



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Organización

Subtema

Estudio de las variables dependientes (productividad, ausentismo laboral, rotación de personal, satisfacción laboral) y su incidencia en el crecimiento organizacional

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

Tutor

Lic. Estela Quintero

Autores

Br. Ruslan Joel Espinoza Lezama

Br. Javier Antonio Prado Okell

Managua, diciembre 2017

Índice

Agradecimiento	i
Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Dedicatoria	iv
Valoración del docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capítulo uno: Crecimiento organizacional y variables dependientes que lo determinan	5
1.1 Conceptos.....	5
1.2 Tipos de crecimiento organizacional.....	6
1.2.1 Crecimiento orgánico	6
1.2.2 Crecimiento inorgánico	6
1.3 Fases del crecimiento organizacional	6
1.3.1 El crecimiento a través de la creatividad.....	7
1.3.2 El crecimiento a través de la dirección.....	7
1.3.3 El crecimiento a través de la delegación.....	7
1.3.4 El crecimiento a través de la coordinación.....	8
1.3.5 La colaboración.....	8
1.3.6 Las alianzas.....	9
1.4 Crecimiento organizacional vs Desarrollo organizacional	11
1.5 La productividad.....	13
1.5.1 Concepto	13
1.5.2 Importancia	14
1.5.3 Tipos de productividad.....	14
1.5.4 Ventajas.....	15
1.5.5 Desventajas	16
1.6 El ausentismo laboral.....	16
1.6.1 Concepto	16
1.6.2 Tipos de ausentismo.....	17
1.6.3 Consecuencia del ausentismo	17

1.6.4 Medidas empresariales para erradicar el ausentismo laboral.....	18
1.7 Rotación de personal	18
1.7.1 Concepto	19
1.7.2 Tipos de rotación	19
1.7.3 Ventajas.....	21
1.7.4 Desventajas	22
1.7.5 Efectos de la rotación de personal.....	23
1.8 Satisfacción laboral	25
1.8.1 Concepto	25
1.8.2 Importancia	26
1.8.3 Beneficios	27
1.8.4 Causas de satisfacción laboral	28
Capítulo dos: Factores que afectan la productividad.....	30
2.1 Factores que afectan positivamente la productividad	30
2.1.1 Innovación	30
2.1.2 Organización y Procesos	31
2.1.3 Motivación.....	31
2.1.4 Cuestiones externas	32
2.2 Factores que afectan negativamente la productividad	34
2.2.1 Excesiva rigidez en los horarios	34
2.2.2 Plantilla con escaso margen de promoción	34
2.2.3 La sobre exigencia.....	34
2.2.4 Equipo obsoleto	36
Capítulo tres: Factores que generan el ausentismo y rotación en las organizaciones	37
3.1 Conceptos de ausentismo y rotación de personal.....	37
3.2 Comportamiento organizacional.....	38
3.2.1 Importancia	40
3.2.2 Características	41
3.3 Factores del ausentismo	42
3.3.1 Enfermedad normal	42
3.3.2 Accidente laboral	43
3.3.3 Licencias legales.....	44
3.3.4 Maternidad.....	44
3.3.5 Enfermedad profesional.....	44

3.3.6 Permisos laborales	45
3.3.7 Ausencias no autorizadas	45
3.3.8 Conflictos laborales.....	46
3.4 Como prevenir el ausentismo laboral.....	46
3.5 Factores de la rotación laboral	47
3.5.1 Un mal clima laboral	47
3.5.2 Remuneración injusta	47
3.5.3 Crecimiento personal	47
3.5.4 Motivación.....	48
3.6 Como disminuir la rotación del personal	48
Capítulo cuatro: Elementos de la satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de los colaboradores.....	50
4.1 Conceptualización de satisfacción laboral	50
4.1.1 Importancia	52
4.2. Elementos de la satisfacción laboral.....	53
4.2.1 Condiciones de trabajo	53
4.2.2 Oportunidad de ascenso.....	53
4.2.3 Carga laboral y el nivel de estrés.....	54
4.2.4 El respeto de los compañeros de trabajo.....	54
4.2.5 Relación con los supervisores	54
4.2.6 Recompensas financieras.....	55
4.3 Manifestación de insatisfacción laboral.....	55
4.4 Factores de la insatisfacción.....	56
4.5 Recursos para enfrentar la insatisfacción	57
4.6 Satisfacción y productividad.....	58
Conclusión.....	61
Bibliografía	62

Agradecimiento

Primero que todo doy gracias a Dios, por el regalo de la vida, por su infinito amor, por mi familia, por la salud y el pan de cada día, porque me brindo sabiduría, inteligencia y las fuerzas necesarias para llegar hasta este punto y poder culminar con mis estudios universitarios.

Le agradezco a mi familia por estar ahí en cada momento brindándome su apoyo incondicional, por haberme conducido por el buen camino enseñándome buenos valores para ser una persona de bien. Gracias por caminar a mi lado durante toda mi vida especial mente durante estos últimos cinco años de mi carrera que fueron los pilares fundamentales que me impulsaron a culminar con éxito mis estudios universitarios.

Agradezco a mis compañeros que siempre estuvieron con migo durante todo este tiempo, por ser grandes personas y por brindarme su apoyo siempre que lo requerí en especial a Ruslan Joel Espinoza Lezama por ser parte de este equipo de seminario.

Agradezco a mis maestros que durante estos cinco años contribuyeron en mi formación como profesional brindándome sus conocimientos, en especial a la profesora Estela Quintero por ser parte de este equipo de seminario.

Br. Javier Antonio Prado Okell

Agradecimiento

En primer lugar le agradezco a dios por brindarme la paciencia y sabiduría, lo que me permitió finalizar mis sueños.

Le agradezco a mi familia por estarme ayudando en todo momento en los 5 años de mi carrera y por motivarme e incentivar me en culminar mis estudios en los momentos difíciles siempre estuvieron ahí apoyándome.

Agradezco a mis compañeros por estar en estos 5 años de carrera apoyando especialmente a Javier Antonio Prado Okell por estar siempre incondicionalmente en las buenas y en las malas.

Agradezco a mis maestros que durante estos cinco años contribuyeron en mi formación como profesional brindándome sus conocimientos, en especial a la profesora Estela Quintero por ser parte de este equipo de seminario.

Br.Ruslan Joel Espinoza Lezama

Dedicatoria

Dedico este seminario de graduación primeramente al padre creador, por regalarme su amor, por brindarme la inteligencia, sabiduría y fortaleza necesaria, por permitirme hacer posible la realización de mis estudios como profesional.

Con todo cariño, dedico este logro a mis padres y mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, por luchar a mi lado durante este largo camino y ayudarme a realizar esta gran meta en mi vida.

Br. Javier Antonio Prado Okell

Dedicatoria

Dedico este seminario primordialmente a dios el creador de la vida por permitirme tener salud inteligencia para poder terminar mis estudios.

A mis familiares mi padre, mi madre, mis tías que fueron la base para poder seguir en el camino correcto de la vida gracias a ellos tuve la oportunidad de poder cumplir con esta meta.

Br. Ruslan Joel Espinoza Lezama

Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: ORGANIZACIÓN** hace constar que los bachilleres: **JAVIER ANTONIO PRADO OKELL, Carnet No. (13209132) y RUSLAN JOEL ESPINOZA LEZAMA, Carnet No. (13204358).**

Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Estudio de las variables dependientes y su incidencia en el crecimiento organizacional”**. **Obteniendo la calificación de 47 puntos; respectivamente.**

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los diecisiete días del mes de febrero del año dos mil dieciocho.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

La siguiente investigación bibliográfica tiene como tema organización y como sub tema estudio de las variables dependientes y su incidencia en el crecimiento organizacional.

El objetivo que se requiere alcanzar es explicar la temática en cuatro capítulos desarrollados lógicamente y sustentada conforme la investigación documental para que el lector pueda apreciar la importancia de esta herramienta y en un futuro ponerla en práctica en su ámbito laboral.

Toda la teoría que se muestra en este informe hace énfasis en cuatro capítulos tales como: crecimiento organizacional y variables dependientes que lo determinan, factores que afectan la productividad, factores que generan el ausentismo y rotación en las organizaciones, elementos de la satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de los colaboradores.

Las herramientas utilizadas para la realización de este informe fueron la lectura y recolección de documentos bibliográficos. Así mismo la tabulación de del informe se realizó a través de la aplicación de las normas APAS 6 de Javeriano.

La presentación del informe se realizó aplicando la normativa de presentación de seminario de graduación del plan 2013 de la UNAN-Managua.

Los puntos principales que se encargan de describir la temática del este informe son: la introducción, justificación, objetivos del informe, conclusión y bibliografías.

Introducción

Las variables dependientes se refieren a los factores claves que se tratan de explicar o predecir y que podrían ser afectados por otros factores. Tales factores son: productividad, ausentismo, rotación laboral y satisfacción laboral.

También el hablar de crecimiento organizacional es de mucha importancia, ya que este se relaciona con el cumplimiento de los objetivos, en el cual se abarca la concepción numérica del negocio, alcanzar las metas propuestas y de preparar a la organización para crecer y acompañar dicho proceso del cumplimiento de planes y metas.

