

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua

UNAN-Managua

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de
empresas

Tema: Gestión de Recursos Humanos

Subtema: Relaciones Laborales y Comportamiento Organizacional

Autores:

Bra. Nancy Martina López Membreño

Bra. Yajaira Carolina Hurtado Jarquín

Tutora:

Msc. Silvia Mejía Rivera

Managua, Nicaragua 02 Mayo del 2017

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	iii
Valoración docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación	3
Objetivos.....	4
Capítulo I: La gestión de recursos humanos y las relaciones laborales	5
1.1 Conceptos de recursos humanos o gestión del talento humano	5
1.2 Objetivos de la gestión de recursos humanos.....	5
1.3 Identificar los procesos de la gestión de recursos humanos	8
1.4 Estrategias de la gestión de recursos humanos	9
1.5 Políticas de recursos humanos.....	11
1.6 Origen de las relaciones laborales.....	13
1.7 Relaciones laborales.....	14
1.7.1 Definición	15
1.8 Importancia de las relaciones laborales	15
1.9 Relaciones con los empleados.....	16
1.9.1 Diseño de un programa de relaciones con los empleados	16
1.10 Proceso de las relaciones laborales.....	17
1.11 Políticas de relaciones laborales	18
1.12 Programas de sugerencias	21
1.12.1 Los principales síntomas de un empleado problemático	21
1.13 Definición de disciplina	22
1.14 Factores relacionados con la disciplina del personal.....	22

1.14.1	Procedimientos de disciplina.....	23
1.14.2	Como desarrollar la política disciplinaria.....	24
1.14.3	Pasos para desarrollar la política disciplinaria.....	24
1.14.4	Tipos de disciplinas.....	25
1.9	Asesoría de empleados	26
Capítulo II: Los sindicatos.....		27
2.1	Origen de los sindicatos	27
2.2	Definición de sindicato.....	28
2.3	Características del sindicato.....	29
2.4	Objetivos sindicales.....	30
2.5	Convención colectiva	30
2.5.1	Límites de la convención colectiva	31
2.5.2	Derechos de antigüedad en Nicaragua.....	31
2.6	Conflictos laborales.....	33
2.6.1	Definición	33
2.6.2	Fuentes de conflicto	34
2.7	Naturaleza esencial de los sindicatos.....	35
2.8	La influencia de los sindicatos	36
2.9	Las organizaciones sindicales en Nicaragua	37
2.9.1	Funciones de los sindicatos	38
2.9.2	Obligaciones de los sindicatos.....	39
2.9.3	Funciones de la asamblea general.....	39
2.9.4	Fuero sindical	40

Capitulo III: Comportamiento Organizacional.

3.1	Definición del comportamiento organizacional	41
3.2	Importancia del comportamiento organizacional	43
3.3	Proceso de la comunicación en las organizaciones	44
3.3.1	Concepto de comunicación	44
3.3.2	Proceso de la comunicación	44
3.3.3	Componentes esenciales del proceso de comunicación	45
3.3.4	La comunicación eficaz y eficiente	46
3.3.5	Barreras para la comunicación	47
3.3.6	Contexto cultural.....	51
3.3.7	Una guía cultural	52
3.4	Teorías del comportamiento organizacional.....	53
3.5	Comportamiento organizacional de los grupos.....	58
3.5.1	Definición.....	58
3.5.2	Contribuciones singulares de los grupos	59
3.5.3	Clasificación del grupo	59
3.5.4	Etapas de desarrollo de un grupo.....	60
3.6	Toma de decisiones.....	62
3.6.1	Definición de toma de decisiones	63
3.6.2	Importancia en la toma de decisiones.....	63
3.6.3	Tipos de decisiones	64
3.6.4	El proceso de toma de decisiones racional.....	65
3.6.5	Clima o ambiente organizacional.....	67
	Conclusiones.....	68
	Bibliografía	

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico con todo mi amor y cariño a DIOS porque me dio la oportunidad de llegar a esta etapa de mi vida, también a mi querida familia por creer en mi capacidad quienes con sus palabras de aliento no me dejaban decaer para que saliera adelante, aunque pasamos momentos difíciles siempre me brindaron su comprensión, cariño y amor, a mis compañeros, a mis maestros quienes compartieron su conocimiento, alegrías, tristezas y a todas aquellas personas que durante estos años estuvieron a mi lado apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Yajaira Carolina Hurtado Jarquín.

Dedicatoria

Quiero dedicar primeramente a DIOS por ser supremo y todopoderoso, nuestro creador y por brindarme amorosamente los recursos necesarios para mi formación académica, así como la perseverancia y motivación a lo largo de mi carrera universitaria y los momentos de mayor dificultad experimentado en esta faceta para llevar a cabo el presente documento.

A mi familia que día a día me dio el apoyo tanto moral y espiritual para llegar a esta etapa de mi vida, especialmente a mi madre que ha sido el pilar y la figura ejemplar a lo largo de estos años quien no solo me facilito su ayuda económicamente sino me brindo amorosamente palabras de ánimo cuando sentí decaer.

A mis docentes en general, mentores de mi aprendizaje, desde aquellos que me enseñaron las primeras letras hasta los que se encargaron de mi formación profesional, especialmente a la Msc. Silvia Mejía Rivera quien ha sido mi tutora y la participe de esta linda experiencia. Al Msc. Norman Sequeira quien siempre nos brindó su apoyo cuando acudíamos a él y al Msc. Fernando Brenes Zamora mi profesor de derecho mercantil y laboral, a quien recuerdo con mucho agradecimiento sus enseñanzas de vida como laborales.

A todos los que un guardo un afecto especial en mi corazón, quiero dedicar este gran esfuerzo, mi seminario de graduación.

Nancy Martina López Membreño.

Agradecimiento

A quien primeramente le quiero agradecer es a DIOS ser maravilloso que me dio la vida, la salud y por darme la fuerza que necesito para poder culminar con la elaboración de este proyecto.

A mi familia por haberme proporcionado la mejor educación.

En especial a mi padre y madre por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y dedicación podés lograr lo que quieres.

A mis compañeros con los que he compartido grandes momentos y a todos los docentes que me guiaron.

Yajaira Carolina Hurtado Jarquín.

Agradecimiento

A DIOS

Por su infinita bondad, misericordia y amor, por darme la dicha de nacer en un hogar en el cual mis padres me inculcaron la superación personal, por permitirme gozar de la salud necesaria para lograr mis metas y proyectos, por abrirme las puertas y llegar hasta este punto tan indispensable de mi vida.

A mi familia

Por guiarme y estar a mi lado a cada momento, especialmente a Nancy mi mami, la mujer de mi vida a quien admiro y que a pesar de las adversidades siempre estuvo ahí para formarme y darme su apoyo incondicional, a mi hermana Guissell quien ha sido parte de este sueño, a mi papi Marvin López a quien amo y respeto, mi papito Lucas y a Thais mi amada sobrina y niña de mis sueños.

A mis maestros

Ofrezco infinitas gracias a todos mis docentes que a lo largo de este camino me inculcaron el pan del saber y valores éticos. De manera muy especial a la Msc. Silvia Mejía Rivera quien ha sido participe con su dedicación y enseñanza profesional para la culminación de este seminario monográfico. Al profesor Norman ilustre personaje quien me brindo apoyo a lo largo de esta etapa. A la facultad de ciencias económicas y al departamento de administración de empresas quien me abrió las puertas y oportunidades de proyección y preparación humana.

Nancy Martina López Membreño

Resumen

El presente trabajo de seminario de graduación está referido al estudio de las relaciones laborales y el comportamiento organizacional, el tipo de investigación y metodología empleada es documental, donde se utiliza la técnica de revisión bibliográfica y revisión documental. Los instrumentos de recolección utilizados durante el desarrollo del informe son libros documentales y además libros en versión electrónica de ilustres actores entre los que destacan Idalberto Chiavenato, Stephen P Robins, entre otros.

Tiene como objetivo analizar las relaciones laborales como políticas de recursos humanos que permiten el buen desempeño de los trabajadores. La gestión de recursos humano consiste en que las relaciones laborales influyen en gran medida en el comportamiento organizacional de las personas dentro de una empresa.

Las relaciones laborales son unas de las tareas primordiales de la gestión de recursos humanos especialmente en tiempos de crisis o conflictividad política y social. Así como administración de personal, compensaciones o seguridad laboral.

Un sindicato tiene como finalidad defender y negociar con los empresarios sobre los salarios y condiciones laborales, tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros, es decir, asegurar condiciones dignas de seguridad e higiene laboral y generar mediante la unidad, la suficiente capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y trabajadores.

El comportamiento organizacional es un campo que estudia determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma, no debe causar sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, ausentismo, rotación de personal, productividad, desempeño humano y administración.

Pragmáticos, alude, ecuanimidad, coyuntural, hacinamiento, propugnar, argot e ímpetu forman parte de los términos descriptores del trabajo.

Introducción

La presente investigación tiene como tema la Gestión de recursos humanos, y como tema específico las relaciones laborales y comportamiento organizacional dentro de la empresa, es un tema de mucha importancia, especialmente para las empresas que toman en cuenta las necesidades de los empleados, así como los vínculos o relación entre el trabajo y el recurso humano. Se realiza con el objetivo de aplicar nuevos conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización y conocer el impacto de los trabajadores, sobre el comportamiento dentro de las organizaciones laborales.

Las relaciones laborales son diversas formas de participación de los trabajadores así mismo la relación de empleo específica entre una empresa y un trabajador en virtud de un contrato de trabajo escrito o implícito.

El comportamiento organizacional busca establecer la forma en que los individuos, los grupos y ambiente afectan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones.

El Informe de la investigación está conformado por tres capítulos, los cuales se desarrollan mediante diversas consultas bibliográficas de ilustres autores los cuales se destacan: Idalberto Chiavenato, David B Balkin, James Hunt, Stephen Robins, Timothy Judge, John R. Schermerhorn, Jr., además haciendo uso de métodos y técnicas como las normas APA implementadas en este informe.

En el capítulo uno se aborda aspectos y generalidades relativas a la gestión de recursos humanos y las relaciones laborales, describe concepto, objetivos, procesos de la gestión de recursos humanos, definición, origen de las relaciones laborales y factores relacionados con la disciplina del personal.

En el capítulo dos los sindicatos, su definición, importancia, origen de los convenios colectivos, conflictos laborales, negociaciones y normativas de ley.

El capítulo tres comprende el comportamiento de los grupos organizacionales: Basándose en el contenido, definición general, importancia, clasificación de los grupos, y las etapas de desarrollo de un grupo para obtener un desempeño eficiente y así mismo una eficacia con los subordinados de las organizaciones.

Este informe proporciona una amplia gama de información, elementos que pueden servir de base para el desarrollo de las organizaciones, esperando llene las expectativas al lector aportando a sus conocimientos.

Justificación

Esta investigación de tipo documental sobre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional se fundamenta en las diferentes teorías que permiten comprender como los distintos caracteres y comportamiento de los colaboradores, pueden contribuir en el desarrollo de las organizaciones cuando, se promueve de forma positiva, políticas de relaciones laborales que permiten a los colaboradores mantenerse motivados y satisfechos en su trabajo, incidiendo de esta manera en la productividad y calidad de desempeño.

Esta investigación, metodológicamente será desarrollada de la siguiente manera: luego de elegir el tema denominado las relaciones laborales y el comportamiento organizacional, realizaremos el planteamiento de los objetivos, resumen, introducción y la justificación, para luego seleccionar los capítulos y proceder a desarrollar el marco teórico y después del análisis del mismo definir las conclusiones las cuales estarán directamente relacionadas con el alcance de los objetivos planteados. Esta investigación documental será de gran aporte como metodología para el conocimiento y desarrollo en la realización de otras investigaciones sobre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional.

El informe resultado de la investigación servirá para afianzar conocimientos de la administración de recursos humanos que como futuros administradores debemos manejar para definir estrategias y políticas de relaciones laborales con visión organizacional. Esperamos también sea de utilidad a estudiantes de administración de empresa, sirviéndoles de base teórica para sus investigaciones, así como a docentes del área en la práctica, también puede servir a profesionales para mejorar el conocimiento sobre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional.

Estimados lectores esperamos que les guste el aporte como teoría que les estamos dejando como un regalo para las próximas generaciones de estudiantes y profesionales que realizaran investigaciones documentales sobre las relaciones laborales y el comportamiento organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Analizar las relaciones laborales como políticas de recursos humanos que permiten el buen desempeño de los colaboradores y el comportamiento organizacional adecuado para el logro de los objetivos.

