

**Cultura Laboral:** Este factor busca definirse por la cultura que posee la empresa para que los empleados realicen su trabajo, es decir si se trabaja en equipo, con una buena comunicación y con una estrecha relación con los puestos superiores, inferiores y de su mismo nivel, pero el caso aquí es que no existe un buen ambiente laboral ya que todos estos elementos se ponen en práctica muy escasamente.

**Conflicto:** El nivel de conflicto en la empresa es medio y en cuanto surge se busca su rápida resolución, ya que este siempre se ha dado en base al trabajo mismo y no de índole personal.

**Estrés:** Existe mucho estrés en este trabajo ya que los empleados trabajan bajo presión y en base a metas siendo estas muy elevadas y a los directivos no les importa como este económicamente el mercado, ni la cantidad de competencia que posean, solo les interesa que los empleados cumplan con su trabajo aunque en ellos se pierdan los valores y su autoestima.

## V. BIBLIOGRAFIA

- Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, Adalberto. McGraw Hill, 1998.
- INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE ADMINISTRACION, Idalberto . Chiavenato.
- Actitud laboral (s.f.). de:<http://www.sinpromi.es/biblioteca/a.htm>. Recuperado el 01 de septiembre 2006.
- Actitud laboral (s.f.). Recuperado 01 de septiembre 2006. [www.canalwork.com/titulados/glosario/glosarioa.html](http://www.canalwork.com/titulados/glosario/glosarioa.html). Recuperado el 01 de septiembre del 2006.
- Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba. Ambiente laboral (1996). Recuperado septiembre 4, 2006 de: <http://www.sld.cu/instituciones/inhem2/curso/clase23.htm#PCDIL>
- Isaacson, R. (2002). Gestión de Calidad Total en ¡Administración!. Recuperado septiembre 4, 2006 de: <http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm>

- Johnson Y. "Empowerment" (2002). Recuperado septiembre 04, 2006 de:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>
- López, A. (s.f.). La motivación. Recuperado septiembre 09, 2006, de:  
<http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- Márquez Pérez, M. (2001) Satisfacción laboral. Recuperado septiembre 09, 2006 de:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- Martínez, L. Medición de clima organizacional (2001.). Recuperado septiembre 09, 2006 de:  
<http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>
- Moreno, M. (2001). Recursos humanos: La motivación y su influencia en el ámbito laboral. Recuperado septiembre 09, 2006, de la Universidad Champagnat, sitio Web:". [www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc](http://www.uch.edu.ar/.../Clima%20Laboral/Motivacion%20en%20el%20ambito%20laboral%20-%20monografia.doc)
- Motivación laboral (s.f.). Recuperado septiembre 09, 2006, de:  
<http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>
- Robbins S. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