Es importante destacar que una buena aplicación de las variables dependientes representa un pilar fundamental para un buen comportamiento organizacional, dejando como huella el éxito de la organización, debido a los altos índices de eficiencia que se pueden llegar a alcanzar.

El objetivo principal de esta investigación es presentar cada una de las variables dependientes (productividad, ausentismo laboral, rotación de personal y satisfacción laboral) reflexionando sobre su importancia en las empresas y su manifestación en el crecimiento organizacional. Además para que pueda servir como base de estudio para nuevos profesionales y futuros empresarios.

En este trabajo se abordarán cuatro capítulos: el capítulo uno, contiene los tópicos enfocados al crecimiento organizacional y las variables dependientes, los aspectos más importantes del crecimiento organizacional y las conceptualizaciones de productividad, ausentismo, rotación, y satisfacción laboral.

El capítulo dos, presenta como tema vital los factores que afectan la productividad los cuales se describen de manera más detallada (factores que afectan positivamente la productividad y factores que afectan negativamente la productividad).

El capítulo tres, muestra como tema central los factores que generan el ausentismo y rotación en las organizaciones (concepto de ausentismo y rotación de personal, comportamiento organizacional, factores del ausentismo, factores de la rotación de personal).

El capítulo cuatro, exhibe como tema principal los elementos de la satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de los colaboradores (conceptualización de satisfacción laboral, elementos de la satisfacción laboral, factores de la insatisfacción laboral, satisfacción y productividad).

Justificación

La presente investigación muestra las variables dependientes y cómo afecta en el crecimiento de las organizaciones. El tema de las variables dependientes nos enseña teóricamente a comprender como el comportamiento organizacional tiene una gran influencia en el desarrollo tanto individual, grupal y organizacional, ya que a través de este desarrollo se puede lograr el éxito y crecimiento organizacional.

El trabajo a parte de los conocimientos teóricos, permite ayudar a los estudiantes, administradores y a las organizaciones en su crecimiento a través de una buena prácticas de las variables dependientes, por lo que en este documento se presentan los factores de cada una de estas variables que guía al lector a ponerlas en prácticas.

Desde un enfoque metodológico este trabajo es de mucha importancia para los estudiantes, promoviendo el estudio del tema, brindando una estructura para que funcione de base a otras investigaciones relacionadas al tema.

Objetivos

Objetivo general

Presentar cada una de las variables dependientes reflexionando acerca de su importancia en las empresas y su manifestación en el crecimiento organizacional.

Objetivos específicos

1. Exponer los aspectos más importantes del crecimiento organizacional y las variables dependientes a fin de relacionarlos
2. Enumerar los elementos que intervienen en la productividad de las empresas para una mayor comprensión de cómo se ve afectado el crecimiento organizacional.
3. Identificar los factores que generan el ausentismo y rotación en las organizaciones afectando al Comportamiento organizacional.
4. Conocer los elementos que generan la satisfacción laboral logrando una mejor comprensión de las acciones que brindan las empresas para aumentar la productividad de sus colaboradores.

Capítulo uno: Crecimiento organizacional y variables dependientes que lo determinan

El crecimiento de la empresa representa el nivel alcanzado por la misma. Esta se manifiesta a través del logro de las metas, cumplimiento de planes y objetivos, permitiendo un incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad, como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa (grupo ALBE, 2017). Párr. 2.

1.1 Concepto

El crecimiento organizacional es el conjunto de resultados cuantitativos obtenidos por la organización a través del tiempo. La medición de estos resultados es objetiva. Siempre hay una forma o un instrumento para poder medir los resultados. Por supuesto, se esperaría que estos resultados fueran cada vez mejores en comparación con la propia organización a través de los años, que fueran mejores que sus competidores directos, y que también fueran mejores que algunos estándares nacionales o internacionales (grupo ALBE, 2017). Párr. 5.

Los parámetros que puede utilizar una organización como referencia para indicar alto o bajo crecimiento organizacional en un periodo de tiempo son:

1. El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del país,
2. El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de un país desarrollado
3. El crecimiento promedio de la industria a la que pertenece la organización,
4. El crecimiento del competidor de nuestra industria con mejor desempeño (“benchmarking”),
5. El crecimiento de una organización de otro giro pero del mismo tipo (pequeña, mediana, grande, transnacional, manufactura, comercialización, pública, privada),
6. El crecimiento de la propia organización en años anteriores (Alvarez, 2013). Párr. 8-12.

1.2 Tipos de crecimiento organizacional

Hay dos tipos principales de crecimiento empresarial, definición que puede extraerse del modo a través del que este impulso es obtenido.

1.2.1 Crecimiento orgánico

El crecimiento orgánico o crecimiento interno es aquel desarrollado por la propia empresa, mediante el incremento de su facturación con la captación de nuevo negocio, apertura de nuevos establecimientos, etc. Suele ser la forma habitual de crecer de las pymes, especialmente de las más pequeñas (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2012). Párr. 1-2.

1.2.2 Crecimiento inorgánico

El crecimiento por adquisiciones, como su nombre permite percibirlo de antemano, es aquel en que el acceso a nuevos productos y nuevos mercados, especialmente extranjeros, se logra cuando una empresa busca capital y con él compra a otra u otras que están en plena operación con organizaciones de producción y administración establecidas y con productos y mercados definidos y casi siempre rentables (Gerencie.com, 2012). Párr. 5.

1.3 Fases del crecimiento organizacional

En su artículo, Greiner desarrolla las fases de crecimiento de una empresa a modo gráfico en una curva, en la que refleja cómo el punto álgido de una de ellas viene seguido siempre por una crisis, cuya superación implica otra vez el crecimiento. Entender este proceso resulta indispensable para que los responsables de liderazgo de cualquier compañía estén preparados para afrontar correctamente todos los cambios, sin que los resultados finales del negocio se resientan por ello.

La curva de Greiner define 6 fases de crecimiento de una empresa, que deben ser analizadas con detalle para comprender qué implican en la evolución de su gestión, a continuación, se define cada una de estas fases.

1.3.1 El crecimiento a través de la creatividad

Crear una empresa desde cero implica tener una idea de negocio y empezar a trabajarla desde el aspecto de los productos y procesos implicados en su desarrollo.

En esta situación, la comunicación entre el responsable de la empresa y su equipo de trabajo es fundamental que sea fluida e, incluso, un punto informal para garantizar que el trabajo de creatividad sea lo más productivo posible.

Esta fase de crecimiento, a medida que llegue a su punto álgido, tendrá su momento de crisis de liderazgo cuando la dirección del equipo ya no sea fácil y aparezcan problemas de gestión. Cuando las órdenes ya no llegan a los empleados adecuados en el tiempo oportuno, es el momento de que el creador de la empresa vaya un paso más allá.

1.3.2 El crecimiento a través de la dirección

Cuando la crisis de liderazgo se produce es señal de que la empresa ha crecido lo suficiente como para tener que repartir las responsabilidades que hasta ahora recaían solo en manos del creador de la empresa.

Es necesario, por lo tanto, formar una alta gerencia que pueda controlar todas las decisiones que se tomen. Esta estructura funcionará durante un tiempo, pero también llegará a su crisis cuando la gerencia que esté por debajo de los responsables de la empresa vea que no tiene suficiente poder.

Cuando noten que no tienen tantas oportunidades de desarrollo como al principio, la productividad de la empresa se verá afectada y los productos ya no tendrán el nivel adecuado.

1.3.3 El crecimiento a través de la delegación

La crisis del modelo de dirección implicará la necesidad de otra reestructuración en la empresa, en este caso orientada a adjudicar roles que permitan la autonomía de decisiones.

Con esta descentralización de las decisiones, el personal sentirá que su valía es reconocida y volverá a estar motivado para seguir trabajando en el crecimiento de la empresa.

De todos modos, esta evolución tampoco será la definitiva, ya que llegado el momento la alta gerencia sentirá que ha perdido el control y no sabrá cómo reaccionar porque también temerá volver al anterior sistema de decisiones centralizado, que tan malos resultados le ha dado. La decepción de la alta gerencia por tener que consultar con la baja gerencia todos los posibles cambios.

Provocará su desinterés por el trabajo, lo que también afectará a los resultados finales del negocio.

1.3.4 El crecimiento a través de la coordinación

La crisis de control que se desarrolla en la tercera fase de crecimiento de una empresa hace necesario otra vez redefinir las responsabilidades y metas del equipo de trabajo y, sobre todo, aclarar la importancia del rol de los cargos directivos. De esta manera, los diferentes niveles de gerencia pueden coordinarse para crecer conjuntamente.

Pero esta fase también llega a su punto negativo: la conocida como crisis de papeleo. Se produce cuando el sistema de coordinación creado es tan burocrático que su administración se hace muy complicada.

1.3.5 La colaboración

La crisis de papeleo que define Greiner implica que la empresa sufre importantes limitaciones estructurales que debe trabajarse para superar de manera adecuada. Para ello, es importante que los responsables de la compañía estimulen la pro actividad y los sistemas de trabajo colaborativos, que rompan con los esquemas rígidos que funcionan hasta ahora y que permitan un proceso de trabajo más espontáneo y, por lo tanto, también más rápido y eficaz.

Las reglas y procedimientos tienen que estar presentes, obviamente, pero la comunicación entre compañeros para conseguir acelerar los procesos básicos es indispensable y debe priorizarse por encima de todo para evitar que la empresa se estanque.