Objetivos específicos.

1. Conocer los aspectos generales de gestión de recursos humanos y relaciones laborales como información básica científica.
2. Explicar el papel de los sindicatos como organismo de representación de los colaboradores en las organizaciones y que influyen en el comportamiento organizacional.
3. Identificar las características individuales y de grupo que condicionan el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Capítulo I: La gestión de recursos humanos y las relaciones laborales

La gestión de recursos humano comprende que las relaciones laborales influyen en gran medida en la organización para lograr que haya disciplina, mayor eficiencia operativa y trabajo en grupo para lograr de esta manera la estabilidad en la organización.

1.1 Conceptos de recursos humanos o gestión del talento humano

Según Chiavenato La administración o gestión de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucradas en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

La administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones (Chiavenato, 2002, pág. 9).

1.2 Objetivos de la gestión de recursos humanos

Para Chiavenato, los objetivos de la gestión de personas son diversos. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: La función de recursos humanos es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y reglas impuestos a los empleados y, en consecuencia, se obtenía eficiencia.

El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.

2. Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados. En el nivel macroeconómico, la competitividad es el grado en que un país puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que tengan aceptación en los mercados internacionales, mientras garantiza simultáneamente mantener y aumentar las ganancias a sus ciudadanos. En esta definición, la palabra país puede sustituirse por la palabra organización, y la palabra ciudadanos por empleados.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: cuando un ejecutivo afirma que la administración de recursos humanos es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas”, se refiere a este objetivo de la administración de recursos humanos. Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño.
Los objetivos deben de ser claros, así como el método empleado para medirlos. Las medidas de eficacia de la administración de recursos humanos, y no solo la medida del jefe, deben proporcionar las personas adecuadas en la fase apropiada del desempeño de un trabajo y en el tiempo apropiado para la organización.

4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización; ahora, a pesar de las computadoras y los balances contables, los empleados precisan ser felices. Para ser productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. Para los empleados, el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. Los empleados satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se aumenta con frecuencia y producen artículos de peor calidad que los empleados satisfechos. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo es un concepto que refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. Un programa de calidad de vida en el trabajo trata de estructurar el trabajo y el ambiente de trabajo para satisfacer la mayoría de las necesidades individuales del empleado y convertir la organización en un lugar deseable y atractivo. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y el mantenimiento del personal.
6. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de administración de recursos humanos deben saber cómo enfrentar los cambios, si quieren contribuir de esta manera a su organización. Estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben de ser discriminadas y deben garantizar sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades de la administración de recursos humanos. Tanto las personas como las organizaciones deben de seguir patrones éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones si no también, y en especial, para las personas que trabajan ahí (Chiavenato, 2002, págs. 9-11).

1.3 Identificar los procesos de la gestión de recursos humanos

Los procesos de gestión de los recursos humanos identifican que las relaciones laborales son actividades para el mantenimiento de las personas en las organizaciones.

Estos procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Los seis procesos de la gestión del talento humano:

1. Admisión de personas: “procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministros de personas, incluyen reclutamiento y selección del personal.
2. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyendo diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño.
3. Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración, (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).
5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.
6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales, (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina). Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí (Chiavenato, 2002, págs. 13-14).

1.4 Estrategias de la gestión de recursos humanos

Las estrategias que se reflejan para cultivar un alto rendimiento y para cumplir con estas estrategias se utilizan políticas de relaciones laborales a fin de cultivar una conducta favorable para que cumpla los objetivos de la empresa.

Según Chiavenato (2002) describe las siguientes:

1. Estrategia del liderazgo en la organización

Los altos ejecutivos de las empresas y otros líderes de la organización afectan al éxito o al fracaso de los objetivos de la organización. El departamento de recursos humanos juega un papel importante en la selección de los directivos en relación al equipo que toma las decisiones a través de éxitos anteriores y liderando inspecciones efectivas.

Como socios del negocio, los profesionales del departamento de recursos humanos deben tomar roles de liderazgo cuando se trata de tomar decisiones importantes, además de recomendar ideas y estrategias a otros líderes de la organización.

2. Estrategia del talento

El talento humano es capital y uno de los activos más importantes de una empresa. El administrador de recursos humano es el responsable de predecir las futuras necesidades de personal y de la creación de planes de reclutamiento, contratación y retención de los mejores talentos. Las estrategias de administración de recursos humano incluyen la identificación de las competencias laborales, como el conocimiento, habilidades y capacidades para llevar a cabo cada función, y debe desarrollar descripciones integrales de empleo que describan esas competencias y responsabilidades. Una estrategia adicional de la administración de recursos humano es la formación continua y el desarrollo de los empleados.

3. Estrategia para cultivar el alto rendimiento

Según con la Asociación de Administración Estadounidense una organización de alto potencial es aquella que ha definido con claridad las medidas de desempeño. Las estrategias de administración de recursos humanos apoyan a los líderes en la planificación de actividades que fomenten una cultura organizacional que haga sentir a los empleados su gusto por el trabajo y sientan la manera en que son apreciados. En una organización de alto desempeño, los empleados son reconocidos por los altos niveles de rendimiento y las ideas creativas.

4. Estrategia de planificación

Algunas organizaciones exitosas atribuyen una planificación estratégica al éxito con sus clientes y empleados. Las estrategias de administración de recursos humanos juegan un papel importante en la definición y ejecución de muchos de estos planes. Una de las herramientas estratégicas utilizadas en retener el talento es realizando una encuesta de satisfacción entre los empleados.

A quienes se les pueden pedir sus opiniones con respecto a diversas políticas, servicios, beneficios y desarrollo de su carrera. La entrevista a clientes es otra herramienta posible para determinar la satisfacción. La administración de recursos humanos juega un papel significativo en cada uno de estos procesos (Chiavenato, 2002, pág. 120).

1.5 Políticas de recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional.

Para Chiavenato las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización. A partir de las políticas pueden definirse los procedimientos que se implantarán, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales.

1. Políticas de integración de recursos humanos

Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y como reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

Como socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2. Políticas de organización de recursos humanos

Como determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posibilidad inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

Criterios de evaluación de calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. Políticas de retención de los recursos humanos

Criterios de comunicación directa para los participantes, que tengan en cuenta la evaluación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.

Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

Como mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de tareas y obligaciones dentro de la organización.

Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencias organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5. Políticas de auditoría de recursos humanos

Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización (Chiavenato, 2002, págs. 120-122).

1.6 Origen de las relaciones laborales

El concepto de relaciones laborales, como un sistema, nace históricamente, en las sociedades democráticas pluralistas occidentales, y tuvo su origen en la primera revolución industrial. Lográndose, con dicho boom social, la evolución del trabajo humano desde un concepto familiar hacia la integración en una estructura organizada, más o menos compleja, lo que provocó un creciente interés de los grandes pensadores de ese período por estudiar las relaciones que se producían en el seno de las unidades productivas.

En ese sentido, emergieron obras de los más reconocidos pragmáticos de ese entonces, quienes conceptualizaron y regularon lo que eran las relaciones laborales, entre éstos, el economista norteamericano John Dunlop, quien clasificará las relaciones laborales como un sistema, destacando entre los factores del medio ambiente en el cual funciona un sistema de relaciones laborales, la estructura de poder sociopolítico, el mercado del producto y la tecnología de la producción. El concepto, de origen económico y social, fue poco a poco adquiriendo una nueva magnitud que vinculaba también la reglamentación administrativa y legislativa del fenómeno.

En un primer momento, las relaciones laborales, se configuraban como un campo de estudio distinto al económico y al político como consecuencia de la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. En sus comienzos, los conflictos suscitados entre los empleadores y los trabajadores, se consideraba como una preocupación de la política pública, enfocándose en la organización de los trabajadores en sindicatos y en la manera como los trabajadores organizados actuaban para estructurar la economía, y a través de ella, la sociedad en que vivían. Es decir, que el fin último de las políticas públicas era encausar y controlar el proceso de organización de los trabajadores en las relaciones laborales e institucionalizar dicho proceso (Chiavenato, 2002).

1.7 Relaciones laborales

Las relaciones laborales son indispensables en las organizaciones porque es la manera de comunicación entre los empleados.

Chiavenato describe que el subsistema de mantenimiento de recursos humanos cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados. En otros términos, las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios medios. En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse, en una sociedad en transición mediante una negociación política inteligente (Chiavenato, 2000, pág. 511).

1.7.1 Definición

La organización laboral como un sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes directa o indirectamente, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Así mismo, alude al campo de estudio dedicado al análisis de dichas relaciones. Se emplea así mismo en relación con diversas formas de participación de los trabajadores; además, pueden referirse a las relaciones de empleo especificadas establecidas entre una empresa y un trabajador en virtud de contrato de trabajo escrito o implícito, si bien estas suelen denominarse relaciones de empleo.

Las relaciones laborales son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el recurso humano. Las relaciones de trabajo nacen desde el momento en que se empieza a prestar un servicio (Chiavenato, 2000, pág. 511).

1.8 Importancia de las relaciones laborales

Las relaciones laborales son para cualquier empresa un elemento de importancia esencial. No sólo porque definen la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores, sino fundamentalmente, porque definen también la calidad de una sociedad.

Para Chiavenato esto es así porque, en definitiva, para usar una metáfora vital, el trabajo es el corazón de un país, en la medida que toda la población: los empleadores, los trabajadores y quienes dependen de ellos, no podrían subsistir sin la producción y circulación de los bienes y servicios, así como tampoco sin los salarios o las ganancias que produce el trabajo. Dados los profundos procesos de cambio que viven la economía y la sociedad es imprescindible introducir un debate serio y profundo sobre las relaciones laborales existentes.

Llevando el concepto de relaciones laborales a un sentido más técnico y restringido este envuelve, entre muchas otras dimensiones, temas tan fundamentales para el mundo del trabajo como por ejemplo, los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión, la retribución a la productividad, la calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, el comportamiento de los mercados laborales, los empleos, la disciplina laboral, las condiciones de higiene, salud y medioambiente laboral, las medidas de bienestar, la información y participación, así como también, los comportamientos del actor sindical y empresarial. Finalmente, pero no menos importante, una dimensión de las relaciones laborales es su cristalización en una normativa laboral, es decir el conjunto de deberes y derechos que están protegidos por una legislación que debe mantener una ecuanimidad y equilibrio entre los actores (Chiavenato, 2002, pág. 364).

1.9 Relaciones con los empleados

Las buenas relaciones entre empleados es la base fundamental para lograr un ambiente agradable de trabajo, sin conflictos.

Es importante que los gerentes de línea supervisen a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización (Chiavenato, 2002, pág. 369).

1.9.1 Diseño de un programa de relaciones con los empleados

Dentro de un diseño de relaciones debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos para lograr la interacción con los empleados.

Chiavenato define los siguientes:

1. Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.

2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto (Chiavenato, 2002, pág. 369).

1.10 Proceso de las relaciones laborales

El proceso para las relaciones laborales es importante para mejorar las relaciones de cada uno de los empleados.

Se considera que, como individuos, los empleados pueden ejercer relativamente poco poder en sus relaciones con los patrones. El trato y beneficios que reciben dependen en gran parte del valor que les reconozcan sus patrones para la empresa.

Por supuesto, si los empleados creen que no se les está tratando con justicia, tienen la opción de renunciar. Sin embargo, tienen otra opción para corregir la situación organizándose y negociando en forma colectiva con el patrón.

Cuando los empleados toman una dirección, se inicia con el proceso de relaciones laborales. El proceso de relaciones laborales consiste en una secuencia lógica de cuatro acontecimientos:

1. Trabajadores que desean una representación colectiva.
2. Proceso de organización sindical.
3. Negociación colectiva.
4. Administración de contrato.

Las leyes y reglas administrativas influyen en cada uno de estos acontecimientos otorgándose privilegios especiales o imponiendo limitaciones definidas sobre los trabajadores, directores y funcionarios sindicales (Sherman Arthur y Bolander George, 1994, pág. 499).

El proceso de las relaciones laborales surge con el objetivo de ofrecerles mejores beneficios a los empleados, con el propósito que ellos se sientan conforme con organización y que garanticen un óptimo desempeño en sus funciones. Los empleados cuentan con maneras formales de organización para defender sus derechos desde aquí inicia el proceso de las relaciones laborales que consiste en una secuencia lógica de cuatro acontecimientos de suma vitalidad para mantener las relaciones laborales.