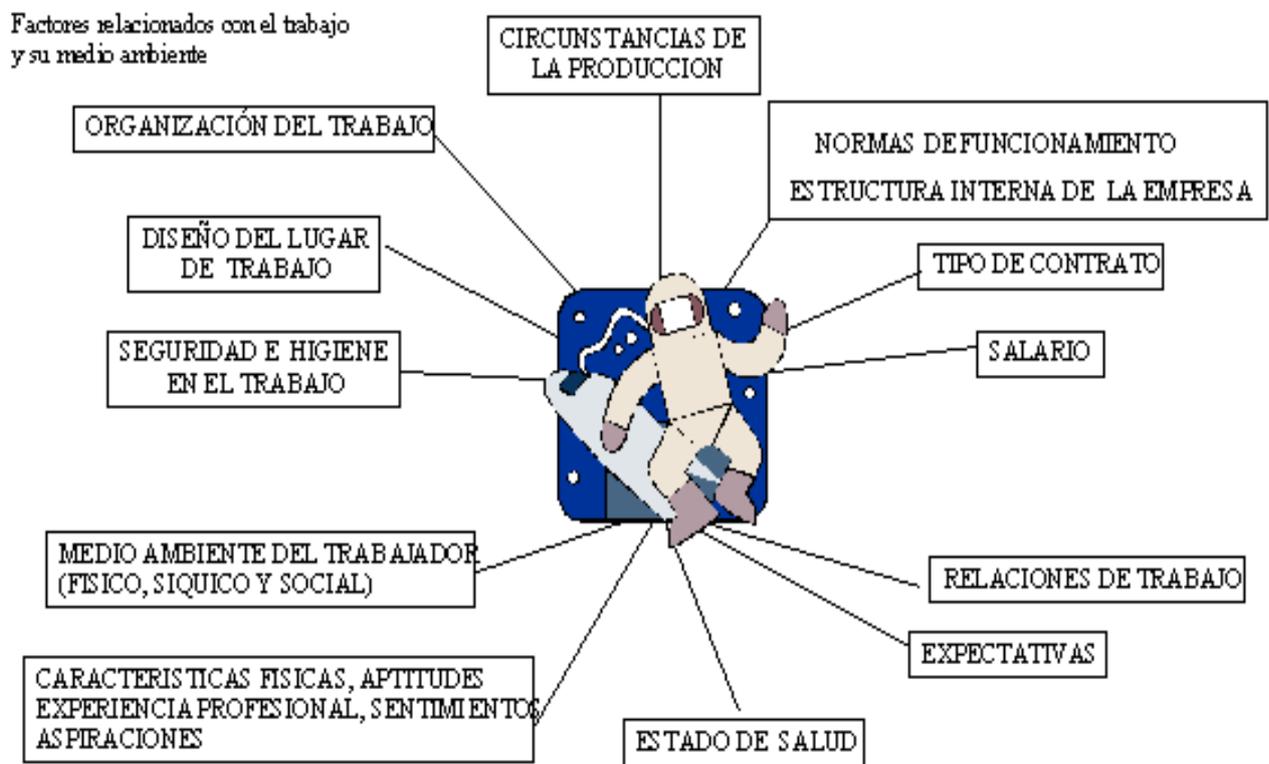


# ANEXOS

**SERIA BUENO QUE ILUSTRARAN CON ALGUNAS FOTOGRAFIAS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS. LA PARTE INCORPORADA EN LAS CONCLISIOENS SE PUEDE PREAPRAR COMO UN ANEXO.**

## Anexo 1

En esta figura podemos distinguir los diferentes factores que inciden en la concepción del trabajador a las diferentes funciones de su trabajo:



Factores relacionados con el trabajador y su entorno

**Fuente:** Martínez, L. Medición de clima organizacional (2001.).  
<http://www.monografias.com/trabajos6/medicli/medicli.shtml>

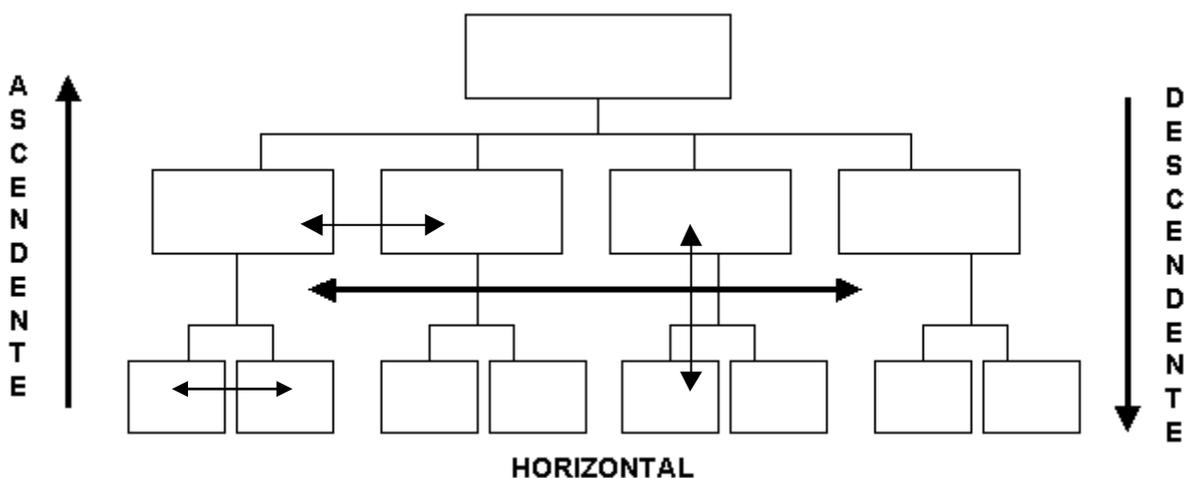
## Anexo 2

La circulación de información en la empresa se puede realizar de múltiples formas. La organización de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios conforma las redes de comunicación.