¿Llega la crisis para esta fase de colaboración? Por supuesto que sí. Según Greiner, en este punto la empresa tiene que enfrentarse a la que denomina como crisis de crecimiento. La empresa, paradójicamente, tiene miedo a crecer más porque ve que introducir más novedades en su oferta puede llegar incluso a ser perjudicial para ella.

1.3.6 Las alianzas

La última fase de crecimiento de una empresa, según la curva de Greiner, es la que tiene que acabar con la crisis de crecimiento. El objetivo principal debe ser acabar con las limitaciones internas del negocio y buscar la manera de crear nuevas oportunidades para seguir creciendo. Aquí es donde tiene un papel importante la búsqueda de posibles alianzas con otras compañías, que permitan llegar a la creación de nuevos productos y a la expansión por nuevos mercados.

La creación de alianzas con otras empresas del sector hará posible que la compañía en esta fase de crecimiento tenga más posibilidades económicas de seguir evolucionando y creciendo, pero también representa algo más importante: la sensación de tener un soporte realmente efectivo y consolidado que permita pensar seriamente en la planificación de nuevos planes de producción y crecimiento.

Curiosamente, la curva de Greiner se detiene en este punto como último momento de la evolución de una empresa y no identifica ninguna crisis relacionada con esta fase. En consecuencia, tampoco presenta nuevas fases por las que debe pasar una compañía para seguir creciendo.

(Cerem Comunicación, 2016) Greiner se limita a insinuar que la presión por seguir buscando nuevos procesos y productos puede acabar saturando a los empleados a nivel físico y mental, pero no apunta ningún tipo de nueva evolución ni ninguna solución para ello. Párr. 1-16.

Véase graficado en la siguiente figura.

Esquema de Greiner

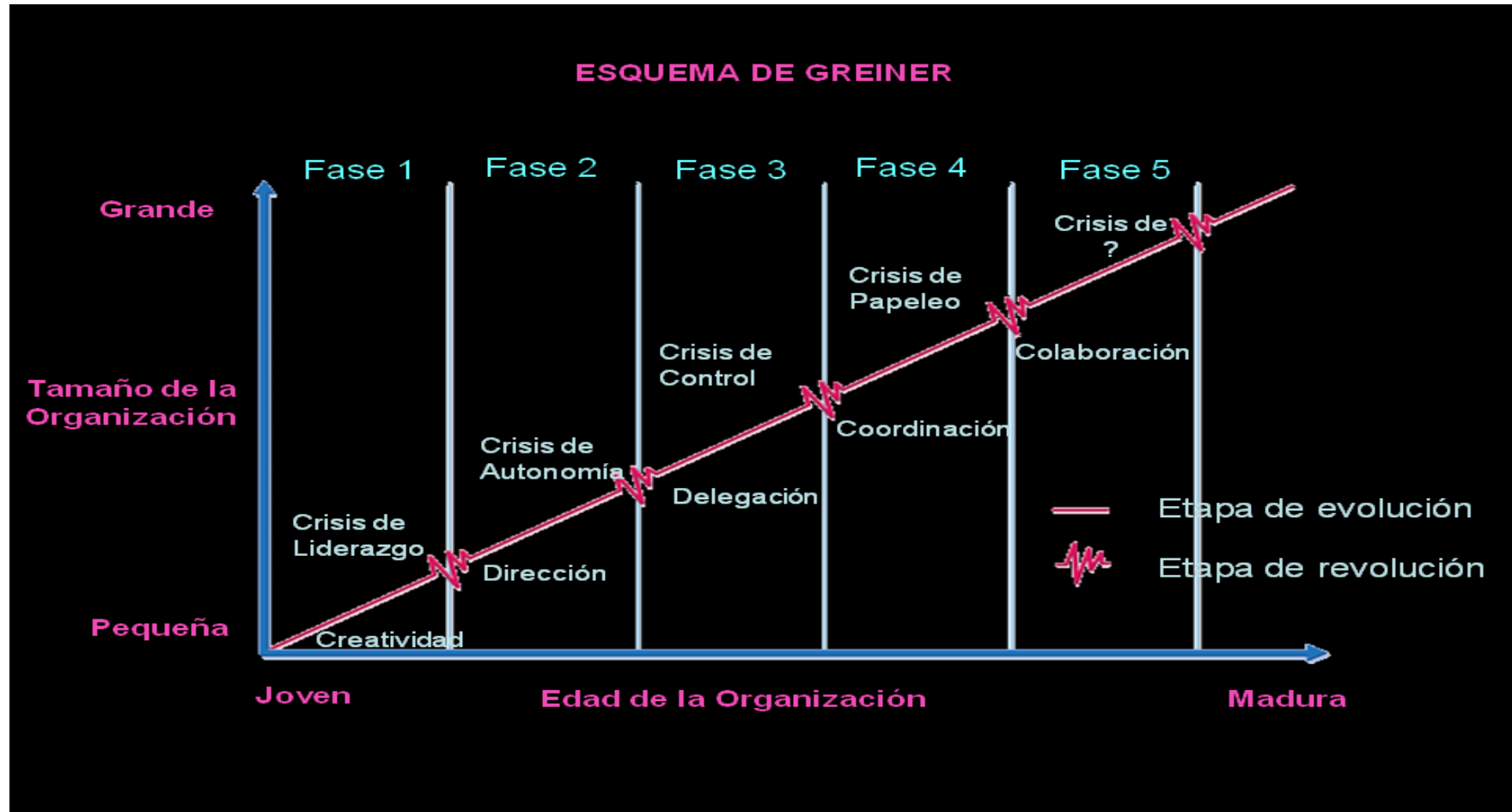


Figura 1.1 (Cerem Comunicación, 2016). Pág.2.

1.4 Crecimiento organizacional vs Desarrollo organizacional

Los conceptos de desarrollo y crecimiento organizacional, siendo considerados en la mayoría de los casos como similares, provienen de visiones y concepciones distintas, sobre los fines y contexto de las empresas.

El contrario, con los aspectos emocionales y espirituales El crecimiento tiene que ver con aspectos físicos y mentales.

De la misma forma que hay seres humanos con alto nivel de desarrollo y bajo nivel de crecimiento, encontramos hoy en la mayoría de organizaciones una extraordinaria oportunidad de trabajar en el tema de desarrollo, ya que la fase de crecimiento ha sido el foco de la gestión desde hace ya mucho tiempo.

El crecimiento de la organización es propio del modelo de gestión basado en objetivos. Tiene que ver con la concepción numérica del negocio, de alcanzar las metas propuestas y de preparar a la organización para crecer y acompañar dicho proceso de cumplimiento de planes, metas y objetivos que se definen a través de cifras en presupuestos y planes operacionales.

El énfasis tradicional de la gestión en el área de recursos humanos bajo este enfoque, está fundamentado en preparar y adecuar a las organizaciones para emprender y sostener con éxito el proceso de crecimiento empresarial: Mayor volumen de ventas, participación de mercado, utilidades y rentabilidad, y por tanto, en la mayoría de los casos, también mayor inversión en activos, más trabajadores, más infraestructura, en fin: adecuarnos para “crecer” en su connotación física principalmente.

Tiene que ver con la visión mecanicista de la organización. Se busca entonces garantizar que todas las “piezas” de la empresa, permitan y favorezcan dichos planes de crecimiento, de manera armoniosa y eficiente.

Adecuación de estructura organizativa y cargos, seguimiento de políticas y procesos que buscan hacer las cosas de manera consistente y bien hechas, al igual que totalmente bajo control. Es el mundo de lo predecible y controlable. Las escuelas clásicas de formación gerencial en el tema, parten de esta visión y supuestos.

Cuando hablamos de Desarrollo Organizacional, debemos realizar un salto cuántico en los conceptos establecidos que tenemos de las empresas y su gente. No es lo mismo crecer que desarrollarse, de hecho, una empresa puede crecer y simultáneamente estar en un franco proceso de involución, o por el contrario, puede estar operando bajo un mismo nivel de actividad y sin embargo estar experimentando un espectacular y acelerado desarrollo.

Al compararlo con el proceso de crecimiento y desarrollo digamos de un adolescente, pudiéramos verlo de la siguiente forma:

Lo ayudamos a crecer a través de la adecuada alimentación y descanso. De igual forma, con el establecimiento de normas y reglas claras favorecemos la coexistencia en armonía, basado en el respeto a acuerdos y valores, condición fundamental para complementar los aspectos físicos necesarios para su crecimiento. Es así como, por ejemplo, cuando valoramos la disciplina, sentimos que los alejamos de malas costumbres y/o riesgos que pudieran estar afectándolo.

El desarrollo es el resultado de otro proceso tal vez más profundo y sutil. Tiene menos que ver con los aspectos tangibles y más que ver con los intangibles. El desarrollo del adolescente ocurre de manera más rápida a través de la identificación que de la imposición. Más que normas claras y rígidas, son valores y sus manifestaciones las que van modelando dicho desarrollo. Tiene que ver con los aspectos emocionales y espirituales, y pasa por la coherencia de la autoridad entre prédica y actuación.