Primero los trabajadores sienten la necesidad de ser representados de manera colectiva, donde puedan expresar sus necesidades y que ellas sean escuchadas, luego sigue la formalización del sindicato que debe ser establecido dentro de la organización, sigue las negociaciones colectivas y por último la administración de los contratos.

Es importante para la empresa tener a todos sus empleados motivados. Que las personas sientan que confían en ellas. Cuando los empleados se sienten a gusto en su entorno de trabajo dan lo mejor de sí mismos. Su rendimiento es mayor y los beneficios de la empresa aumentan (Sherman Arthur y Bolander George, 1994, pág. 499).

1.11 Políticas de relaciones laborales

Las políticas laborales se basan con las exigencias y aspectos que esgrimen los sindicatos. Chiavenato afirma que la política de relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales, a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales.

Entre las políticas de las relaciones laborales que la organización puede adoptar, se pueden definir cuatro aspectos importantes: Paternalista, autocrática, de reciprocidad y participativa.

1. Política paternalista

Caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales.

A medida que los sindicatos logran atender las necesidades o reivindicaciones de sus bases, van creando otras de interés colectivo o particular de sus propios líderes y las presentan como si proviniesen de las bases que representan.

El sindicato se fortalece mediante el esfuerzo positivo de que a cada necesidad satisfecha sigue otra mayor que debe ser atendida. Cada concesión representa para la empresa, un costo adicional.

La visión global de las necesidades y aspiraciones de los empleados se constituye por el casuismo y la inmediatez para satisfacer cada reivindicación que va surgiendo, esta actitud orientada hacia la solución de problemas, debilita a la organización y transmite inseguridad a los gerentes y supervisores de primera línea frente a las constantes presiones sindicales.

2. Política autocrática

Caracterizada por la postura rígida e impositiva de la organización que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por la ley y de acuerdo a sus intereses.

No siempre se atienden las reivindicaciones, lo cual provoca el surgimiento de focos de indisciplina y grupos de oposición de los sindicatos frente a los fracasos en los intentos de negociación, dichos fracasos generan refuerzos negativos frente a la imagen de la organización y cierta tensión entre la organización y sus miembros.

La falta de dialogo perjudica la gerencia y la supervisión porque carecen de autoridad para satisfacer las aspiraciones y necesidades de sus subordinados lo cual origina descontento, insubordinación e indisciplina en el personal.

3. Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre las organizaciones y el sindicato. Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicato, la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa.

El objetivo es constituir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las cláusulas pactadas sean violadas por los trabajadores, pero este pacto no siempre contempla las necesidades de los trabajadores ni las recomendaciones de los supervisores, lo cual origina presiones del sindicato contra los trabajadores y de la dirección contra los supervisores; además de no contar con el apoyo y el compromiso de trabajadores y supervisores, esta política no siempre se cumple y produce desconfianza y falta de credibilidad de los trabajadores en la dirección del sindicato y de los supervisores, en la dirección de la organización.

4. Política participativa

Caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran a los sindicatos y a los trabajadores por un lado y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores, por otro.

Presupone que las soluciones se negocien y discutan con datos concretos objetivos y racionales, y que no se sustenten opiniones personales. Esta política requiere buenas relaciones con los trabajadores y un clima organizacional sano, en que gerentes y supervisores sean asesorados por especialistas de staff, no solo en los asuntos de relaciones laborales sino también en la búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con las relaciones humanas en el trabajo. La política participativa tiene en cuenta al empleado desde el punto de vista social, político y económico, y no solo desde el punto de vista productivo. El cumplimiento de los acuerdos, así como las soluciones de los problemas, quejas o reclamos individuales de los trabajadores, se delegan en los supervisores de la primera línea (Chiavenato, 2002, págs. 512-514).

1.12 Programas de sugerencias

El programa de sugerencias está diseñado para solicitar, evaluar e implementar sugerencias ofrecidas por los empleados y recompensar a aquellos que suministren ideas que tengan aplicación y generen resultados para la organización. Casi siempre las recompensas son monetarias y el reconocimiento es público, aunque puede incluir también vacaciones extras o algún beneficio especial.

Los sistemas de sugerencias se han implementado con éxito en muchas organizaciones.

Las líneas básicas de un programa de sugerencias son las siguientes:

1. Debe existir una comisión de evaluación de las sugerencias, para analizar la objetividad de cada sugerencia y dar explicación razonable a los empleados de por qué sus ideas fueron rechazadas.
2. La implementación de las sugerencias aceptadas y la recompensa al empleado deben ser de inmediato.
3. Se debe evaluar el valor del beneficio o el ahorro proporcionado a la organización por la sugerencia ofrecida. Algunas organizaciones llegan a dar al empleado hasta el 10% de la ventaja o del ahorro derivado de la sugerencia.
4. Programas de reconocimiento: Los premios de reconocimiento son créditos concedidos a los empleados o a los equipos que proporcionan contribuciones extraordinarias a la organización (Chiavenato, 2002, pág. 364).

1.12.1 Los principales síntomas de un empleado problemático

Los síntomas que presentan un empleado problemático te permite identificarlo por los diferentes tipos de caracteres presentados durante el desarrollo de sus labores provocando un sinnúmero de comportamiento entre los cuales se citan algunos de ellos dentro de la empresa:

1. Ausentismo elevado.
2. Faltas no justificadas.
3. Falta frecuente.

4. Retrasos y salidas anticipadas.
5. Altercados con colegas.
6. Creación de problemas a otros empleados.

Casi siempre, los problemas a otros empleados tienen dos componentes:

1. Una política escrita: los primeros en tener conocimiento de los problemas son los colegas y los superiores, pero no tienen la motivación suficiente para enfrentar el problema ni está en condiciones de proporcionar apoyo emocional.
2. Un coordinador para el programa: los programas deben tener un coordinador que garantice el conocimiento y la aplicación de los procedimientos y políticas en el sitio de trabajo (Chiavenato, 2002, pág. 364).

1.13 Definición de disciplina

La disciplina: Es la capacidad que posee el ser humano para desarrollar cualquier trabajo y esto implica, para toda circunstancia u ocasión, la puesta en práctica de una actuación ordenada y perseverante, en orden a obtener un bien o fin determinado. Es decir, para conseguir un objetivo en la vida, cualquiera que se nos proponga (Chiavenato, 2002, pág. 365).

1.14 Factores relacionados con la disciplina del personal

Esto se denomina autodisciplina o autocontrol.

1. Gravedad del problema: seriedad o severidad del problema, como deshonestidad, agresión, etc.
2. Duración del problema: tiempo de permanencia de la ofensa o violación.
3. Frecuencia y naturaleza del problema: puede ser un patrón nuevo o la continuidad de alguna infracción disciplinaria.
4. Factores condicionantes: circunstancias relacionadas con problemas.
5. Grado de socialización: grado de socialización que el infractor tiene respecto de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados.

6. Historia de las practicas disciplinarias de la organización: infracciones semejantes que la organización castigo en el pasado, y el tratamiento equitativo que se debe dar.
7. Apoyo gerencial: Los gerentes deben apoyar por completo la acción disciplinaria y aplicarla en la administración de los subordinados (Chiavenato, 2002, pág. 365).

1.14.1 Procedimientos de disciplina

La forma de impulsar la disciplina deberá ser siempre positiva; es de ir mediante estímulos y premios, recurriendo y excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley el contrato colectivo y el reglamento interno del trabajo.

Existen algunos patrones de disciplina básicos que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves.

Son las que a continuación se describen.

1. Comunicación de las reglas y criterios de desempeño: los empleados deben conocer las reglas y patrones de comportamiento de la compañía y las consecuencias de violarlos. Cada empleado y cada supervisor deben comprender a la perfección las políticas y los procedimientos de disciplina.
2. Documentación de los hechos: el supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Estas evidencias se deben documentar con cuidado para evitar cualquier duda o subjetividad. Si el problema se origina en el retraso, es necesario recurrir a las tarjetas de entrada y registro. Toda persona debe tener oportunidad de refutar la evidencia y presentar documentación para defenderse.
3. Respuesta coherente a la violación de las reglas: el empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es coherente y previsible, sin discriminación ni favoritismo, lo cual no significa que los empleados se deban tratar de la misma manera (Chiavenato, 2002, pág. 366).

1.14.2 Como desarrollar la política disciplinaria

La acción disciplinaria debe seguir tres líneas fundamentales para corregir el comportamiento de los empleados.

Según Chiavenato describe las siguientes:

1. La acción correctiva debe tener prioridad sobre la acción punitiva. El objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del empleado y no simplemente castigarlo.
2. La acción disciplinaria debe ser progresiva. Debe comenzar con una amonestación verbal, seguida de una amonestación escrita, suspensión y, en casos más severos e incorregibles, despido del empleado.
3. La acción disciplinaria debe ser inmediata, compatible, impersonal e informativa. La acción correctiva también debe ser preventiva (Chiavenato, 2002, pág. 370).

1.14.3 Pasos como desarrollar la política disciplinaria

Estas políticas permiten ayudar a que el empleado logre estar cómodo y satisfecho en su lugar de trabajo.

1. Desarrolle por escrito la política disciplinaria
2. Busque el apoyo de la alta administración y obtenga su completa aprobación.
3. Comunique la política a todos los empleados utilizando múltiples medios.
4. Proporcione un sistema de informes a los supervisores, para hacer seguimiento a los empleados que requieren atención.
5. Haga que los empleados se informen anónimamente.
6. Desarrolle un proceso formal de investigación y comunique al empleado la información exacta de los informes.
7. Si la investigación sobre el empleado suspendido es positiva, tome medidas con rapidez para corregir el comportamiento equivocado.
8. Establezca un procedimiento de apelación para el empleado insatisfecho con el resultado de la investigación inicial (Chiavenato, 2002, pág. 370).

1.14.4 Tipos de disciplinas

Existen dos tipos de disciplinas para mejorar y corregir la conducta de los empleados las cuales son:

1. Disciplina progresiva

Es la forma más utilizada de procedimiento disciplinario. Consiste en una serie de intervenciones progresivas y paulatinas que dan al empleado la oportunidad de corregir su comportamiento, antes que sea despedido de la organización.

El procedimiento de disciplina progresiva más común es el de cuatro etapas:

Amonestación verbal

El empleado que comete una infracción pequeña en contra las reglas de la organización recibe una amonestación verbal del supervisor y se le notifica que, si el problema persiste dentro de un determinado periodo (una semana o un mes) habrá un castigo más severo para la violación.

Amonestación escrita

El empleado que comete la misma infracción durante cierto periodo recibe una amonestación escrita del supervisor, la cual se archiva como documentación en los registros de la hoja de vida de los empleados.

Suspensión

El empleado que no consigue corregir su comportamiento indeseable durante cierto periodo, o que comete de nuevo la misma infracción, recibe suspensión del trabajo, sin remuneración, durante determinado tiempo.

Despido

El empleado que vuelve a cometer la misma violación a la regla dentro de determinado periodo, es despedido por causa justa.

2. Disciplina positiva

Como la disciplina progresiva hace énfasis en el castigo, puede estimular al empleado engañar al supervisor, en vez de corregir sus acciones.

El procedimiento de disciplina positiva de cuatro etapas comienza por una sesión de asesoría entre empleado y supervisor, que termina con una solución verbal para el problema, aceptable para ambas partes (Chiavenato, 2002, pág. 371).

1.9 Asesoría de empleados

La asesoría brindada a los colaboradores requiere de las siguientes precauciones:

1. Documente el problema de desempeño: Registre los comportamientos laborales específicos (como ausentismo, retraso, poca calidad). En términos de datos, tiempos y lo que sucedió. Esto proporciona datos específicos.
2. Trate al colaborador con objetividad, justicia y equidad. Trate a cada colaborador como a todos los demás.
3. Confronte el desempeño solo con los datos: solo concéntrese en las cosas que afectan el desempeño. Si el problema es personal, diríjalo a un especialista en el asunto.
4. Ofrezca asistencia para ayudar al colaborador: solo señalar el problema no es un propósito útil, porque pone al colaborador a la defensiva. Haga un esfuerzo para que el perciba que usted está a su lado.
5. Espere que la persona se ponga a la defensiva y se resista a la realimentación. Es humano presentar realimentación constructiva o negativa. Si la discusión puede ser incómoda para el trabajador, procure ser bastante objetivo y claro.
6. Haga que el colaborador perciba el problema. El colaborador debe asumir la responsabilidad de su comportamiento y buscar los medios para corregir el problema.
7. Prepare un plan de acción para corregir el desempeño. Si el colaborador acepta el problema, prepare con él un plan de acción para corregirlo.
8. Identifique resultados para corregir el problema.
9. Vigile el control y el progreso. Evalúe el progreso del colaborador. Proporcione retroalimentación de lo que usted observa. Fortalezca los esfuerzos positivos (Chiavenato, 2002, págs. 371-372).