En la empresa, estas redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal.

Estas redes pueden ser formales, establecidas por la empresa, e informales, surgidas espontáneamente entre los trabajadores. Ambos canales se superponen y se complementan, aunque en ocasiones se manifiestan muy diferentes.

En función del camino que recorre la información del emisor al receptor, la comunicación interna en la empresa presenta tres sentidos:



**Fuente:** Isaacson, R. (2002). Gestión de Calidad Total en Administración!. <http://selajp.hypermart.net/lecturas/on%20line/getotcali3.htm>

## Anexo no 3:

## **ENTREVISTA**

Esta entrevista esta dirigida a la gerencia de la empresa FINDESA (Financiera nicaragüense de desarrollo S.A.), con el propósito de medir los factores que influyen dentro del clima organizacional en la misma. Esperando de antemano su apoyo le agradecemos por su generosidad y educación al responder las siguientes preguntas.

1.- ¿Cual es el nombre completo de la empresa?

Financiera Nicaragüense de desarrollo S.A.

2.- ¿Cuál es el giro de le Empresa?

Financiamiento crédito a la pequeña, mediana y microempresa.

3.- ¿Cuál es su misión?

Ser una institución sostenible y rentable que obtenga recursos financieros nacionales e internacionales y del publico en general, ofrezca una gama de soluciones financieras excelentes tanto de créditos como de captación, con un enfoque a las operaciones de activos principalmente al sector MYPYME en Nicaragua, y que se preocupe por mejorar la calidad de vida de sus clientela, sus empleados y la sociedad en general.

4.- ¿Cuál es su visión?

Ser una institución financiera de clase mundial, operando en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa.

5.- ¿Cuáles son los objetivos?

- Conocer los puntos clave en el proceso de venta.
- Establecer una metodología de venta efectiva.
- Ayudar al vendedor a descubrir las necesidades de los clientes

- Conocer los tipos de clientes y distinguir su actitud real más allá de sus palabras.
- Aplicar correctamente los pasos de venta.
- Superar los objetivos que se plantean.
- Saber encontrar el momento oportuno para cerrar la venta.

6.- Como esta constituida jurídicamente la empresa.

Como sociedad anónima

7.- ¿Con cuanto personal cuenta?

Como sucursal 16 empleados permanentes y 7 en servicios profesionales.

8.- ¿Qué tipo de productos o servicios presta?

Servicios:

Financiamiento al sector agrícola, comercio e industria dirigido a la pequeña, mediana y microempresa tanto personal naturales como jurídicas.

Giros y transferencias nacionales e internacionales, transferencias interbancarias.

Productos:

Captación de ahorro: ahorro ordinario, certificados a plazo, cuentas mixtas.

9.- ¿Cuáles son las relaciones entre empleador y empleado?

Netamente laborales:

a.- Empleador – Empleado

Bajar lineamientos de trabajo, instrucciones, delegar nuevas funciones, trabajo coordinado de las tareas diarias, medición de resultados.

b.- Empleado- Empleador:

Cumplir con las funciones asignadas, entrega de informes, medición de resultados, cumplimiento de metas, trabajo coordinado, colaboración.

10.- ¿Se realizan evaluaciones de rendimiento y desempeño en la empresa?  
Si, las evaluaciones se hacen dos veces en el mes, con cierres quincenales.

11.- ¿Existe equidad a la hora de motivar s sus empleados?  
Si, existe equidad dentro de la organización

12.- ¿Están satisfechos los empleados con sus puestos de trabajo?  
Si, están satisfechos hasta ahora no ha habido queja de ninguno de ellos

13.- ¿Se toma en cuenta a los empleados para la toma de decisiones importantes?  
No, las decisiones las tomo yo y para los créditos existe un comité .

14.- ¿Se aplican técnicas de análisis de puestos? ¿Qué métodos se utilizan?  
No, no se aplican.