Para el desarrollo del “ser organizacional”, el modelo de gestión actual ofrece las primeras etapas. Las mismas tienen que ver con el crecimiento físico de la empresa. Comenzamos el proceso de desarrollo cuando abrazamos un modelo de gestión basado en valores, que necesariamente nos lleva a trabajar con la cultura organizacional para apuntalar las ventajas sustentables.

El desarrollo corporativo, va de la mano con los impactos que genera ante terceros. Nos lleva a evaluar el comportamiento empresarial en el contexto de las sociedades como un todo. Tiene que ver menos con el necesario éxito económico y más que ver con el valor de largo plazo para todos.

Las organizaciones pueden ser enormes, haber tenido un extraordinario crecimiento, pero si no contribuyen a reestablecer los equilibrios ambientales y sociales, hoy en franco deterioro, difícilmente podemos sentir que se han “desarrollado”

(Jarrín, 2006) La fusión de estos dos enfoques ofrece a las empresas la oportunidad de conciliar lo mejor de dos mundos para consolidar los procesos de crecimiento ahora en un contexto de equidad, justicia y equilibrios, que hoy comienzan a ser una necesidad para retomar la senda del desarrollo sustentable. Párr. 1-14.

1.5 La productividad

Productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas, aquí presentamos algunas posibles definiciones (Pérez. P. j, 2008). Párr. 1

1.5.1 Concepto

La productividad es un concepto afín a la economía que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva.

Para Martínez (2007) la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Maritza, 2008). Párr. 6-7.

(Infoautónomos, 2014) Así, la productividad empresarial es el resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa y crear un buen ambiente laboral. Párr. 4.

1.5.2 Importancia

La productividad es de mucha importancia ya que es un detonador de innovación que impacta en la creación de productos, servicios y los procesos, además de generar un cambio interno, hay una mejora en la calidad del servicio al cliente, hay eficiencia operativa y productiva, cuando se presentan cambios en el mercado hay una mejor adaptación y se alcanza la eficacia comercial (telcel, 2016). Párr. 4.

1.5.3 Tipos de productividad

Los tipos más comunes de productividad son:

(sn, sf). Productividad laboral. También se denomina productividad por hora trabajada. Es aquella que se establece en un parámetro de horas determinadas (por ejemplo “X” cantidad de productividad por hora trabajada). Párr. 4

(Pérez. P. j, 2008). Productividad laboral, que hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor. Párr. 2.

(sn, sf). Productividad total. Toma en cuenta todos los factores que intervienen en la producción (trabajo, capital o técnica, tecnología, etc.). Párr. 5.

(Pérez. P. j, 2008). El concepto de productividad total de los factores, que se encuentra asociado al rendimiento del procedimiento económico estimado en unidades físicas o monetarias, por asociación entre factores involucrados y productos logrados. Párr. 3.

Productividad marginal. Es el producto que se obtiene al realizar una modificación en una de las variables o factores que se tienen en cuenta para la productividad. Por ejemplo, cuando se aumenta la cantidad de personal o el número de maquinarias necesaria para determinada labor y se disminuye así el tiempo de elaboración (sn, sf). Párr. 6.

Otros tipos de productividad son:

El de productividad global, una noción empleada por las grandes compañías para mejorar la productividad a través del control y examinación de sus factores determinantes y de los elementos que intervienen en la misma. En este sentido, las nuevas tecnologías, la organización del trabajo y del personal, el estudio de los ciclos y la distribución forman parte del análisis (Pérez. P. j, 2008). Párr. 4.

La productividad personal, se refiere a la cantidad de recursos, incluido el tiempo, que se consume para lograr un cierto nivel de producción.

En la actualidad, lograr la productividad personal está más en boga que nunca. Las empresas luchan por funcionar con menos personal que en el pasado y presionan a los empleados para que logren una mayor productividad. Al mismo tiempo, existe un movimiento hacia la simplificación de la vida personal, mediante la reducción de pendientes y reducción de las tareas que no contribuyen mucho a la calidad de vida (DUBRIN, 2008). Párr. 4.

1.5.4 Ventajas

La productividad en las empresas puede presentar varias ventajas, estas ventajas son:

1. Disminuye las debilidades y aumenta las fortalezas de la empresa.
2. Los resultados son tangibles y en el corto o mediano plazo.
3. Elimina procesos repetitivos u obsoletos.
4. Ayuda a incrementar las utilidades.
5. La productividad permite la competitividad de una empresa. Una empresa es competitiva en relación con otras, cuando puede producir productos de mejor calidad con costos reducidos.
6. Presenta indicadores económicos.
7. Sirve como análisis de la fuerza de trabajo (enjoyol, 2010). Párr. 5

1.5.5 Desventajas

La productividad en las empresas también puede mostrar desventajas, estas desventajas pueden ser:

1. Baja propensión al ahorro y una alta propensión al consumo, lo cual disminuye la formación de capital y atrae los productos extranjeros.
2. Regulaciones gubernamentales crecientes que se adicionan a las cargas administrativas (y no productivas) de muchas compañías. Esto puede resultar en industrias no competitivas y compañías que no se adaptan a los cambios.
3. La existencia de una demanda creciente por servicios, las cuales son frecuentemente menos productivas que las operaciones de manufacturas (enjoyol, 2010). Párr. 6.

1.6 El ausentismo laboral

El absentismo laboral es uno de los problemas que más dolores de cabeza trae a las empresas, y no solo por el simple hecho de estar pagando a alguien por no asistir a su puesto de trabajo. También genera otros tipo de problemas a nivel de organización y económico.

Estamos seguros de que todo el mundo sabe en qué consiste el absentismo laboral. Una definición muy básica sería decir que consiste en no presentarse en el puesto laboral. Esa descripción, a pesar de ser correcta, se queda corta al solo representar un tipo de absentismo laboral. Así es, existen varias maneras de ausentarse en el trabajo. (Tranquilo, te las contamos más adelante) (González, 2012) Párr. 2-4.

1.6.1 Concepto

(González, 2012) El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no. Es uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir. Párr. 5.

El ausentismo laboral es una situación de incumplimiento por parte del trabajador de la jornada laboral.

Dicha manifestación, está condicionada por la ausencia o no presencia del trabajador en su puesto dentro del total de horas de trabajo pactadas por convenio colectivo o a nivel de empresas. Las empresas a nivel nacional e internacional, han venido contemplando estos posibles efectos y se deben preparar y sobreponer a este fenómeno y tomar los correctivos necesarios. (Pinto, 2013) Párr. 8.

1.6.2 Tipos de ausentismo

Existen 3 tipos de ausentismo, justificado, injustificado y presencial, los cuales se presentan a continuación.

1. Ausentismo justificado: se trata de un absentismo previsible en la mayoría de las ocasiones teniendo la empresa conocimiento del mismo
2. Ausentismo injustificado: es un absentismo imprevisible y que provoca el abandono del puesto de trabajo sin autorización por la empresa.
3. Ausentismo presencial: es cuando el trabajador acude a su puesto de trabajo y realiza tareas ajenas a las encomendadas por la empresa (intercomarca, sf)

1.6.3 Consecuencia del ausentismo

(Zúñiga, sf) El absentismo laboral puede traer graves consecuencias a las empresas, principalmente desorganización y disminución de la producción. Las empresas que mayormente afectadas son aquellas que se dedican a fabricación de bienes. Párr. 2.

Un elevado absentismo laboral puede contribuir a reducir la productividad de una empresa, provocarle problemas organizativos y generarle altos costes, ya que hay que cubrir el puesto del absentista, su ausencia puede provocar que haya maquinaria que no se utilice (González, 2012). Párr. 5.

1.6.4 Medidas empresariales para erradicar el ausentismo laboral

Satisfacer necesidades de los empleados. Algunos ejemplos son el establecimiento de elementos que mejoran las condiciones laborales, por ejemplo, la mejora o modernización de cafeterías.

Pero también se han implementado elementos o áreas que buscan liberar del estrés o tensión a los trabajadores, así como mejorar la comunicación y cercanía entre compañeros de trabajo, como es el caso de la implementación de reuniones periódicas entre compañeros de distintas áreas.

Bonos o premios por asistencia o producción. Otra de las medidas muy usadas hoy en día son los premios por asistencia o producción, los cuales suelen ser entregados en dinero. De esta manera se fomenta la idea de que entre más y mejor se labore, más posibilidades de mejorar el nivel de vida existen.

El ausentismo laboral es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas de todo tipo, por esa razón se han implementado múltiples estrategias enfocadas a disminuirlo. Para esto, primero se debe identificar el tipo de absentismo laboral y en base a ello crear la estrategia necesaria para eliminarlo o disminuirlo (Zúñiga, sf). Párr. 5-9.

1.7 Rotación de personal

Las organizaciones empresariales están sujetas a variaciones de personal: jubilaciones, fallecimientos, despidos, ceses voluntarios de trabajadores...

Estas modificaciones en la plantilla se miden mediante el índice de rotación del personal; un indicador de Recursos Humanos que nos facilita una información importante acerca de la satisfacción laboral de los profesionales y la renovación del capital humano.

Cuando hablamos de rotación de personal hacemos referencia al volumen de profesionales que entran en una compañía y que salen de ella por diferentes causas. Como asegura Idalberto Chiavenato en Administración de Recursos Humanos, este concepto se refiere a “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”.

Por tanto, el índice de rotación de personal es definido por Gabriel Jiménez, en su trabajo Rotación de Personal, como “la relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período.”. (LosRecursosHumanos.com, 2016). Párr. 1-3.