Capítulo II: Los sindicatos

Los sindicatos tienen como fin defender los derechos de los trabajadores y negociar con los empresarios para obtener mejores salarios y condiciones laborales para beneficio de ambas partes y de esta manera lograr buenas relaciones en la organización.

2.1 Origen de los sindicatos

El movimiento obrero tiene sus raíces profundamente echadas en la historia de la humanidad. Como movimiento en pro de los derechos individuales, su ímpetu proviene en parte de la evolución política de los pueblos anglosajones, política que ha progresado a través de una serie de históricos acontecimientos: La de la Carta Magna, el surgimiento del sistema parlamentario, la enunciación de una carta de derechos, el sufragio masculino y el sufragio universal y para los norteamericanos, el añadido de la Declaración de Independencia y de la Proclamación de Emancipación. Así emergieron los derechos del individuo como ciudadano.

La lucha de los trabajadores por su reconocimiento se fue abriendo paso con insurrecciones de esclavos, guerras de campesino, revoluciones, levantamientos de arrendatarios, huelgas y acciones parlamentarias, hasta conducir a una ciudadanía industrial en muchos respectos pagándole con la ciudadanía política.

Frente a esas organizaciones de carácter preindustrial, los sindicatos nacieron como respuesta a los problemas planteados por la mecanización. Representaban a obreros desposeídos de la iniciativa y creatividad en el proceso productivo. La total desprotección de éstos frente a los abusos de los capitalistas (prolongadas jornadas de trabajo, empleo infantil, mujeres mal remuneradas, fábricas insalubres, hacinamiento, despidos sin indemnización, miseria, etc.), los empujó a organizarse en asociaciones para protegerse en caso de enfermedad, paro o inactividad huelguística.

Vamos a ver, el origen de los sindicatos parte de un movimiento breve que surge para ayudar a los trabajadores ante las injusticias, este se describe en dos etapas:

A finales del siglo XVIII, en Inglaterra, cuna de la industrialización, nacieron las primeras asociaciones de trabajadores, las llamadas sociedades de ayuda mutua (o "socorro mutuo"). Las integraban esencialmente artesanos que trabajaban bajo el Domestic System. Su objetivo era la unión de los obreros para conseguir mejoras laborales y salariales, operando como cajas de resistencia frente a adversidades como la enfermedad o el desempleo.

En Inglaterra, tras la abolición de las Combination Laws (1824), el asociacionismo obrero progresó rápidamente, organizándose según dos modelos: sindicatos de oficio (TradeUnions) y cooperativas. Ambos sistemas carecían de reivindicaciones políticas, éstas surgirían por primera vez con el cartismo.

En Francia, durante la década de los treinta del siglo XIX también florecieron las sociedades de ayuda mutua. En la siguiente década el ambiente reivindicativo (libertad de asociación y reducción de la jornada laboral a diez horas) alcanzó su máxima expresión en la revolución de 1848

(<http://www.claseshistoria.com/movimientossociales/org-sindicatos.htm>).

2.2 Definición de sindicato

Según la ley N°185 el sindicato: es la asociación de trabajadores o empleadores constituida para la representación y defensa de sus respectivos intereses. La constitución de sindicatos no necesita de autorización previa. Para efectos de obtención de su personalidad jurídica los sindicatos deben inscribirse en el Libro de Registro de Asociaciones Sindicales del Ministerio del Trabajo (Asamblea, 1996, pág. 61).

2.3 Características del sindicato

Las características de los sindicatos están subdivididas de la siguiente manera según Fitch:

1. Democráticos

Es una organización democrática ya que elige libremente y por mayoría de votos a sus dirigentes, todas sus acciones y en especial las más importantes de la vida del sindicato y su acción frente a los empresarios, empleados y capitalistas son decididos por la mayoría de sus afiliados. Por otro lado, los dirigentes sindicales informen y consultan periódicamente a las bases.

No existen preferencias en virtud de mayores aportaciones ni se conceden privilegios, a sus fundadores o dirigentes (referente a las acciones que le corresponde a cada miembro por su aporte monetario al mismo).

2. Autónomo

Es una organización autónoma ya que conserva su independencia del estado o de los partidos políticos, además el sindicato se rige por sus propios estatutos, sus propias líneas de acción y sus propios planes de lucha.

3. Voluntaria

Es una organización de participación voluntaria donde el trabajador se afilia por voluntad propia y desafilia cuando así lo desea. Cada miembro tiene un solo voto (para cada decisión en la agenda a tratar) e igualdad de oportunidades.

4. Masivo

Es la organización más masiva de los trabajadores, esto es así porque aglutina a todos los trabajadores sin distinción de: edad, sexo, religión o pertenencia política, no discrimina, es heterogéneo y de utilidad social. Sus fines son de largo tiempo o indefinidos, puede disolverse si así lo quieren la mayoría de sus afiliados.

5. Clasista

Es una organización exclusivamente de trabajadores y para los trabajadores, su quehacer es en pro de los mismos (Fitch, 1959, págs. 16-17)

2.4 Objetivos sindicales

Los sindicatos tratan de conseguir para sus miembros según John Fitch algo de lo que ellos, como todas las demás personas, consideran los bienes más esenciales de la vida, por supuesto, vienen en primer término alimentos, el vestido y la vivienda.

Estos constituyen los elementos básicos y mínimos que todos los hombres que ambicionan una vida de plenitud y satisfacción reconocen. De esto se desprende, por un silogismo obvio, que es esto lo que desean los hombres y las mujeres que trabajan.

Los beneficios que los sindicatos tratan de conseguir para sus afiliados dependen de la situación en partículas que caracteriza a cada grupo y a cada individuo. No cabe que las necesidades de los escultores y de los contadores públicos difieren entre sí en aspecto particulares. Así mismo las necesidades de los maquinistas no son idénticas a las de los estibadores, sin embargo, los asalariados, en virtud de la similitud de sus relaciones con la economía prevaecientes, tienen mucho en común entre ellos, no solo dentro de una empresa, industria o unidad geográfica en particular, sino también en el mundo entero. Por lo tanto, el interés primordial del sindicato radica en los empleos y salarios (Fitch, 1959, pág. 37).

2.5 Convención colectiva

Del contenido de la convención colectiva podemos afirmar que existen dos tipos de cláusulas, las denominadas clausulas obligacionales y las normativas.

Se considera que las clausulas obligacionales están referidas al ámbito de responsabilidades que asumen las partes subscriptoras en relación con el convenio colectivo. Este tipo de cláusulas constituye el régimen de gobierno al que se someterán las partes en cuanto a sus relaciones.

Están íntimamente ligadas al contrato individual de trabajo, son las que fijan las condiciones de trabajo en el convenio y por su carácter normativo hacen las veces de la ley y las encontramos en distintos aspectos de la relación laboral, como las de índole económico, administrativa, asistenciales o sindicales (Chiavenato, 2002, pág. 536).

2.5.1 Límites de la convención colectiva

He aquí se dispondrán las limitantes sindicales según el ministerio del trabajo sobre los movimientos sindicales.

El ordenamiento jurídico no dispone de ninguna limitación a la materia objeto de negociación, sin embargo, la doctrina con cautela, se ha referido a materias que estarían excluidas de la negociación colectiva, clasificándolas en: límites funcionales y otros límites de tipo material.

Con relación a los límites funcionales en la convención colectiva, se encuentra que no son materia de negociación las disposiciones constitucionales, así mismo, las establecidas en los convenios internacionales y la ley misma.

Estas limitaciones están determinadas en cuanto a que en la negociación colectiva no puede alterarse el contenido esencial de las disposiciones consignadas en la constitución, convenios, tratados internacionales y leyes, por cuanto estas solo competen exclusivamente a los constituyentes, a los legisladores y a las estructuras legislativas de los organismos internacionales, según sea el caso.

En lo que hace a los límites materiales, se refiere fundamentalmente a materias que competen al empleador, como el poder directivo, que no puede ser desconocido por la organización sindical (Asamblea, 1996).

2.5.2 Derechos de antigüedad en Nicaragua

De acuerdo al MITRAB el derecho de antigüedad está basado en el pago proporcional que se realiza en la indemnización cuando se suspende un acuerdo laboral.

Al respecto tenemos que el artículo 45 del código del trabajo según la ley 185 dice: Cuando el empleador rescinda el contrato de trabajo por indeterminado y sin causa justificada pagara al trabajador una indemnización equivalente a:

- 1) Un mes de salario por cada uno de los primeros tres años de trabajo.
- 2) Veinte días de salario por cada año de trabajo a partir del cuarto año.

En ningún caso la indemnización será mayor de un mes ni mayor de cinco meses. Las fracciones entre los años trabajados se liquidarán proporcionalmente.

De la letra de la ley tenemos que la indemnización del arto. 45ct, solo se paga en contrataciones a tiempo indeterminado, siempre y cuando el despido del empleador sea sin causa justa; lo contrario sería el despido por causa justa previamente autorizada por el MITRAB al tenor del arto. 48ct, en este caso no hay obligación al pago de vacaciones, aguinaldo y salarios proporcionales que tenga a su favor el trabajador, arto. 42ct.

La polémica radica en la última línea del arto. 45ct, que dicen: las fracciones entre los años trabajados se liquidaran proporcionalmente. Para algunos se entiende que las fracciones se toman en cuenta a partir del año, por lo que a partir del año se pagaría la parte proporcional.

Lo anterior es una interpretación individual no calificada, en materia laboral según lo indica el arto. 270ct, la autoridad jerárquica superior es el tribunal de apelaciones sala laboral de la circunscripción Managua, siendo esta la autoridad calificada para interpretar la ley, y en ese sentido ha emitido jurisprudencia laboral al respecto que dice:

Alega el apelante de que, conforme a reiteradas sentencias de esta sala, debe mandarse a pagar la indemnización del arto. 45ct, en forma proporcional a los meses trabajados, cuando estos son inferiores a un año, y no el mes de salario completo. Al respecto esta sala ha mantenido lo siguiente, desde en sentencia de las doce y treinta y cinco minutos de la tarde del diecinueve de noviembre de mil novecientos noventa y ocho. "Esta sala considera que por justicia y equidad laboral estos casos en que la relación laboral cesa sin causa justa imputable al trabajador, deben asimilarse a las vacaciones y décimo tercer mes (art. 77 y 93); y la parte final del arto. 45 de ct. No es justo que un trabajador que labora once meses, al ser despedido sin causa justa no reciba ningún reconocimiento proporcional a su antigüedad, como si lo recibe por vacaciones y décimo tercer mes.

Como se observa, los magistrados de la sala laboral del TAP Managua han dejado claramente establecido que se paga la proporcionalidad de antigüedad, igual a como se paga las vacaciones y el décimo tercer mes o aguinaldo al liquidarse la relación laboral.

Por su parte el MITRAB ha retomado esta sentencia, y ha indicado a los empleadores la obligación de pagar proporcionalmente la indemnización por antigüedad del arto. 45ct, evacuando consultas en ese sentido: indemnización por antigüedad se acumula desde que inicia la relación laboral y se paga proporcional si no se tiene el año de trabajo. " En lo que se refiere al pago por antigüedad (indemnización del arto. 45ct), el trabajador comienza a acumular antigüedad desde que inicia su labor, por lo tanto, se le aplicara de manera proporcional, a como lo mandan a pagar las autoridades judiciales laborales en sentencia n171 del 03 de octubre del año dos mil dos de las doce y diez minutos de la tarde y sentencia n48 del dieciséis de marzo del año 2000 de las once y veinticinco minutos de la mañana". Consulta evacuada por la Dirección Jurídica el 06 de julio del año 2007 (Asamblea, 1996, pág. 47).

2.6 Conflictos laborales

Según Chiavenato, cuando los conflictos laborales se resuelven y solucionan de modo adecuado originan cambios organizacionales que predisponen para la innovación. Sin embargo, cuando solo se resuelven parcialmente o manera inadecuada, crean polémica entre la organización, los miembros de esta y el sindicato que los representa, lo cual puede afectar de modo negativo el desempeño organizacional (Chiavenato, 2002, pág. 525).