15.- ¿De alguna forma se toma en cuenta el factor humano para la elaboración de necesidades?  
Si, para las necesidades del trabajo nada mas.

16.- ¿Le gustan las condiciones de trabajo que le ofrece la empresa?  
No, pero estoy conforme con lo que tengo ahora

17.- ¿Cada cuanto se capacita a los empleados?  
Cada seis meses más o menos.

18.- ¿Todas las actividades se realizan de manera planificada y coordinada?  
Como se trabaja en base a metas y el rendimiento y desempeño se mide conforme los resultados logrados en el cumplimiento de las metas, todo el trabajo se hace con planes de trabajo y debidamente coordinado.

19.- ¿Cuándo se aplican programas en equipo apuntan a un objetivo común?

Si, el cumplimiento de metas.

20.- ¿Como se da la comunicación en la empresa?

Comunicación verbal, escrita, on line.

21. ¿Son efectivas las formas de comunicación en la empresa?

Si, en la medida en que el empleado tenga espíritu de colaboración y disposición para el trabajo.

22.- ¿Cuenta con algún tipo de motivación hacia los empleados dentro de la empresa?

La motivación son los incentivos por cumplimiento de metas.

23.- ¿Cree usted que pueda existir estrés dentro de la empresa?

Si, por el giro del negocio y la competencia del mercado siempre se trabaja bajo estrés laboral, la institución crece día a día y en la búsqueda del liderazgo, en el mercado exige más al empleado.

Por otra parte es una institución donde hay constante rotación de personal lo que imperativamente involucra el estrés laboral.

**ENCUESTA**

Esta encuesta está dirigida para los miembros del personal de la empresa FINDESA (Financiera nicaragüense de desarrollo S.A.), con el propósito de medir los factores que influyen dentro del clima organizacional en la misma. Esperando de antemano su apoyo les agradecemos por la generosidad y educación al responder las siguientes preguntas.

1. ¿Le gusta su trabajo actual?

- d. No me Gusta \_\_\_\_\_
- e. Preferiría alguna otra cosa \_\_\_\_\_
- c. La acepto (ni me gusta, ni me disgusta) \_\_\_\_\_
- d. Me gusta bastante \_\_\_\_\_
- e. Me gusta mucho \_\_\_\_\_

2. ¿La Atmósfera Del Lugar Donde Trabaja Es?

- a. Extremadamente caluroso, fría, aireada, polvorienta \_\_\_\_\_
- f. Casi siempre desagradable \_\_\_\_\_
- g. Ocasionalmente desagradable \_\_\_\_\_
- d. Generalmente Satisfactoria \_\_\_\_\_
- e. La mayor parte del tiempo excelente \_\_\_\_\_

3. ¿La Mayoría De Los Compañeros De Mi Departamento Son?

- a. Pocos amistosos \_\_\_\_\_
- b. Indiferentes hacia mi \_\_\_\_\_
- f. Buenos \_\_\_\_\_
- d. Cooperativos \_\_\_\_\_
- e. Muy Amistosos \_\_\_\_\_

4. ¿En Su Actitud Personal Su Supervisor Inmediato Es?

- a. Siempre injusto \_\_\_\_\_
- b. Con frecuencia \_\_\_\_\_

- c. A veces justo a veces no \_\_\_\_\_
- d. Generalmente Justo \_\_\_\_\_
- e. Justo en todas las ocasiones \_\_\_\_\_

5. ¿En Comparación Con Otras Empresa De La Ciudad, Como Trata La Compañía A Sus Empleados?

- a. La mayoría de las Financieras son mejores \_\_\_\_\_
- b. Algunas compañías financieras son mejores \_\_\_\_\_
- c. También como la Empresa Financiera promedio \_\_\_\_\_
- d. Nuestra Empresa es mejor que muchas \_\_\_\_\_
- e. Nuestra compañía es la mejor de todas \_\_\_\_\_

6. ¿Cuando Se Producen Vacantes, Deseables Como Cree Usted Que Se Llenan Usualmente?