1.7.1 Concepto

Rotación es el acto y el resultado de rotar. Este verbo refiere a girar en torno a un eje o a seguir un cierto turno. Personal, por su parte, es un término con varios usos: puede tratarse de aquello vinculado a una persona o del grupo de individuos que trabajan juntos en un mismo lugar.

En el ámbito empresarial y organizacional, la rotación del personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones (Merino, 2004). Párr. 1-3.

1.7.2 Tipos de rotación

Existen varios tipos de rotación los cuales se presentan a continuación

1. Involuntaria: La rotación involuntaria ocurre cuando los empleadores despiden a un empleado o piden que un empleado renuncie. Este último puede ser considerado en última instancia como rotación voluntaria. Sin embargo, la decisión inicial es llevar a cabo una rotación involuntaria.

Cuando los empleados son despedidos por violar las políticas de trabajo, bajo rendimiento o ralentización de la actividad, la partida se considera involuntaria. Algunos ejemplos de rotación involuntaria pueden provocar inquietud entre los empleados restantes.

Los empleados que son testigos de rotación involuntaria regular o terminaciones pueden estar preocupados por su propia seguridad en el empleo. Otras terminaciones de los empleados pueden ser un alivio para los empleados restantes, cuya moral y la productividad sufría cuando los empleados afectan el clima laboral.

2. Voluntaria: La rotación voluntaria ocurre cuando los empleados se van por su propia voluntad. Los empleados que presentan su dimisión, se jubilan o simplemente dejan la organización por otras razones se cuentan en los análisis de volumen de negocios como la rotación voluntaria. El desgaste es a menudo parte del análisis de la rotación.

Los expertos en recursos humanos definen deserción como una disminución de la fuerza de trabajo por las salidas voluntarias.

La diferencia entre el desgaste y la rotación voluntaria es que los empleadores no sustituyen a los empleados que dejan en virtud de desgaste. Si bien puede haber algunos casos de rotación voluntaria si los empleados no están satisfechos, un número de empleados renuncian por razones ajenas a las condiciones de trabajo.

Ejemplos de rotación voluntaria por razones no laborales son empleados que dejan sus empleos para viajar con sus cónyuges o estudiantes que dejan el trabajo para volver a la escuela.

3. Positiva: La rotación deseable o positiva se produce cuando las experiencias cambian la fuerza de trabajo debido a que los nuevos empleados que aportan ideas y nuevas perspectivas a la empresa reemplazan a los trabajadores que fueron despedidos por bajo rendimiento.

El ingreso de nuevos talentos en una organización puede reactivar el lugar de trabajo, la productividad e impulsar la rentabilidad. Los empleadores pueden inicialmente ser aprensivos acerca de este tipo de cifra de rotación, simplemente porque la palabra rotación tiene una connotación negativa.

La sustitución de una mano de obra estancada puede ser costosa, aunque, en última instancia, los empleadores se dan cuenta del rendimiento de invertir en los procesos de reclutamiento y selección de empleados nuevos y totalmente comprometidos.

4. **Negativa:** La rotación negativa se conoce como a menudo indeseable. Es fácil entender por qué se considera así cuando los empleados se marchan bajo una nube de circunstancias, tales como despido injustificado sugerido, el éxodo masivo de trabajadores descontentos o los conflictos de trabajo.

Los despidos masivos, cierre de empresas y cierres de plantas también pueden ser clasificados como rotación negativa o indeseable (El despido tiene un impacto devastador sobre los trabajadores y la comunidad circundante).

Los efectos negativos de la pérdida de puestos de trabajo en ciertas áreas pueden crear un efecto de espiral descendente de las condiciones económicas de los empleados de otras empresas de la zona.

Por ejemplo, cuando los empleados sufren la pérdida de trabajo por el cierre de una planta, las empresas circundantes que proporcionan servicios tales como comidas y otros servicios de almuerzo y descanso en tiempo también sufren de la pérdida de ingresos (Mayhew, sf). Párr. 8-21.

1.7.3 Ventajas

1. **ventajas de la alta rotación:** En un contexto externo de la organización de crisis económica, caída de los precios, recesión, estanflación, baja del consumo, la alta rotación ayuda a reducir los costos y equilibrar la balanza económica de la empresa para poder seguir adelante, muchas veces para evitar la quiebra de la Compañía.

Aquellos que renuncian ahorran costos de indemnización a la empresa en apuros y quienes son despedidos forman parte de un plan ajuste y reestructuración pensando en los números a mediano plazo. En estos escenarios es cuando la alta rotación ayuda a salir a flote.

En estos casos la alta rotación ayuda a eliminar puestos y a reducir o a modificar la estructura organizacional para hacerla más flexible y adaptada a los tiempos de hoy.

2. **Ventajas de la baja rotación.** Como en el primer ejemplo, en contextos normales la baja rotación significa una gran estabilidad.

Es posible desarrollar planes de carrera que se cumplan, el clima interno es favorecedor y muchas veces forma parte de una muy buena gestión de recursos humanos. Las empresas con baja rotación suelen retener a los empleados y quienes no están conformes o tienen un bajo desempeño se van (LosRecursosHumanos.com, 2016). Párr. 6-9..

1.7.4 Desventajas

1. **Desventajas de la alta rotación:** Cuando en el contexto de la organización confluyen factores económicos, políticos estables a lo largo del tiempo, la situación económica de la empresa es buena o regular, la alta rotación del personal afectará el resultado de los negocios y es un signo grave de inestabilidad. A menudo la alta rotación se produce por la falta de satisfacción en el trabajo de los empleados o bien por mala gestión.

La desventaja mayor es el incremento de costos laborales, porque los empleados que se van de la empresa deben ser reemplazados. Esto conlleva nuevos gastos, energías y tiempo dedicados a reclutar y formar esos nuevos colaboradores y la pérdida de los recursos invertidos en formación de aquellos que se han ido antes de lo esperado. A su vez la alta rotación impacta directamente en los niveles de producción.

Las repercusiones sobre la imagen que la empresa proyecta en la sociedad, la_reputación corporativa, el employer branding es otra de las desventajas de la alta rotación del personal en este contexto.

2. **Desventajas de la baja rotación:** En el mismo contexto del ejemplo anterior, en épocas de crisis económica a nivel país o región es cuando la gente más se aferra a sus puestos de trabajo. En estos casos en la mayor parte de las empresas, cuando la crisis se prolonga en el tiempo, arrastra las economías interna, cuyos directivos de recursos humanos ansían que se produzcan renuncias.

Cuando esto no ocurre los comités directivos toman la decisión de realizar un plan de ajuste y convocan a cada director de área para que les pase una lista con las personas o los puestos de trabajo que podrían prescindir.

A veces tienen que ver con un perfil de trabajador determinado, o funciones que durante la crisis no tienen razón de existir. En contextos normales o estables la baja rotación puede ser una desventaja para que los más jóvenes visualicen un desarrollo de carrera a largo plazo.

Muchas veces son empresas con jefes y gerentes (incluso directores) jóvenes, de entre 30 y 45 años que tienen una vida laboral larga y están muy cómodos en sus puestos.

Este escenario puede ser una desventaja a la hora de retener jóvenes profesionales o recién graduados, donde se necesiten unos 15 años de permanencia en la organización para convertirse en gerente, plazos que para los jóvenes hoy son impensables de planificar (LosRecursosHumanos.com, 2016). Párr. 10-14.

1.7.5 Efectos de la rotación de personal

La rotación de personal describe la tasa a la que un empleador debe reemplazar sus empleados; una rotación alta puede generar diversas consecuencias en detrimento de una pequeña empresa. La rotación de personal puede afectar a una empresa en cuanto a.

1. **Productividad:** Unas tasas altas en rotación de personal pueden generar una reducción en la productividad laboral. Los trabajadores que tienen más experiencia en una compañía estarán más atentos a las políticas y metas de ésta, así como a la mejor forma de cumplir su papel dentro de la misma.

Los empleados nuevos a menudo requieren tiempo para aprender a cumplir sus funciones adecuadamente; como las empresas con alta rotación de personal tienden a tener más empleados sin experiencia, pueden llegar a sufrir de una baja productividad por parte de los trabajadores.

2. **Servicio al cliente:** Una alta rotación de personal puede perjudicar la capacidad que tiene la compañía de mantener clientes y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad. Los clientes pueden llegar a sentirse más cómodos hablando con los mismos empleados y representantes de

servicio con el paso del tiempo. Las relaciones personales y la familiaridad pueden generar lealtad por parte del cliente.

Las pequeñas empresas están mejor posicionadas que sus competidores de mayor tamaño para aprovechar esto, pero si los empleados constantemente están saliendo y siendo reemplazados por unos nuevos, puede verse afectada la habilidad de la compañía para formar un vínculo sólido con sus clientes.

3. Costos de rotación: Las altas tasas en la rotación de personal llevan al aumento de los costos relacionados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados.

A las compañías les cuesta dinero contratar trabajadores de recursos humanos para entrevistar y contratar candidatos, y luego capacitar a nuevos empleados; éste puede ser un proceso costoso que desvía a los trabajadores calificados de las actividades claves para generar ingresos. Los empleados con experiencia que a menudo deben entrenar a los recién ingresados, pueden concentrarse menos en sus deberes laborales normales. En una compañía pequeña, tal vez el mismo propietario tenga que capacitar a los empleados nuevos.