2.6.1 Definición

El conflicto no es causal ni accidental es inherente a la vida organizacional o, en otras palabras, al ejercicio del poder.

Idalberto Chiavenato, describe que el conflicto es un proceso que se inicia cuando unas de las partes, individuos, grupos u organización, percibe que la otra parte, individuo, grupo u organización, atentan o intentan atentar contra algunos de sus intereses.

Conflicto significa existencia de idea, sentimientos, actitudes o interés antagónico que pueden llegar a chocar. Siempre que se hable de acuerdo aprobación, coordinación, resolución, unidad, armonía, debe recordarse que estas palabras presuponen la existencia o inminencia de sus términos opuestos, como desacuerdo, desaprobación, disensión, divergencia, incongruencia, discrepancia, inconsistencia, oposición, lo cual significa conflicto.

El conflicto es la condición general del mundo animal. La sociedad y la civilización son viables al elevado grado de congruencias de objetivos entre los hombres o por lo menos, a ciertos mecanismos o reglas de conductas que impongan orden y acomodación.

La ausencia de conflictos significa acomodación, apatía y estancamiento, ya que el conflicto se presenta por que existen puntos de vista e intereses diferentes que chocan a menudo (Chiavenato, 2002, pág. 525).

2.6.2 Fuentes de conflicto

El conflicto se basa principalmente en las diferencias personales más difíciles de manejar.

Las cuales Chiavenato, menciona a continuación.

1. Diferencias individuales

Las actitudes y acciones de los individuos difieren también en los factores de trasfondo que abarcan diferencias educativas y culturales, sociales y raciales, y otros factores similares.

La filosofía de un individuo proporciona una serie de lineamientos o principios que rigen su vida, debido a que los antecedentes de las personas son diferentes, su filosofía tiende a ser diferente, tendrán una influencia directa en el comportamiento del individuo y esto puede ser causa significativa de los conflictos interpersonales cuando interactúan filosofías contrapuestas.

El conflicto que se basa en las diferencias personales (personalidad y filosofía) suele ser el conflicto más difícil de manejar, debido a su naturaleza delimitada y fija.

2. Diferencias de percepción

La percepción individual es el conocimiento consciente de los sucesos o acontecimientos en torno a uno, debido a que la mayoría de la gente visualiza las actividades en su ambiente.

3. Diferencias funcionales y organizacionales

El conflicto surge algunas veces debido a las acciones, limitaciones y exigencias de la organización y las responsabilidades (y funciones) que debe desempeñar cada trabajador (Chiavenato, 2002, págs. 525-526).

2.7 Naturaleza esencial de los sindicatos

Los sindicatos se pueden identificar que son para ciertos fines cada uno de estos individuos, además de estar afiliado a un sindicato, tiene sus objetivos e ideas personales.

Según John Fitch, ningún sindicato ni entidad podría hablar en nombre de uno de ellos siquiera en su totalidad como ser humano.

Su conformación depende de las circunstancias y del conglomerado de personalidades de sus miembros. Sin embargo, el sindicato tiende a poseer individualidad propia. Bien desarrollado, adquiere características individuales de sus miembros.

El sindicato es más un instrumento de quienes pueden pertenecer al mismo en un momento dado. En su formal ideal, es un cuerpo permanente dedicado a la tarea de mejorar las condiciones de vida y de trabajo, no para una sola generación, sino para las subsiguientes.

Por esta razón es difícil poner el dedo con certeza en un determinado cuerpo de opinión, filosofía o método, y decir: "esto es sindicalismo". Por este motivo y dados los propósitos específicos de esta obra, no nos ocuparemos de los afiliados en particular ni de los sindicatos en general como entidades colectivas, sino más bien del efecto del comportamiento de afiliados y funcionarios que procediendo juntamente en nombre del sindicato, delinean la política, adoptan decisiones, emprenden acciones y determinan métodos.

En cuanto a la parte patronal, podría decirse que la negociación colectiva entro en existencias con el advenimiento de la corporación. Los funcionarios de la parte patronal hablan en nombre de los propietarios accionistas cuando establecen los términos de empleo, primero con los individuos y después en la mesa de negociaciones con los voceros de los empleados. Pero mucho antes de que la corporación se convirtiese en importante factor de actividad comercial, el empleador individual siempre era el más poderoso en las negociaciones, en la medida en que sus recursos acumulados fuesen mayores que los de cualquiera de sus empleados hecho que le permitiría aventajarlos en caso de conflictos económico (Fitch, 1959, pág. 30).

2.8 La influencia de los sindicatos

La medida en que la acción sindical ha contribuido al bienestar pecuniario de los asalariados (Fitch, 1959) dice que es una cuestión sobre los cual los economistas no se han puesto de acuerdo todavía. Sus diferencias se relacionan más con la participación total de los trabajadores en los ingresos nacionales que con el efecto de la presión sindical por mejores salarios en ciertas industrias en particular. Además, debemos dejar de estimular la influencia que a veces ejercen los acuerdos sindicales de un sector de la industria en un nivel de salarios de los talleres no agremiados de esa misma industria.

En el periodo correspondiente a la década de 1930, cuando los empleados crearon a toda prisa sindicatos independientes para cada compañía con el fin de entorpecer la organización autónoma, no era infrecuente insertar una cláusula por la coalla patronal y los representantes del sindicato de la compañía entendía que los salarios serian por lo menos iguales a los establecidos en los convenios sindicales de ese ramo de la economía en particular. En la actualidad existen ocasionalmente grandes establecimientos independientes no agremiados en industrias organizadas en parte, cuyo nivel de salarios es levemente superior al de la escala sindical.

Una vigorosa influencia que tendió a mejorar las relaciones entre el patrón y el empleado ha sido la inclusión de un “mecanismo de reclamación” en los contratos sindicales.

Para las reclamaciones que no se solucionan a satisfacción de ese nivel se ha adoptado un sistema de apelaciones que ofrece un sistema escalonado hasta una conferencia final entre altos funcionarios de la parte patronal y el sindicato: Por último, si fuese necesario, el problema se refiere a un árbitro de afuera cuya decisión se considera definitiva y se acata como tal.

Los nuevos derechos así obtenidos confieren al trabajador una sensación de jerarquía. Tienden a establecer un factor esencial que, según se afirma, se había perdido con los cambios derivados de la revolución industrial. “Cuando la herramienta fue sacada de la mano (del trabajador) declara un competente cuerpo de escritores, desapareció en gran medida la satisfacción que reporta la creación individual de un producto. El trabajador había perdido algo que no se podía reemplazar con salarios solamente, cierta dignidad como ser humano (Fitch, 1959, págs. 35-36).

2.9 Las organizaciones sindicales en Nicaragua

El termino sindicato proviene de sindico que los romanos tomaron del latín Syndicus que significa “ procurador elegido para defender los derechos de una corporación”, entendido con esto “ la asociación o comunidad de personas regidas por una ley y estatutos.

(Asamblea, 1996) Describe que los sindicatos han sido creados a fin de defender los derechos y relación laboral de las personas, de conformidad a la ley no. 185 Código del trabajo (Nicaragua) publicada en la gaceta, diario oficial n° 205. Se abordarán los aspectos más importantes de los sindicatos.

Siempre que sea por medios y para fines lícitos, los sindicatos, tienen derecho a:

1. Redactar libremente sus estatutos y reglamentos;
2. Elegir libremente a sus representantes;
3. Elegir su estructura orgánica, administración y actividades;
4. Formular su programa de acción.

Queda prohibido a los sindicatos el uso de denominaciones y siglas que induzcan a confusión con otro anteriormente existente.

Los sindicatos de trabajadores se constituirán con un número no menor de veinte miembros y los de empleadores con no menos de cinco (Asamblea, 1996, pág. 61).

2.9.1 Funciones de los sindicatos

Según la ley n° 185 de la Asamblea Nacional, el código laboral describe que son facultades y funciones de los sindicatos:

1. Procurar el mejoramiento de las condiciones de trabajo de sus miembros y la defensa de sus intereses propios.
2. Celebrar convenciones colectivas de trabajo y ejercer las acciones legales para garantizar su cumplimiento. Es ilícita la cláusula de exclusión, entendiéndose por tal la privación del trabajo al que no forma o deja de formar parte de un sindicato.
3. Representar a sus miembros en los conflictos, controversias y reclamaciones que se presenten, y ejercer las acciones correspondientes que aseguren el ejercicio de sus derechos.
4. Promover la afiliación voluntaria de trabajadores al sindicato.
5. Promover la educación técnica y general de los asociados.
6. Participar en los ámbitos de gestión administrativa determinados por la ley.
7. Denunciar ante los funcionarios competentes del Ministerio del Trabajo, sin perjuicio de las acciones judiciales correspondientes, las omisiones, irregularidades y violaciones que se cometan en la aplicación del presente Código.
8. Propugnar por la creación y mejoramiento de sistemas de protección contra los riesgos del trabajo y prevención de accidentes y enfermedades, y obligarse a que sus afiliados utilicen los mecanismos de protección.
9. Organizar servicios de asesoría técnica, educativa, cultural o de promoción socioeconómica en beneficio de sus afiliados.
10. Adquirir cualquier título y administrar los bienes muebles e inmuebles que requieran para el ejercicio de sus actividades.
11. Ejercer el derecho de huelga de conformidad con la ley.
12. En general, todas las que no estén reñidas con sus fines esenciales ni con las leyes (Asamblea, 1996, pág. 63).

2.9.2 Obligaciones de los sindicatos

Todo sindicato tiene como deber según la Asamblea, las siguientes obligaciones:

1. Llevar libros de actas, de contabilidad y registro de afiliados, debidamente sellados por el Ministerio del Trabajo.
2. Levantar el acta respectiva antes de terminar cada sesión.
3. Comunicar al Ministerio del Trabajo dentro de los quince días siguientes, los cambios ocurridos en la Junta Directiva, las designaciones de representantes sindicales y las reformas de los estatutos.
4. Depositar en una institución bancaria los fondos de la organización.
5. Nombrar en su Junta Directiva a personas mayores de dieciséis años (Asamblea, 1996, pág. 62).

2.9.3 Funciones de la asamblea general

La Asamblea general es la máxima autoridad del sindicato y son funciones propias de ella las siguientes:

1. Elegir la Junta Directiva y aprobar y modificar los estatutos.
2. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias.
3. Aprobar o no el ejercicio del derecho de huelga de conformidad con la ley.
4. Acordar la fusión con otras organizaciones sindicales, así como la afiliación a federaciones o confederaciones y organismos internacionales, según sea el caso.
5. Decidir la expulsión de cualquier afiliado y/o destitución o expulsión de miembros de la Junta Directiva; y definir las faltas, las sanciones correspondientes y la aplicación de éstas, según las circunstancias de cada caso.
6. Aprobar el presupuesto anual elaborado por la Junta Directiva.
7. Revisar o revocar, si lo estima conveniente, los acuerdos y decisiones de la Junta Directiva.
8. Aprobar o desaprobado la rendición de cuentas que debe presentar la Junta Directiva y adoptar las medidas necesarias para corregir los errores y deficiencias que se comprueben.

9. Acordar la disolución de la organización.
10. Emitir los reglamentos y acuerdos necesarios a sus funciones.
11. Aprobar las estructuras creadas por la Junta Directiva para el mejor funcionamiento del sindicato.
12. Aprobar los planes de acción del sindicato (Asamblea, 1996, pág. 68).

2.9.4 Fuero sindical

Fuero sindical según es el derecho de que gozan los miembros de las directivas sindicales a no ser sancionados ni despedidos sin mediar causa justa. El trabajador amparado por el fuero sindical no podrá ser despedido sin previa autorización del Ministerio del Trabajo, fundada en una justa causa prevista en la ley y debidamente comprobada.

Constituye violación del fuero sindical la acción del empleador de alterar unilateralmente las condiciones de trabajo y el traslado del trabajador a otro puesto sin su consentimiento. El Inspector Departamental del Trabajo, una vez constatada la violación al fuero sindical, decretará la nulidad de los actos violatorios.