- a. Empleados nuevos trabajadores \_\_\_\_\_
- b. Ascendiendo empleados favorecidos que no están plenamente capacitados \_\_\_\_\_
- c. Dando la oportunidad a un empleado con gran antigüedad. \_\_\_\_\_
- d. Tomando a la persona más competente posible \_\_\_\_\_
- e. Se escoge al individuo que más lo merece de acuerdo a sus habilidades y servicio \_\_\_\_

**Fuente:** Actitud laboral (s.f.). de:<http://www.sinpromi.es/biblioteca/a.htm>.

**¿LES GUSTA SU TRABAJO ACTUAL?**

¿Pregunta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.
d. No me Gusta		X												X										2	8.70%
e. Preferiría alguna otra cosa	X		X	X												X								4	17.40%
c. La acepto (ni me gusta, ni me disgusta)								X				X	X	X					X		X		X	7	30.40%
d. Me gusta bastante																X				X		X		3	13.00%
e. Me gusta mucho					X	X	X		X	X	X								X					7	30.45%
	Totales																						23	100.00%	

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar a los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo S.A), Matagalpa con la pregunta que ¿si le gusta su trabajo actual?
- El 8.7% contesto; No gustarle su puesto de trabajo
  - El 17.45% Contesto; Preferiría alguna otra cosa.
  - El 30.40% contesto que lo acepta (Ni me gusta, ni me disgusta)
  - El 13.00% Contesto; Que me gusta Bastante.
  - El 30.40% Contesto que le gustaba mucho.
- ⇒ Por los datos obtenidos en una población de 23 personas (Personal de la Empresa), pudimos apreciar que existe conformidad en su puesto de trabajo, aunque la otra parte significativa dice disgustarle.

**¿LA ATMÓSFERA DEL LUGAR DONDE TRABAJA ES?**

<b>¿Pregunta?</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	<b>CANT.</b>	<b>PORC.</b>
a. Extremadamente caluroso, fría, aireada, polvorienta															X									1	4.40%
h. Casi siempre desagradable		X	X		X								X			X		X		X				7	30.40%
i. Ocasionalmente desagradable	X									X	X						X				X		X	6	26.00%
d. Generalmente Satisfactoria														X								X		2	28.90%
e. La mayor parte del tiempo excelente				X		X	X	X	X			X								X				7	7.30%
	Totales																						23	100.00 %	

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Qué si la atmósfera del lugar donde trabaja es?
  - El 4.40% contesto que encontraba el lugar de trabajo no grato para su gusto.
  - El 30.4% contesto que siempre sentía el ambiente desagradable, todo el tiempo.
  - El 26.00% contesto que todo el tiempo es desagradable que en ocasiones la atmósfera es reconfortable.
  - El 8.90% contesto que la atmósfera es satisfactoria.
  - El 30.4% considera que la mayor parte del tiempo la atmósfera es excelente.
- ⇒ Podemos apreciar que en el ambiente laboral, hay dos grupos de empleados que con los porcentajes, mas altos dicen estar de acuerdo y desacuerdo.

**¿LA MAYORIA DE LOS COMPAÑEROS DE MI DEPARTAMENTO SON?**

<b>¿Pregunta?</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.	
a. Pocos amistosos	X	X	X										X	X											5	21.74%
b. Indiferentes hacia mi						X										X									2	8.69%
f. Buenos				X	X		X	X	X	X	X									X	X		X		10	43.48%
d. Cooperativos												X							X						2	8.69%
e. Muy Amistosos															X		X	X				X			4	17.40%
	Totales																						23	100.00 %		

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Qué como son la mayoría de los compañeros del departamento, respondieron así?
- El 21.74% contesto que los compañeros del departamento son pocos amistosos.
  - El 8.69% contesto que los demás empleados son indiferentes a ellos.
  - El 43.48% contesto que los empleados del departamento poseen una actitud buena, respecto a las relaciones laborales.
  - El 8.69% contesto que los compañeros del departamento son muy cooperativos al realizar sus funciones en el departamento.
  - El 17.40% Contesto que todos los empleados de Findesa son muy amistosos en relación con los demás compañeros de trabajo.