4. Utilidades: El efecto combinado de las desventajas generadas por una alta rotación puede causar que una compañía genere menores utilidades. Cualquier cosa que tienda a aumentar los costos o reducir la productividad o ingresos, tenderá a reducir las utilidades.

El estudio de la Escuela de Negocios de Harvard, de Zeynep Ton y Robert S. Huckman, encontró que cuando las tiendas experimentaron una mayor rotación de personal, tendieron a tener menores márgenes de ganancias. Un negocio nuevo a menudo necesita de meses o años para alcanzar una rentabilidad, y los costos inesperados como los que ocasiona la alta rotación, pueden incrementar este periodo antes de obtener ganancias (Hamel, sf). Párr. 10-16.

1.8 Satisfacción laboral

Una de las grandes aspiraciones en la vida de las personas es alcanzar la satisfacción laboral, todo el mundo sueña con trabajar en algo que le guste, motive y apasione. El trabajo forma parte directa de nuestras vidas, ya que es una actividad a la que le dedicamos la mayor parte de nuestro tiempo y queramos o no, la satisfacción o insatisfacción laboral cobra un valor importante que afecta a todas las demás áreas de nuestra vida.

La satisfacción laboral es directamente proporcional al compromiso del trabajador con la empresa, a la motivación y a la productividad. Es decir que cuanto mayor sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad. Ante trabajadores insatisfechos laboralmente nos encontraremos lo contrario, que el compromiso, motivación y productividad decrecen en la misma medida que su insatisfacción laboral.

(randstad, 2014) Todas las empresas quieren ser más productivas y competitivas, por tanto habrá que diseñar y planificar una estrategia que sirva para conseguir un alto grado de satisfacción en la plantilla que conforma la organización. Párr. 2-4.

1.8.1 Concepto

Del latín *satisfactio*, satisfacción es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse.

La noción está vinculada a saciar un apetito, compensar una exigencia, sosegar las pasiones del ánimo, pagar lo que se debe o premiar un mérito.

Laboral, por otra parte, es lo perteneciente o relativo al trabajo. Este término tiene varios significados, siendo el más frecuente aquél que refiere a la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos. El trabajo es uno de los tres factores de la producción, junto al capital y la tierra.

Estas definiciones permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral descende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones.

A mayor satisfacción laboral, mayor compromiso del trabajador con sus tareas y mayor motivación. En cambio, cuando el grado de satisfacción laboral es bajo, el trabajador no siente el peso de la responsabilidad con mucha fuerza y no pone suficiente empeño en su actividad diaria (Gardey, 2011). Párr. 8-14.

1.8.2 Importancia

El reto está en crear condiciones y un ambiente de trabajo que favorezca la satisfacción laboral de los trabajadores y, por tanto, aumente su productividad.

Numerosos estudios demuestran lo que el sentido común ya intuía: los trabajadores satisfechos laboralmente están más motivados, más comprometidos y son más productivos, lo que comporta numerosos beneficios tanto para el propio trabajador como para la empresa.

El reto pasa, pues, por crear unas condiciones y un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan cómodos, valorados y satisfechos.

Los trabajadores satisfechos están más motivados, más comprometidos y son más productivos

No es ningún secreto que cuando una persona está satisfecha en su trabajo, sus ganas de asumir nuevas responsabilidades y el grado de compromiso con la empresa aumentan.

Suelen ser trabajadores que disfrutan con lo que hacen, a los que no les da pereza poner en marcha nuevos proyectos, que apuestan por un modelo colaborativo a la hora de trabajar y que asumen un rol más proactivo en su día a día, actitudes que generan múltiples ventajas para la compañía.

Una compañía que, por su parte, debe favorecer un clima laboral adecuado, donde el empleado se sienta valorado y cuente con la confianza de sus compañeros y superiores, factores clave para la captación y retención de un talento llamado a marcar la diferencia (randstad, 2014). Párr. 7-12.

1.8.3 Beneficios

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo.

No obstante, según señalan Pozo et al. (2005), no existe una conceptualización unánime del término “satisfacción laboral” pudiendo encontrar casi tantas definiciones como autores que trabajan en este ámbito.

Sin embargo, estos autores sugieren que quizá la definición más esclarecedora en este sentido sea la que formula José María Peiró (1984), al distinguir entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación a aspectos específicos del propio trabajo, y la satisfacción con el mismo, que sería concebida como una actitud general resultante de muchas actitudes específicas asociadas a distintos aspectos o condiciones de trabajo (Peiró, 1984; citado en Pozo et al., 2005). En este sentido, es importante conocer que beneficios genera en la persona, compañeros, equipo de trabajo, para la organización y para los clientes o destinatarios de los servicios:

Para la persona

1. Un mecanismo importante de desarrollo personal si se canaliza y utiliza adecuadamente
2. Un elemento de salud y bienestar (enfoque positivo de la salud en el trabajo)
3. Una palanca para impulsar la implicación en el proyecto y en la calidad de servicio.
4. Un elemento fundamental en la generación de capital relacional y confianza.

Para el equipo de trabajo y los compañeros

1. Contribución a un clima positivo
2. Potenciación del trabajo en equipo

3. Relaciones basadas en la confianza y en “el medio/largo plazo
4. Generación de conexiones positivas que son la base del “capital social” de una organización

Para la organización

1. Necesaria para un logro adecuado de los objetivos (en especial la intrínseca) y la vinculación afectiva.
2. La satisfacción dinamizadora ha de ser una palanca para el cambio y un punto fuerte para la mejora.

Para los clientes y destinatarios de los servicios.

1. Mejora la calidad del servicio.
2. Mejor atención a las quejas.
3. Mayor capacidad de ponerse en el lugar del cliente.
4. Facilita la empatía y la interacción con los usuarios.

Como se puede apreciar, fomentando el desarrollo de la satisfacción en nuestros colaboradores, ganamos todos. Asimismo, nos vuelve diferentes a los ojos del cliente, usuario o beneficiario de nuestros productos y servicios (Zurita, 2010). Párr. 3-11.

1.8.4 Causas de satisfacción laboral

Existen diversos modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que podemos mencionar: satisfacción de las necesidades, cumplimiento positivo de las expectativas y valores, obtención de resultados mediante encuestas, comparación entre diferentes estudios, etc.

Jhon Perry (1961), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

Competencia de la Dirección: es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.

Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos (eumednet.net, 2010). Párr. 6-12.

Capítulo dos: Factores que afectan la productividad

La productividad es uno de los conceptos más importantes en la administración de empresas. Por esta razón, conocer los factores que la afectan es siempre vital y urgente. Pero identificar claramente la diversidad de causas que juegan a favor o en contra de la productividad no es tarea fácil. Para lograrlo, es necesario tener a mano un modelo práctico que permita clasificarlos.

Como su nombre lo indica, la productividad tiene que ver directamente con la producción, pero siempre en relación con la eficiencia. Por lo tanto, elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos, invirtiendo lo mismo en materiales, mano de obra, tiempo, etc (Bueno, 2015). Párr. 1-2.

2.1 Factores que afectan positivamente la productividad

Existen también una serie de factores que afectan positivamente a los trabajadores

2.1.1 Innovación

Según el Manual de Oslo, “un a innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relación es exteriores” (Olivares, 2011). Párr. 1

La innovación es un proceso iterativo activado por la percepción de una oportunidad proporcionada por un nuevo mercado y/o nuevo servicio y/o avance tecnológico que se puede entregar a través de actividades de definición, diseño, producción, marketing y éxito comercial del invento» (Domingo, sf). Párr. 2.

2.1.2 Organización y Procesos

Organizar se refiere a la acción de distribuir de forma conveniente los materiales, recursos y personal para ejecutar de manera óptima las funciones que se desea.

En este proceso se debe plantear de forma clara cuáles van a ser las tareas que cada miembro del equipo va a ejecutar, con el fin de que no haya nadie con más o menos trabajo y que las tareas sean hechas de forma eficiente (diccionario actual, sf). Párr. 3.

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema (Definición, sf). Párr. 2.

Existen muchas formas de organizar una empresa y sus diversos circuitos o flujos de producción, logística y de administración. Elegir el tipo de proceso que mejor se adapta al producto o servicio y su mercado, realizando los cambios pertinentes para entrar en una rueda de mejora continua es, hoy en día, fundamental para alcanzar los niveles de productividad que requiere un entorno cada vez más globalizado y competitivo (the water y coffee company, 2015). Párr. 4.

2.1.3 Motivación

La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como “empuje” de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan “arrastre” de las fuerzas externas.

Por ello resulta esencial que los administradores reconozcan la importancia de ambos tipos de fuerzas (una dualidad más importante), cuando se analizan las causas que motivan la conducta (Michael A. Hitt, 2006). Párr. 4.

2.1.4 Cuestiones externas

Temas como la demanda, el nivel de la competencia o la disponibilidad de las materias primas son factores que escapan al control directo de una empresa pero que, sin embargo, tienen también un alto nivel de influencia en la productividad (the water y coffee company, 2015). Párr. 5.

1. Demanda: Se define como la total cantidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor o más (demanda total o de mercado).