Los directivos sindicales de cualquier nivel, los representantes seccionales y los miembros del comité sindical, electos por trabajadores y debidamente inscritos, de uno o varios centros de trabajo, gozarán del fuero sindical. Cuando se trate de una sola empresa con más de un establecimiento, en cualquier otra parte del país, los trabajadores de ese establecimiento afiliados al sindicato, nombrarán entre ellos a sus directivos sindicales, a representantes seccionales y miembros del comité sindical.

Los miembros de las juntas directivas sindicales cubiertos por el fuero sindical serán un máximo de nueve. Los miembros de los seccionales o comités sindicales cubiertos por el fuero sindical serán un máximo de cuatro, es decir los dirigentes sindicales cubiertos por el fuero sumarán un máximo de trece. Cuando los dirigentes sindicales se encuentren negociando un conflicto laboral y expire su período legal no será alegable tal circunstancia para desconocer su representación. Esta disposición se aplicará sin perjuicio de las condiciones pactadas en convenios colectivos (Asamblea, 1996, pág. 70) .

Capítulo III: Comportamiento organizacional

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

3.1 Definición del comportamiento organizacional

Para definir el comportamiento organizacional debemos citar el concepto que nos brindan varios autores:

Según Stephen Robbins y Timothy Judge el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el efecto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones. Con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el comportamiento organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento. Para que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Nuestra definición se resume así: el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de esta. Y como comportamiento organizacional estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano y administración.

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afecta los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficiencia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye unas de las tareas más importantes, el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009, págs. 10-11).

Según Idalberto Chiavenato, el comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Además, también está incluida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e innumerables variables importantes más. Y depende en gran medida de las personas que participan en cada organización.

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el comportamiento organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas (Chiavenato I. , 2009, pág. 6).

3.2 Importancia del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional incrementa la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Según Chiavenato es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las.

Se relaciona con el estudio que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de ésta última. Y debido a que el Comportamiento Organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de empleo, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas (Chiavenato I. , 2009, pág. 6).

3.3 Proceso de la comunicación en las organizaciones

El proceso de la comunicación permite a la organización crear un ambiente de comunicación estable para los empleados y Chiavenato expresa que es el sistema nervioso de una organización, sin comunicación no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sienten valorados como personas. El estudio de la comunicación organizacional es cada vez más importante para el desarrollo del sistema empresarial (Chiavenato I. , 2009, pág. 6).

3.3.1 Concepto de comunicación

Para definir la comunicación debemos citar el concepto que nos brindan varios autores:

Según Gordon “La comunicación implica un intercambio entre dos o más partes” (Gordon, 1996, pág. 260).

Chiavenato expresa que “La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (Chiavenato I. , 2009, pág. 110).

3.3.2 Proceso de la comunicación

Resulta útil pensar en la comunicación según (John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005) como el proceso de enviar y recibir mensajes que tienen un significado para el emisor y el receptor. Estos mensajes se transmiten por medio de varios canales de comunicación, entre otros, las reuniones frente a frente, el correo electrónico y las cartas, memorándum, las comunicaciones telefónicas y el correo de voz.

La elección de un canal de comunicación puede tener un impacto importante sobre el proceso de la comunicación. Algunas personas se desempeñan mejor al utilizar preferentemente ciertos canales, y algunos tipos de mensaje se manejan por medio de ciertos canales específicos.

El proceso de comunicación no está terminado simplemente porque se envía un mensaje. El receptor es el individuo o grupo de individuos a quienes se dirige el mensaje con el fin de asignar un significado a todo mensaje recibido, su contenido debe interpretarse por medio de la decodificación.

La buena comunicación se caracteriza por ser de dos sentidos. Este modelo indica que la comunicación fluye de un individuo o grupo a otro y después vía retroalimentación, vuelve a la persona original, formando un círculo cerrado. Este se inicia cuando una persona, el emisor, quiere comunicar un mensaje. El emisor primero codifica el mensaje, lo expresa de una manera que supone que será entendida. El emisor después transmite el mensaje o lo envía por medio de un canal, que es el vínculo formal o informal entre las dos partes, usando un medio concreto para transmitir el mensaje, como una conversación frente a frente, por teléfono, mediante memorándum o el correo electrónico (John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005, págs. 15-16).

3.3.3 Componentes esenciales del proceso de comunicación

Componentes fundamentales que intervienen en el proceso de comunicación según (John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005) son:

El emisor (hablante): Persona que elabora el mensaje con una intención y codifica la información usando símbolos cuyos significados coinciden con los del receptor.

El receptor (oyente): Persona que recibe la información o mensaje, lo descodifica, lo interpreta y lo convierte en información significativa.

El mensaje: Conjuntos de signos que comunican algo, es el contenido de la comunicación.

El canal: Es el medio por el que se transmite el mensaje.

El ruido: Conjunto de factores no planificados que pueden interrumpir o interferir en la correcta interpretación del mensaje.

La retroalimentación: Es el proceso inverso que expresa la reacción que sobre el receptor provocó el mensaje enviado por el emisor y da a conocer como este ha relevado el sentido de la información recibida, es decir si el mensaje logro el efecto deseado (John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005, pág. 16).

3.3.4 La comunicación eficaz y eficiente

Cuando las personas se comunican, surge al menos dos aspectos importantes según (John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005) uno de ellos es la precisión de la comunicación, un asunto de calidad y eficacia, y el otro es su costo y tiempo, un asunto de eficiencia.

La comunicación eficaz ocurre cuando el significado pretendido de la fuente y el significado percibido del receptor es vitalmente el mismo. Aunque este debe ser objetivo de cualquier comunicación, no siempre se logra. La oportunidad de ofrecer una retroalimentación y hacer preguntas es una forma importante de aumentar la eficacia de la comunicación.

La comunicación eficiente ocurre a un costo mínimo y en el tiempo adecuado en términos de recursos invertidos. Por ejemplo, el tiempo es un recurso importante, imagine a su profesor tomándose su tiempo para comunicarse de manera individual con cada uno de los estudiantes de su grupo acerca de la materia de estudio del curso. Sería virtualmente imposible hacerlo. Incluso si fuera posible, sería muy costoso en términos de tiempo. Las personas en el trabajo deciden no visitarse personalmente para comunicar mensajes. En lugar de ello se apoyan en la eficiencia de los memorandos, la publicación de boletines, las reuniones grupales, el correo electrónico y el correo de voz (John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005, pág. 17).

3.3.5 Barreras para la comunicación

Aun cuando el proceso básico de comunicación es relativamente sencillo, las deficiencias de la comunicación son evidentes en las organizaciones, los prejuicios de percepción y atribuciones, las relaciones interpersonales, la estructura de la organización, las distancias físicas y las diferencias culturales pueden ser barreras para la comunicación, pero hoy en día las personas pueden superar esta comunicación sea formal o informal superando las barreras que se acaban de describir.

En particular el uso de la comunicación electrónica, el perfeccionamiento de la interacción interpersonal y los cambios de las estructuras de la organización tendrán muchas repercusiones para eliminar las barreras de la comunicación.

Según (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009): El filtrado se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que éste desea escuchar, está filtrando la información. El determinante principal del filtrado es el número de niveles en la estructura de una organización. Entre más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para el filtrado. Pero es de esperarse que haya algún filtrado en cualquier lugar en donde haya diferencias de estatus. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores lo que éstos quieren oír, con lo que se distorsiona la comunicación hacia arriba.

1. Percepción selectiva

Los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje. El entrevistador de reclutamiento que espera que una mujer que solicite el puesto ponga a su familia antes que a su carrera es probable que espere esta tendencia en las mujeres que lleguen a solicitar trabajo, sin importar si quienes lleguen piensan así o no.

2. Sobrecarga de información

Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de información. Y con los correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, faxes, reuniones y la necesidad de mantenerse actualizado en el campo profesional propio, el potencial para que los gerentes y profesionales actuales padezcan la sobrecarga de información es muy alto. ¿Qué pasa cuando los individuos tienen más información de la que pueden procesar y utilizar? tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. Procesan más hasta que la situación de sobrecarga termina. Sin importar lo que hagan, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz.

3. Emociones

La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en que la interprete. El mismo mensaje recibido cuando se está enojado o distraído con frecuencia se interpreta de manera diferente que cuando se está contento. Emociones extremas como las que ocurren en la jubilación, o la depresión, es probable que obstaculicen la comunicación. En tales casos somos más posibles a bloquear nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento, y sustituirlos por juicios emocionales.

4. Lenguaje

Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas. Edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras.

Aquellos lectores para quienes sea nuevo el argot corporativo tal vez encuentren los acrónimos como CRA, las palabras como “progs” (programas) o frases como “cocina tu pan” (dar un servicio) como barbarismos, del mismo modo en que los padres se sienten sorprendidos por la jerga de la generación joven.

El punto es que, aunque usted y yo probablemente hablemos un lenguaje común español el uso que hacemos de éste está lejos de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se minimizarían.

5. Comunicación aprensiva

Otra barrera importante para la comunicación eficaz es que ciertas personas se estima que de 5 a 20 por ciento de la población padece de una comunicación aprensiva o ansiedad que los debilita. Aunque muchas personas sienten ansiedad al hablar frente a un grupo, la comunicación aprensiva es un problema más serio debido a que afecta una categoría completa de técnicas de comunicación. La gente que sufre por ello experimenta una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación oral, escrita, o ambas. Por ejemplo, quienes son aprensivos en la comunicación oral encuentran difícil en extremo hablar con otros cara a cara o sienten demasiada ansiedad cuando tienen que usar el teléfono. Como resultado se basan en los memorándum o faxes para transmitir mensajes cuando una llamada telefónica no sólo sería más rápida, sino más apropiada.

Hay estudios que demuestran que quienes sienten aprensión por la comunicación oral evitan situaciones que requieren que se involucren en ésta. Debemos esperar encontrar cierta autoselección en los trabajos de modo que tales individuos no acepten puestos como el de profesor, para los que la comunicación oral es un requerimiento dominante.

Pero casi todos los trabajos requieren cierta comunicación oral. Una preocupación más grande es la evidencia de que quienes sienten mucha aprensión por la comunicación oral distorsionan las demandas de comunicación de sus trabajos a fin de minimizar la necesidad de la comunicación. Por tanto, es necesario estar alerta en las organizaciones de que hay un conjunto de personas que limitan severamente su comunicación oral y racionalizan esta práctica diciéndose que no es necesaria más comunicación para que ellos hagan su trabajo con eficacia.

6. Diferencias de género

Las diferencias de género en ocasiones son una barrera para la comunicación eficaz. Los estudios de Deborah Tannen demuestran que los hombres tienden a usar el habla para resaltar el estatus, mientras que las mujeres lo usan para crear conexiones. Por supuesto, estas tendencias no se aplican a todo hombre y toda mujer.

Como dice Tannen, su generalización significa que “un porcentaje grande de mujeres y hombres como grupo hablan en una forma particular, o que es más probable que las mujeres y hombres individuales hablen en una forma u otra.” Las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus, poder e independencia. Por tanto, para muchos hombres, las conversaciones son sobre todo un medio de preservar la independencia y mantener el estatus en un orden social jerárquico. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones para la cercanía en las que la gente trata de buscar y dar confirmación y apoyo.

Es frecuente que los hombres se quejen de que las mujeres hablan sobre sus problemas. Las mujeres critican a los hombres por no escuchar. Lo que pasa es que cuando los hombres ven un problema, con frecuencia afirman su deseo de independencia y control a través de ofrecer soluciones. Por otro lado, muchas mujeres ven el contar un problema como un medio de promover la cercanía. Las mujeres presentan el problema para ganar apoyo y conexión, no el consejo del hombre. El entendimiento mutuo es simétrico. Pero dar un consejo es asimétrico: sitúa a quien lo da como si supiera más, fuera más razonable y tuviera el control. Esto contribuye a distanciar a los hombres y las mujeres en sus esfuerzos por comunicarse.

7. Implicaciones globales

Es difícil tener comunicación eficaz, aun en la mejor de las condiciones. Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación. Un gesto que es bien entendido y aceptado en una cultura puede carecer de significado en otra. Desafortunadamente, como los negocios se han vuelto globales, los enfoques de comunicación de las empresas no han seguido el ritmo, ya que sólo 18 por ciento de éstas han documentado estrategias para comunicarse con los empleados a través de las culturas, y sólo 31 por ciento de ellas requiere que los mensajes corporativos se personalicen para usarlos en otras culturas.