En base a estos porcentajes se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, respondieron que sus compañeros de trabajo tienen una actitud buena respecto a sus relaciones laborales.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA**

**¿EN SU ACTITUD PERSONAL SU SUPERVISOR INMEDIATO ES?**

<b>¿Pregunta?</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.
a. Siempre injusto																								0	0%
b. Con frecuencia					X							X			X	X			X					5	21.74%
c.. A veces justo a veces no	X	X	X			X	X				X		X	X			X					X	X	11	47.83%
d. Generalmente Justo				X				X	X	X														4	17.39%
e. Justo en todas las ocasiones																		X		X	X			3	13.04%
	Totales																						23	100.00%	

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Qué como es la actitud personal del supervisor inmediato, los encuestados respondieron.
  - El 0 % contesto que los compañeros Nunca son injustos.
  - El 21.74% contesto que a veces es injusto esto es para la respuesta b.
  - El 47.83% contesto que su supervisor a veces es justo y a veces no este, lo justifican por el hecho de la responsabilidad del mismo.
  - El 17.39% contesto que si generalmente justo, respondieron que si es justo.
  - El 13.04% Contesto que es justo en todas las ocasiones
- ⇒ Pudimos observar que muchos trabajadores al realizar estas preguntas, sintieron temor, pensaron que era encuesta interna de la empresa y tuvimos que aclarara que no era así.

**¿EN COMPARACION CON OTRAS EMPRESA DE LA CIUDAD, COMO TRATA LA COMPAÑÍA A SUS EMPLEADOS?**

<b>¿Pregunta?</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.
a. La mayoría de las Financieras son mejores																								0	0%
b. Algunas compañía financiera son mejores	X		X	X						X	X				X	X			X		X		X	10	43.48%
c.. También como la Empresa Financiera promedio		X			X	X	X						X				X					X		7	30.43%
d. Nuestra Empresa es mejor que muchas								X	X					X				X			X			5	21.74%
e. Nuestra compañía es la mejor de todas												X												1	4.35%
	Totales																						23	100.00 %	

**Apreciaciones:**

- ⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Qué comparación con otras empresas de la ciudad como trata la compañía a sus empleados los encuestados respondieron.
- El 0 % contesto que la mayoría de las empresas son mejores.
  - El 43.48% contesto que coinciden que varias compañías del sector financiero eran mejores que donde ellos laboraban.
  - El 30.43% contesto que las empresas están bien como las empresa promedio o parecido a las demás del ramo financiero.
  - El 21.74% contesto que están convencidos que nuestra empresa es mejor que muchas del ramo.
  - El 4.35% Contesto que cree que nuestra compañía es superior a las otras

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL MATAGALPA**

**¿CUANDO SE PRODUCEN VACANTES, DESEABLES COMO CREE USTED QUE SE LLENAN USUALMENTE?**

¿Pregunta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	CANT.	PORC.
a. Empleados nuevos trabajadores	X		X				X								X				X	X			X	7	30.43%
b. Ascendiendo empleados favorecidos que no están plenamente capacitados				X	X																			2	8.69%
c. Dando la oportunidad a un empleado con gran antigüedad.									X	X		X					X							4	17.39%
d. Tomando a la persona mas competente posible		X				X					X			X		X		X				X		7	30.43%
e. Escogiendo al individuo que mas lo merece de acuerdo a sus habilidades y servicio								X					X									X		3	13.04%
Totales																							23	100.00%	

**Apreciaciones:**

⇒ Al encuestar los empleados de Findesa (Financiera de desarrollo s.a), Matagalpa con la pregunta ¿Cuándo se producen vacantes deseables como cree usted que se llenan usualmente?

- El 30.43 % contestó que la empresa llena sus vacantes empleando nuevos trabajadores.
- El 8.69% contestó que se ascienden empleados favorecidos y aunque estos no estén plenamente capacitados para realizar las funciones del nuevo puesto.
- El 17.39% contestó que se les da la oportunidad a empleados que tienen gran antigüedad en la empresa.
- El 30.43% contestó que cree que se toma a la persona mas competente posible para el nuevo puesto de trabajo
- El 13.04% contestó que la empresa escoge al individuo que más lo merece de acuerdo con su habilidad y servicio.

De acuerdo con los datos obtenidos podemos constatar que un 30.43% de los empleados que creen que la empresa contrata empleados nuevos y el mismo porcentaje de que se toma en cuenta a la persona más competente posible para el nuevo puesto de trabajo.