La Demanda Dependiente, es la demanda de diversos artículos que no están relacionados entre sí. Ósea cuando el abastecimiento de dicho producto depende de las existencias o niveles de producción que se mantenga de un producto en proceso, por lo tanto se debe incurrir en un abastecimiento 100% controlado, para evitar sobre-abastecerse y generar costos innecesarios para la producción de la empresa.

La Demanda Independientes, es la demanda un artículo cualquiera que se necesita como resultado directo de otro artículo que también se necesita y generalmente del cual forma parte. O bien la demanda de un producto completo, destinado a un cliente específico o usuario final, el cual es independiente de la existencia de otros productos, únicamente depende de la necesidad que mantenga el cliente final (blogspot.com, 2010). Párr. 1-3.

2. Nivel de competencia: Competitividad se entiende como la habilidad de una empresa de mantener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios. Es un concepto de carácter comparativo, es decir, se mide a través de parámetros de eficiencia y calidad de las demás empresas que compiten en el mercado regional, nacional o mundial.

La competitividad de una organización tiene cuatro atributos: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias conexas y de apoyo la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, las diferentes combinaciones que puedan surgir de estos cuatro atributos son los que determinan si una empresa es un caso exitoso de competitividad o no, en otras palabras las combinaciones efectivas llevan a innovación, crecimiento, niveles de eficiencia cada vez superiores, etc (universidad icesi, 2009). Párr. 6-9.

3. Disponibilidad de materia prima: es cada una de las materias que empleará la industria para la conversión de productos elaborados. Generalmente, las materias primas son extraídas de la mismísima naturaleza, sometiéndolas luego a un proceso de transformación que desembocará en la elaboración de productos de consumo.

Las materias primas son sustancias que nos acerca la naturaleza y que pueden ser intervenidas por los seres humanos para elaborar otros productos como bien decíamos, en tanto, en este punto es clave la creatividad de cada persona, dado que la misma sumada a la materia prima permitirá crear esos nuevos productos.

Cuando se realiza un estudio de materias primas, conviene conocer la disponibilidad actual y a largo plazo y si esta disponibilidad es constante o estacional. La clasificación de las materias primas e insumos, se lleva a cabo en función de las especificaciones y características necesarias según la calidad del producto a fabricar, es el punto de partida del estudio.

En términos generales se clasifican de la siguiente manera: Además de las materias primas, hay que conocer las fuentes de adquisición de materiales secundarios o auxiliares del proceso de producción del bien o servicio en cuestión.

El estudio de disponibilidad de materias primas puede resultar positivo, sin embargo puede verse en problemas si no existen los materiales auxiliares para la producción del bien o servicio (definicionABC, SF). Párr. 3-7.

2.2 Factores que afectan negativamente la productividad

Existen también una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo.

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar de que no ocurra. Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. (the water y coffee company, 2015). Párr.6.

2.2.1 Excesiva rigidez en los horarios

Si no se facilita la conciliación entre la vida familiar y la laboral de los trabajadores muy difícilmente se logrará la satisfacción y máxima implicación con la empresa, lo que influye negativamente en la motivación y la productividad. Tampoco son productivas las jornadas excesivamente largas o convocar reuniones a última hora, cuando el cansancio ya ha hecho mella en sus integrantes (the water y coffee company, 2015). Párr. 7.

2.2.2 Plantilla con escaso margen de promoción

(the water y coffee company, 2015) Las empresas tienen que promocionar a sus trabajadores, permitiéndoles nuevos retos y motivaciones. Mantenerlos en el mismo puesto de trabajo durante años es el peor enemigo de la motivación y, en consecuencia, de la productividad. Párr. 9.

2.2.3 La sobre exigencia

(the water y coffee company, 2015) Si se pone a los trabajadores al límite de su esfuerzo o capacidad, es muy probable que su productividad disminuya e, incluso, que acaben cayendo en una baja laboral por motivos físicos o psicológicos. Párr. 12.

La realización del trabajo comporta la aplicación de diversas capacidades y destrezas físicas y mentales. Aparentemente, muchos trabajos parecen «cómodos y descansados», ajenos a presiones de tiempo y de producción, exentos de esfuerzos inadecuados por exceso o por defecto; pero esto puede ser una mera apariencia que, en ocasiones, no se corresponde ni con la realidad, ni con la percepción de quienes desempeñan tales trabajos, ni con las diversas molestias y el cansancio que refieren.

La carga de trabajo mental es un concepto que se utiliza para referirse al conjunto de tensiones inducidas en una persona por las exigencias del trabajo mental que realiza (procesamiento de información del entorno a partir de los conocimientos previos, actividad de rememoración, de razonamiento y búsqueda de soluciones, etc.). Para una persona dada, la relación entre las exigencias de su trabajo y los recursos mentales de que dispone para hacer frente a tales exigencias, expresa la carga de trabajo mental.

La carga de trabajo mental remite a tareas que implican fundamentalmente procesos cognitivos, procesamiento de información y aspectos afectivos; por ejemplo, las tareas que requieren cierta intensidad y duración de esfuerzo mental de la persona en términos de concentración, atención, memoria, coordinación de ideas, toma de decisiones, etc. y autocontrol emocional, necesarios para el buen desempeño del trabajo (galeon.com, sf). Párr. 9-12.

Se puede definir la carga física del trabajo como el conjunto de requerimientos físicos a los que se ve sometida la persona a lo largo de su jornada laboral. Estos requerimientos conllevan una serie de esfuerzos por parte del trabajador que supondrán un mayor consumo de energía cuanto mayor sea el esfuerzo. A este consumo de energía se le denomina metabolismo de trabajo.

(Prado, 2016) Decimos que un trabajo tiene carga física cuando el tipo de actividad requerida por la tarea es principalmente físico o muscular. Párr. 11.

2.2.4 Equipo obsoleto

La obsolescencia es la caída en desuso de máquinas, equipos y tecnologías motivada no por un mal funcionamiento del mismo, sino por un insuficiente desempeño de sus funciones en comparación con las nuevas máquinas, equipos y tecnologías introducidos en el mercado.

(sn, sf) La obsolescencia puede deberse a diferentes causas, aunque todas ellas con un trasfondo puramente económico.

(the water y coffee company, 2015) Muchas veces la pérdida de productividad de una empresa se produce por no disponer del equipamiento adecuado para trabajar. Es necesario adaptarse e implementar las tecnologías de la información (TIC) en aquellas tareas diarias monótonas y de escasa calidad. Párr. 15.

En conclusión, para mejorar la productividad es necesario empezar identificando de dónde vienen los factores que la influyen. Situarlos bajo un cuadro de mando o un gráfico donde se vean claramente ayuda a tener bajo control qué estrategia seguir. Por lo tanto, sirve de base para el análisis de causas y acciones para controlar el uso de recursos y la productividad en un periodo determinado (Bueno, 2015). Párr.18.

Capítulo tres: Factores que generan el ausentismo y rotación en las organizaciones

El ausentismo laboral se define como aquel abandono del puesto de trabajo en la jornada laboral. Las ausencias laborales tienen un impacto directo en las empresas y afecta a la productividad y al compromiso de la misma.

Los motivos del ausentismo son variados pero antes de conocerlas es preferible una pequeña introducción de los formas de ausentismo:

1. Ausentismo laboral: Cuando por factores o condiciones laborales que son desmotivadoras para el trabajador, como por ejemplo la relación entre trabajo y horarios flexibles, le hacen perder el interés y llevan al empleado a una situación de evasión. Se presenta en horas de presencia pero con muy poca productividad laboral.
2. Ausentismo presencial: Este absentismo deriva de una falta de presencia física en el lugar de trabajo proveniente de un abuso de baja. El ausentismo en las empresas daña especialmente la productividad de la misma (Alina, SF). Párr. 1-3.

3.1 Conceptos de ausentismo y rotación de personal.

La rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renuncias o despidos y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado. Este término es bastante utilizado en recursos humanos y tiene una gran importancia en la estructura de la empresa.

La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de un periodo de tiempo. Casi siempre se suele expresar en índices mensuales o anuales para así poder comparar (Gonzales N. G., SF) . Párr. 2-3

(Gonzales N. G., SF) Mobley (1982) define la rotación como “el cese voluntario de pertenecer a una organización por un individuo que recibe compensación económica por participar en dicha organización. Párr. 5.

El ausentismo laboral es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no. Es uno de los puntos que más preocupan a las empresas y que más tratan de controlar y reducir.

El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar. (Gonzales R. , 2012) Párr.1-2.

(Gonzales R. , 2012) El ausentismo es uno de las cuestiones que más preocupan a las empresas por los problemas organizativos que suscita y los costes que genera. Párr. 3.

3.2 Comportamiento organizacional

Es una ciencia interdisciplinaria y casi independiente, en su campo de investigación busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia 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 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.

El Comportamiento Organizacional es una disciplina que logra reunir aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, se inicia por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Se define la conducta como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad.

Como se relaciona la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

1. La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico.
Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.
2. El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.
3. La afiliación social la cual se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos -si es que lo hacen-, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros.
4. La estructura y dinámica de grupos en donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad.
5. La Personalidad y la sociedad las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales. Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social.
6. La comunicación interpersonal los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.