8. Barreras culturales

Un autor ha identificado cuatro problemas específicos relacionados con dificultades en el lenguaje en las comunicaciones interculturales. El primero de ellos son las barreras causadas por la semántica. Como ya se dijo, las palabras tienen diferentes significados para personas distintas. Esto es cierto en particular para gente que procede de culturas nacionales diferentes. Ciertas palabras no se pueden traducir de una cultura a otra. El segundo problema son las barreras causadas por las connotaciones de las palabras. Las palabras implican cosas diferentes en idiomas distintos. El tercer problema son las barreras causadas por las diferencias de tono. En ciertas culturas el lenguaje es formal y en otras es informal. En otras más, los cambios de tono dependen del contexto: las personas hablan de manera distinta en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Puede ser embarazoso y fuera de lugar usar un estilo personal e informal en una situación en la que se espera otro más formal. El cuarto problema consiste en las barreras ocasionadas por diferencias de percepción. Los individuos que hablan idiomas distintos en realidad ven al mundo en formas diferentes (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009, págs. 368-373).

3.3.6 Contexto cultural

Es posible lograr una mejor comprensión de estas barreras culturales y de sus implicaciones para la comunicación entre culturas diferentes al considerar los conceptos de cultura de alto contexto y cultura de bajo contexto. Las culturas suelen diferir en cuanto a la importancia en la que el contexto influye en el significado que los individuos dan a lo que en realidad se dice o escribe, a la luz de quién es la otra persona. Dependen mucho de claves situacionales, no verbales y sutiles cuando se comunican con los demás. Es más significativo lo que no se dice que lo que sí se dice. El estatus oficial de alguien, su lugar y reputación en la sociedad tienen un peso considerable en las comunicaciones.

¿Qué significan estas diferencias contextuales en términos de comunicación? En realidad, mucho. La comunicación en las culturas de alto contexto implica bastante más confianza en ambas partes. Lo que a un extraño le podría parecer una conversación casual e insignificante es importante porque refleja el deseo de construir una relación y generar confianza. En las culturas de alto contexto, los acuerdos orales implican compromisos fuertes, y quién sea edad, antigüedad, rango en la organización, etc. se valora e influye mucho en tu credibilidad. Pero en las culturas de bajo contexto, los contratos obligatorios tienden a estar por escrito, con palabras precisas y términos legales. De manera similar, las culturas de bajo contexto valoran el ser directo, y se espera que los gerentes sean explícitos y precisos al transmitir el significado que se pretende. En las de alto contexto es muy diferente, pues los gerentes tienden a “hacer sugerencias” en lugar de dar órdenes (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009, pág. 373).

3.3.7 Una guía cultural

Al comunicarse con personas de una cultura diferente, ¿qué se puede hacer para reducir las percepciones incorrectas, las malas interpretaciones y las evaluaciones equivocadas? Se puede comenzar por tratar de evaluar el contexto cultural. Usted seguramente tendrá menos dificultades si las personas provienen de un contexto cultural similar al suyo.

Además, las siguientes cuatro reglas son de ayuda:

Suponga que hay diferencias hasta que no se demuestre la similitud.

1. La mayoría de nosotros supone que los demás son más parecidos a nosotros de lo que en realidad son.

Pero es frecuente que las personas de países distintos sean muy diferentes de nosotros. Por tanto, hay una probabilidad mucho menor de que usted cometa un error si supone que los demás son distintos y no similares, hasta que no se pruebe la similitud.

2. Haga énfasis en la descripción y no en la interpretación o evaluación.

Al interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace, al contrario de lo que ocurre al describir, se basa más en la cultura y antecedentes del observador que en la situación observada. Por ello, retrase el juicio hasta que haya tenido tiempo suficiente para observar e interpretar la situación desde las diferentes perspectivas de todas las culturas involucradas.

3. Practique la empatía.

Antes de enviar un mensaje póngase en los zapatos del receptor, ¿cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe usted de su educación, formación y antecedentes, que le proporcione una perspectiva más amplia? Trate de ver a la otra persona como es en realidad.

4. Considere sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.

Una vez que haya desarrollado una explicación para una situación nueva o que piense que hace énfasis en algo sobre una cultura extraña, trate su interpretación como una hipótesis que necesita probarse y no como si fuera una certeza (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009, pág. 374).

3.4 Teorías del comportamiento organizacional

Las teorías del comportamiento organizacional según (Gordon, 1996) se basan en cinco las cuales se mencionan a continuación:

1. Teoría clásica

Henry Fayol (1841,1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se gradúa de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establecen catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. División de Trabajo
 2. Autoridad
 3. Disciplina
 4. Unidad de Dirección
 5. Unidad de Mando
 6. Subordinación de interés individual al bien común
 7. Remuneración
 8. Centralización
 9. Jerarquía
 10. Orden
 11. Equidad
 12. Estabilidad del personal
 13. Iniciativa
 14. Espíritu de equipo
2. Teoría de la administración científica

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. Es considerado el padre de la Administración Científica.

En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban que el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

Ciencia en lugar de empirismo y de improvisación.

Selección y entrenamiento de los trabajadores.

Articular el trabajo con la ciencia.

División del trabajo y de las responsabilidades.

3. Teoría de la burocracia

Mientras Taylor se interesaba en la gerencia al nivel del taller o primera línea (o lo que hoy en día describiríamos como el puesto de un supervisor) y Fayol se ocupaba de las funciones principales de la organización, el Psicólogo alemán Max Weber (pronunciando Weber) desarrollaba una teoría de las estructuras y describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural.

Weber describió un tipo ideal de organización a la que llamó burocracia. La burocracia era un sistema caracterizado por la división de trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos bien detallados y relaciones interpersonales. Weber reconoció que esta "burocracia ideal" no existía en realidad, sino que más bien representaba una reconstrucción selectiva del mundo real.

Él pretendía que se considerara como la base para teorizar acerca del trabajo y de cómo éste podía realizarse en grandes grupos. Su Teoría se volvió el prototipo de diseño de las grandes organizaciones.

4. Teoría de las relaciones humanas

George Elton Mayo (1880-1949) Psicólogo de profesión, fue profesor de Filosofía, Lógica y Ética en Australia. En 1922 emigró a los Estados Unidos donde, de inmediato, entró de lleno a la investigación industrial. Su interés primordial era analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción.

Con su teoría, a la que se le llamó descubrimiento del hombre, resultados del experimento que la Western Electric Company tenía en Hawthorne (Illinois), vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa.

Demostó que, sin la cooperaci3n y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados. Para él era importante integrar el hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al Taylorismo y los resultados mediocres en su aplicaci3n, así como los principios para la selecci3n científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la Psicología industrial.

Nació así la Escuela del Comportamiento Humano, conocida también como la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acci3n administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó en Hawthorne, a mediados de los años 20, en donde estudió los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relaci3n con la productividad del trabajador. En estas investigaciones se obtuvieron conclusiones para ese entonces, sorprendentes:

Son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el ser escuchado por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, etc.

Por otra parte, la productividad no solo se relaciona con los incentivos y las relaciones de trabajo.

El tipo de supervisi3n es vital para la eficiencia, así como la solidaridad y la cohesi3n son de suma importancia para el desempeño del individuo en su trabajo.

Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administraci3n. El punto de vista del "hombre máquina" de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

La anterior concepci3n, ha contribuido a que la administraci3n se preocupe por aspectos éticos e ideológicos, y respete más la dignidad del hombre.

Demuestra la necesidad de mejorar las relaciones humanas a través de la aplicaci3n de las ciencias, de la conducta a la administraci3n, especialmente la Psicología.

Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacci3n de sus necesidades.

Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las corrientes administrativas se basan en esta escuela, la administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso.

1. Teoría de los sistemas

Según esta corriente los sistemas son el punto fundamental en la que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

Desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico del que se ocupa la administración: la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el interfuncionamiento con su ambiente.

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales, el funcionamiento de la administración de sistema está ayudado por el uso de la computadora; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Así mismo, se relaciona fuertemente con el enfoque matemático para lograr las mejores decisiones. Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema.

Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano. Algunos de los autores más connotados de este enfoque Norbert Wiener, March y Simon Murdick, Joel Ross y West Churchman (Gordon, 1996, págs. 371-374).

3.5 Comportamiento organizacional de los grupos

Los grupos de trabajo constituyen un valor agregado para las organizaciones y sus miembros, pues ayudan a tratar tareas importantes y mantener fuerza laboral.

3.5.1 Definición

De conformidad a lo escrito en el libro de Chiavenato, un grupo puede definirse como un conjunto formado por dos o más personas que trabajan de manera regular a fin de lograr metas comunes. En un grupo, el trabajo de sus miembros es interdependiente para alcanzar sus objetivos, además, interactúan entre ellos para lograr todo esto en un periodo determinado.

Que es un grupo de trabajo eficaz.

Cuando logra altos niveles de desempeño en la tarea, de satisfacción en sus miembros y de viabilidad del equipo, se dice que se trata de un grupo eficaz. Con respecto al desempeño en la tarea, este tipo de grupo alcanza sus metas en cuanto al sentido estándar de cantidad, calidad y oportunidad de los resultados de trabajo. En caso de un grupo de trabajo permanente, como puede ser un equipo de fabricación, esto significa que diariamente alcanzan sus metas de desempeño.

En el caso de un grupo temporal, como puede ser un comité para formular una nueva política, esto implica cumplir un plan para presentar una nueva política organizacional al presidente de la compañía. Con respecto a la satisfacción de los miembros del equipo, un grupo eficaz es aquel cuyos miembros creen que su participación y experiencia son positivas y satisfacen necesidades personales importantes.

Se sienten satisfechos con sus tareas, logros y motivaciones interpersonales. Con respecto a la viabilidad del equipo, los miembros del grupo se sienten lo suficientemente satisfechos como para seguir trabajando juntos permanentemente o para volver a trabajar juntos en el futuro. Un grupo así posee el potencial del desempeño a largo plazo, que es de suma importancia (Chiavenato, 2002, pág. 178).

3.5.2 Contribuciones singulares de los grupos

Los grupos eficaces ayudan a las organizaciones a cumplir tareas importantes según Chiavenato (2002). En particular, ofrecen un potencial de sinergia, es decir, la creación de un todo que es mayor que la suma de sus partes. Cuando la sinergia aparece los grupos obtienen un producto mayor que la suma de las capacidades de sus miembros individuales. La sinergia de un grupo es necesaria para que las organizaciones se vuelvan competitivas y alcancen un alto desempeño a largo plazo en los tiempos dinámicos actuales (Chiavenato, 2002, pág. 178).

3.5.3 Clasificación del grupo

Esta clasificación se hace a fin de especificar la tarea para cada uno de los individuos que conforman los grupos.

Según (John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005) se clasifican en dos:

1. Grupos formales

Existen muchas formas de emplear grupos con gran ventaja en el nuevo lugar de trabajo. Un grupo formal está designado para servir a un propósito organizacional específico. La organización crea un grupo de este tipo para que desempeñe una tarea específica que normalmente implica el uso de recursos con el fin de crear un producto.

Los grupos formales pueden ser permanentes o temporales. Los grupos de trabajo permanente, o grupos de mando es la estructura vertical, aparecen en las organizaciones como departamento.

En contraste, los grupos de trabajo temporales son grupos de tareas creados específicamente para resolver un problema o tarea definida; se deshacen una vez que el propósito asignado se ha cumplido. De hecho, las organizaciones de hoy tienden a hacer un uso mayor de equipos interfuncionales o fuerza de tarea para el trabajo especial de solución de problemas.

Otra forma común es el equipo de proyecto, que se forma, a menudo interfuncionalmente, con el fin de completar una tarea específica en un plazo determinado.

2. Grupos informales

Los grupos informales emergen sin una designación oficial por parte de las organizaciones. Se forman espontáneamente y se basan en las relaciones personales o intereses especiales y sin ningún aval organizacional específico. Normalmente se encuentran en la mayoría de los grupos formales. Los grupos de amigos, están constituidos por personas que tienen una afinidad natural, tienden a trabajar, a tomar un descanso o incluso a hacer cosas fuera del lugar juntos. Los grupos de interés están formados por personas que comparten intereses comunes. Pueden ser intereses relacionados con el empleo.

Los grupos informales les ayudan a menudo a las personas a realizar su trabajo. A través de su red de relaciones interpersonales, tienen el potencial de agilizar el trabajo, pues las personas se ayudan entre ellas en forma que los líderes o autoridades no proporcionan. Además, les ayudan a los individuos a satisfacer necesidades que los grupos formales no satisfacen. En estas y otras formas relacionadas, los grupos informales pueden proporcionarles a sus miembros, satisfacción social, seguridad y un sentido de pertenencia (John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005, págs. 179-180).

3.5.4 Etapas de desarrollo de un grupo

Ya sea que usted forme parte de una unidad de trabajo, de una fuerza de tarea personal o de un equipo virtual, el grupo pasara a través de diversas etapas en su estilo de vida. Además, dependiendo de la etapa que el grupo haya alcanzado, el líder y los miembros del mismo pueden enfrentar retos muy diferentes.

(John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005) Describe las siguientes:

1. Etapa de formación

Un asunto fundamental en la etapa de formación de un grupo es la entrada inicial de sus miembros. Durante esta etapa, los individuos hacen una serie de preguntas conforme comienzan a identificarse con los demás miembros del grupo y con el grupo en sí mismo. A los miembros les interesa conocer a los demás y descubrir lo que se considerara como conducta aceptable, determinar la tarea real del grupo y definir las reglas de este.

2. Etapa de tormenta

El desarrollo de un grupo pasa por un periodo de gran emotividad y tensión entre sus miembros llamado etapa de tormenta. Durante esta etapa puede haber hostilidad y peleas y normalmente el grupo experimentara muchos cambios. Se pueden formar alianzas y camarillas debido a que los individuos compiten por imponer sus preferencias al grupo y por lograr la posición que desean. Las demandas externas, incluyendo las expectativas prematuras acerca de los resultados de desempeño, pueden crear presiones incómodas.

En el proceso, las expectativas de membresía tienden a aclararse y la atención se orienta hacia los obstáculos en el camino para alcanzar las metas grupales. Los individuos comienzan a comprender los estilos interpersonales de los demás y hacen esfuerzos para encontrar formas de alcanzar las metas grupales mientras que a la vez buscan satisfacer sus necesidades individuales.

3. Etapa de normalización

A la etapa de integración inicial se le conoce como etapa de normalización. Es el punto en el cual el grupo realmente comienza a reunirse como unidad coordinada. La confusión de la etapa de tormenta da pie a un equilibrio precario de fuerzas. Debido al placer de un nuevo sentido de armonía, los miembros del grupo luchan por mantener un equilibrio positivo. Mantener unido al grupo puede convertirse para algunas personas en algo más importante que trabajar con éxito en las tareas de grupo.

En esta etapa de desestiman los puntos de vista de la minoría, las desviaciones de las direcciones que el grupo tome y las críticas debido a que sus miembros experimentan un sentido preliminar de cercanía. Algunos pueden percibir erróneamente que esta etapa es de madurez final. De hecho, es necesario manejar cuidadosamente el sentido prematuro de logro en este punto como si fuera " un escalón" para alcanzar el siguiente nivel de desarrollo del grupo.

4. Etapa de desempeño

La etapa de integración total, que marca el surgimiento de un grupo maduro, organizado, que opera adecuadamente, es denominada etapa de desempeño. El grupo es ahora capaz de hacerle frente a tareas complejas y manejar los desacuerdos internos en formas creativas. La estructura es estable, los miembros se sienten motivados por las metas del grupo y generalmente se sienten satisfechos. Los retos fundamentales son los esfuerzos continuos por mejorar las relaciones y el desempeño. Los miembros del grupo deben ser capaces de adaptarse con éxito conforme las oportunidades y demandas cambian al paso del tiempo

5. Etapa de clausura

Un grupo bien integrado puede desintegrarse, si es necesario, cuando su trabajo está terminado. La etapa de clausura es especialmente importante en los múltiples grupos (John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn, 2005, págs. 181-182).

3.6 Toma de decisiones

La toma de decisiones es muy habitual en la vida diaria de todas las personas, y al estar tan en contacto con ella desde que tenemos conciencia, pasamos a realizarla casi inadvertidamente, vislumbrándola como parte de nuestro aprendizaje vital (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009, pág. 182).

3.6.1 Definición de toma de decisiones

Para Stephens Robins y Timothy Judge, la toma de decisiones es: optar o seleccionar entre varias alternativas de un determinado producto, aquella que parezca la más adecuada, consiste en identificar y seleccionar una alternativa y delegar su ejecución.

El proceso de selección de entre varias alternativas puede desglosarse en una serie de pasos secuenciales, en primer lugar, la persona que va a tomar una decisión debe de decidir si debería comprarse el producto, dependiendo de la existencia de la necesidad, deseo y capacidad para comprarlo, en segundo lugar debe de deducir las alternativas quedándose con un número manejable, a continuación debe haber una selección de marcas de entre el conjunto de alternativas seleccionadas y por ultimo debe de decidir métodos de compra.

La toma de decisiones puede invadir las cuatro funciones del proceso administrativo: la planeación, organización, dirección y control, su proceso va en dependencia del tipo, tamaño, limitaciones y riesgos de la decisión.

Toma de decisiones se refiere a una etapa dentro del proceso y debe de existir al menos más de una alternativa, para seleccionar la que al juicio del tomador de decisiones es la más idónea, pueden existir tres conceptos para decidir, estos son:

1. Maximizar: es decidir de manera que se logre el mejor resultado posible.
2. Satisfacer: es elegir una alternativa aceptable, aunque no necesariamente sea la mejor perfecta.
3. Optimización: es lograr el mejor equilibrio posible entre diversas metas (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009, pág. 182).

3.6.2 Importancia en la toma de decisiones

La toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir, según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo y por ende su eficacia.

En la toma de decisiones considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

La toma de decisiones se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009, pág. 183).

3.6.3 Tipos de decisiones

Los diferentes problemas requieren de tipos de decisiones, ya sean de asuntos de rutina, de poca importancia o decisiones más importantes para (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009) existen dos tipos de decisiones.

Decisión programada: son las que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes o de rutina ya que limitan o excluyen alternativas.

Las decisiones se programan en el grado en que son repetitivas o de rutina y en el grado que han funcionado un planteamiento definitivo para manejarlas, ya que el problema está bien estructurado, el administrador no tiene que tomarse la molestia de diseñar un proceso de decisiones, la toma de decisiones programada es relativamente sencilla y tiende en apoyarse en gran medida en soluciones anteriores.

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos (pasos secuenciales para resolver un problema), unas reglas que garanticen consistencias en disciplina y con un alto nivel de justicia, aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección correcta.

Decisiones no programadas: son decisiones que se toman ante problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución.

Las decisiones no programadas abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial,

deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de producción que fracasa, etc. Los problemas más importantes que enfrentara el gerente normalmente requerirán decisiones no programadas.

Tiene como característica que es único y no recurrente, se les denomina decisiones gerenciales. No son delegables. Por lo general comprometen los recursos de la organización por un periodo de largo tiempo.

Diferencia entre decisiones programadas y no programadas:

Las decisiones programadas son utilizadas para manejar los problemas bien estructurados e implican cuestiones rutinarias y se pueden manejar por medio de políticas, procedimientos y reglas.

Mientras que las decisiones no programadas son utilizadas para manejar los problemas no estructurados e implican pocos frecuentes o nuevos (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009, pág. 185).

3.6.4 El proceso de toma de decisiones racional

Un proceso sistemático o racional para tomar las decisiones aumentara su eficacia. En muchas situaciones ese tipo de procesos de toma de decisiones aumentara la probabilidad de que el resultado sea una decisión de gran calidad, aceptada y ética.

El proceso de toma de decisiones consta de seis pasos:

1. Analizar la situación: la persona que toma la decisión debe empezar por determinar los elementos fundamentales de la situación, entre ellos, debe reconocer que hay problemas por resolver o una decisión por tomar y después explorar y clasificar las condiciones de la decisión.

Cuando las personas que toman las decisiones no analizan a fondo la situación, el resultado puede consistir en decisiones deficientes. La persona talvez no identifique todas las influencias del entorno, se equivoque al evaluar los recursos de la organización que se requerirán o interprete erróneamente las preferencias y las capacidades individuales.

2. Establecer objetivos: en el proceso racional, la persona que decide pasa a identificar las metas y los objetivos que tendrá que alcanzar la decisión, así como los criterios que se usaran para medir su eficacia. El planeamiento que haga la persona que toma la decisión afectara la resolución final. Los errores en esta etapa, en última instancia, reducen la calidad de la decisión, pero también puede ser difíciles identificarlos y corregirlos.
3. Buscar alternativas: la persona que decide debe identificar una serie de soluciones realistas y potencialmente aceptables para el problema, o las opciones para alcanzar los objetivos establecidos. Estas alternativas pueden cumplir con el objetivo de la decisión sin producir consecuencias indeseables.
4. Evaluar las alternativas: la persona que toma la decisión debe evaluar cada alternativa para ver si esta va a producir una decisión de calidad. La persona que decide establece la viabilidad de cada alternativa, su costo y sus posibles beneficios, así como los riesgos y las posibles consecuencias relacionadas con la implantación de la alternativa.
5. Tomar la decisión: en un plano ideal, la persona que toma la decisión elegirá la alternativa que se apegue mejor a su objetivo, considerando las limitantes de la situación. En ocasiones, como se dio antes, la persona que decide opta por lo satisfactorio, es decir, elige una decisión satisfactoria. Por lo que los costos de entrada las decisiones óptimas son demasiado elevados.
6. Evaluar la decisión: con demasiada frecuencia, elegir una alternativa y tomar una decisión se convierte en el último paso. Sin embargo, antes de que la decisión llegue a su término, la persona que la ha tomado debe revisar la decisión y el proceso para tomarla, ajustar los objetivos y asegurarse de que se han analizado bastante alternativas (Stephens Robins y Timothy Judge, 2009, pág. 186).

3.6.5 Clima o ambiente organizacional

El ambiente es un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Según Chiavenato se ha visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, especialmente de las que ocupan posiciones de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede ser entendida como un continuo que va desde una adaptación precaria, en uno de los extremos, hasta una excelente adaptación, en el otro.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés, y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones). De manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente (Chiavenato I. , 2009, págs. 86-87).

Conclusiones

Se logró analizar que las relaciones laborales tomadas como política de recursos humanos permiten el buen desempeño de los colaboradores y el comportamiento adecuado para su desempeño laboral.

Se conoció que la gestión de recursos humanos tiene como una de las tareas más importantes las relaciones laborales con los colaboradores, así como la administración del personal, compensaciones y beneficios dentro de la empresa y velar por el cumplimiento de su función laboral durante su jornada trabajo asegurándoles la bioseguridad de sus trabajadores, estas como parte integrante de una buena política de relaciones laborales.

Se determinó la función que desempeñan los Sindicatos, como organismo que incide ante los empleadores para garantizar el respeto a los derechos laborales de sus colaboradores basado en las políticas y programas de relaciones laborales para mejorar las condiciones de calidad de vida de todos los trabajadores por medio de la organización.

Se identificó que las características individuales y grupales de los trabajadores dentro de la empresa determinan el comportamiento organizacional, fortalecen la eficacia operacional de los colaboradores y logran las mejores practicas de trabajo en grupo, esto permite acrecentar la agilidad y flexibilidad de la organización.

Bibliografía

- Asamblea. (1996). Ley n. 185 Código laboral. En *Código del trabajo*. Nicaragua: Gaceta Diario oficial no.205.
- Chiavenato. (2000). En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato. (2002). En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. México: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. En I. Chiavenato, *gestión del talento humano* (2da ed.). México: Mc. Graw- Hill.
- Chiavenato, I. (s.f.). *Comportamiento organizacional*. México.
- Fitch, J. A. (1959). Responsabilidades sociales de los sindicatos. En J. A. Fitch, *Responsabilidades sociales de los sindicatos*. Argentina: Talleres Graficos Torfano.
- Gordon, J. R. (1996). Comportamiento organizacional. En J. r. Gordon, *comportamiento organizacional* (pág. 260). México: prentice hall hispanoamericana,s.a.
- <http://www.claseshistoria.com/movimientossociales/org-sindicatos.htm>. (s.f.). *Revista digital de historia y ciencias sociales*.
- John Schermerhorn, James G Hunt y Richard N, Osborn. (2005). Comportamiento Organizacional. En j. r. Schermerhorn, *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa s.a de c.v.
- Sherman Arthur y Bolander George. (1994). En S. A. George, *Administración de recursos humanos*. México: IberoAmericana, México.
- Stephens Robins y Timothy Judge. (2009). Comportamiento Organizacional. En S. P. Judge, *Comportamiento organizacional* (13 ed.). San Diego: Pearson prentice hall.