7. La comunicación no verbal se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social.
8. La cognición social abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

Una vez conocida la perspectiva que la psicología tiene del comportamiento individual y aclarados algunos conceptos de gran utilidad en nuestro estudio, uniremos estas ideas con lo que el Comportamiento Organizacional define como los elementos claves del comportamiento individual que según Robbins están representadas por las características biográficas, la habilidad, la personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas (Quintero, 2003). Párr. 7-15

3.2.1 Importancia

El mundo de la empresa también está claramente influenciado por la psicología en tanto que una empresa está formada por personas.

Pero además, la comprensión de una empresa no puede entenderse solamente atendiendo al comportamiento individual de cada trabajador sino que para tener una visión global y de conjunto es básica la psicología organizacional.

La estructura organizacional ayuda a entender el comportamiento humano en la empresa desde el punto de vista individual pero también, a nivel de empresa. Al mejorar el conocimiento humano sobre las personas que forman una empresa se pretende encontrar fórmulas de trabajo más efectivas que mejoren el rendimiento de los trabajadores pero también, para que sean más felices.

Con frecuencia los jefes y empresarios se sienten desbordados al no comprender bien la actitud de algunos de sus subordinados. Sin embargo, a través de la información que reporta la estructura organizacional es posible mejorar la motivación de los empleados y también, es útil para poder analizar la causa de una actitud concreta para poder encontrar una solución.

El comportamiento organizacional remite a los distintos tipos de relaciones que se establecen en una empresa.

Por una parte, ayuda a comprender las relaciones de los trabajadores entre sí, también ayuda a entender la influencia que el entorno ejerce sobre la empresa, analiza la estructura de un negocio puesto que los trabajadores tienen que estar coordinados estructuralmente para trabajar en equipo y también, analiza el factor tecnológico que forma parte de la empresa (importancia.org, sf).
Párr. 2-6.

3.2.2 Características

El CO tiene características distintivas. Es un campo del conocimiento humano vital para comprender el funcionamiento de las organizaciones. Las principales características del CO son las siguientes:

1. El CO es una disciplina científica aplicada: está ligado a cuestiones prácticas cuyo objeto es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Su aplicación busca que las personas se sientan satisfechas con su trabajo y al mismo tiempo elevar las normas de competitividad de la organización y contribuir a que esta alcance el éxito.
2. El CO se enfoca en las contingencias: así procura identificar diferentes situaciones de la organización para poder manejarlas y obtener el máximo provecho de ellas. Utiliza el enfoque de situaciones porque no existe una manera única de manejar las organizaciones y a las personas. Todo depende de las circunstancias y nada es fijo ni inmutable.
3. El CO utiliza métodos científicos: formula hipótesis y generalizaciones sobre la dinámica del comportamiento en las organizaciones y las comprueba empíricamente. el CO se basa en la investigación sistemática propia del método científico.
4. El CO sirve para administrar a las personas en las organizaciones: las organizaciones son entidades vivas y además son entidades sociales por que están constituidas por personas.

El objetivo básico del CO es ayudar a las personas y las organizaciones a entenderse cada vez mejor.

Es fundamental para los administradores que dirigen las organizaciones o sus unidades y también es indispensable para toda persona que pretenda tener éxito en su actividad dentro o fuera de las organizaciones (Kevin, SF). Párr. 7.

3.3 Factores del ausentismo

(Alina, SF) Las causas del absentismo, tanto laboral como presencial se deben a diferentes justificaciones que el propio trabajador alega a su empresa. Estas pueden ser razones voluntarias o involuntarias, justificadas o injustificadas. parr.7.

3.3.1 Enfermedad normal

Las enfermedades comunes son los problemas de salud que con más frecuencia surgen entre la población. Pueden afectar a cualquier persona (tanto a hombres como a mujeres, según la afección) y por causas diversas.

Algunas de estas enfermedades pueden relacionarse con el hábito de vida de las personas. Pueden ser a causa de nuestro tipo de alimentación (bulimia), si no hemos sido vacunados (gripe), o por un exceso en la ingesta de alcohol (coma etílico), entre otros factores.

Por ello, para tratar de evitar algunas de las enfermedades más habituales, debemos adoptar unos hábitos saludables como mantener una dieta equilibrada, dejar de fumar, beber y hacer ejercicio semanalmente. La rama que se ocupa de tratar estas enfermedades es la medicina general y si tenemos algún problema de este tipo podemos acudir a nuestro médico de cabecera o de familia

Algunas de las enfermedades comunes más frecuentes son:

1. Estreñimiento
2. Ciática
3. Dolor de cabeza
4. Dolor de espalda
5. Hemorroides
6. Varices

7. Vértigo (alina, sf). Párr. 12-15.

3.3.2 Accidente laboral

Que el accidente de trabajo es todo suceso que produzca en el trabajador y la trabajadora una lesión funcional o corporal, permanente o temporal, inmediata o posterior, o que ocasione la muerte, y que resulte de una acción determinada o sobrevenida de su función en su puesto laboral.

También se consideran accidentes de trabajo las lesiones internas causadas por un esfuerzo violento o producto de la exposición a agentes físicos, mecánicos, químicos, biológicos, psicosociales, y condiciones meteorológicas. Asimismo, los accidentes sucedidos en las actividades de salvamento, los sufridos durante el trayecto hacia y desde su entidad laboral y, en general, todos los que tengan relación con el trabajo.

Según el instructivo para la declaración los accidentes de trabajo (que está en la página web del Inpsasel), estos se clasifican de acuerdo con su nivel de gravedad en:

1. Leve: lesiones que impliquen una discapacidad determinada por reposo menor o igual a 3 días, que no generen ningún otro tipo de complicación.
2. Moderado: lesiones que impliquen una discapacidad determinada por reposo mayor a tres días. No debe generar complicaciones.
3. Grave: lesiones que impliquen discapacidad determinada por reposo mayor a 3 días, con complicaciones que permitan reinserción al trabajo pero que impliquen posteriormente un cambio en la actividad laboral o limitación de la tarea porque dejan algún tipo de secuela.
4. Muy grave: lesiones que impliquen discapacidad determinada por reposo mayor a tres días, con complicaciones que no permitirán la reincorporación al trabajo.
5. Mortal: lesiones que impliquen la muerte en el momento del accidente o posteriormente (bembibre, 2013). Párr. 8-12.

3.3.3 Licencias legales

¿Qué es una licencia?

La licencia es un permiso concedido por el empleador a su trabajador, cuyo efecto es la suspensión del contrato de trabajo.

¿Cuáles son los tipos de licencias?

Dentro de la legislación laboral podremos encontrar licencias reglamentarias y licencias no reglamentarias.

¿Cuáles son las licencias reglamentarias?

Las licencias reglamentarias, se encuentran desarrolladas dentro del derecho laboral colombiano y pueden ser: la licencia de maternidad, la licencia de paternidad, licencia para el ejercicio del sufragio, licencia para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; licencia por grave calamidad doméstica, licencia por comisión sindical, licencia por el entierro de sus compañeros y la licencia por luto (velez, SF). Párr. 5-7.

3.3.4 Maternidad

(alina, sf) En general, se considera que el postparto dura 6 semanas, pero a veces se puede extender durante más tiempo. Este periodo, que se conoce de forma coloquial como la 'cuarentena'. Párr. 18.

3.3.5 Enfermedad profesional

La enfermedad profesional se define como el daño, la patología médica o traumática contraída a consecuencia del trabajo ejecutado por cuenta ajena, siempre y cuando la enfermedad se encuentre recogida en los cuadros de enfermedades profesionales aprobado por el Real Decreto 1299/2006. Por aclarar este concepto, vamos a indicar los elementos constitutivos de la enfermedad profesional son:

1. Una patología contraída a causa del trabajo ejecutado por cuenta ajena.
2. Consecuencia directa del trabajo resultante de una cualquier de las actividades listadas en el cuadro de Enfermedades profesionales del Real Decreto.

3. Consecuencia de la acción de elementos o sustancias previstos expresamente para la misma (aradas, 2016). Párr. 5.

3.3.6 Permisos laborales

El permiso laboral es el acto administrativo, cuya autorización está a cargo del gerente y/o Jefe de Recursos Humanos, mediante el cual se le concede al colaborador, para ausentarse justificadamente por horas del centro laboral durante la jornada legal de trabajo

El uso del permiso se da a solicitud del interesado y está condicionado a las necesidades de la empresa. El permiso se formaliza mediante la “Papeleta de Permiso” correspondiente. Su autorización depende de la urgencia de la acción y no perjudicando el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

Los permisos por horas, se otorgan con o sin descuento remunerativo, dependiendo del tipo de salida, por ejemplo tenemos:

Permiso no Sujeto a Descuento: cuando el colaborador hace abandono de su puesto de trabajo con papeleta autorizada, en donde se registrará tanto la salida y retorno del colaborador; Dentro de estas tenemos:

1. Motivos de salud: cuando el colaborador en un momento dado su estado de salud se agrava, y tiene que salir a atenderse.
2. Comisión de Servicios: se da cuando el colaborador sale de la empresa a desarrollar actividades propias de su cargo que desempeña (Palacios, 2013). Párr. 4-6.

3.3.7 Ausencias no autorizadas

El uso más recurrente del término ausencia se da a instancias de querer referir el alejamiento o la separación de un lugar por parte de un individuo.

La ausencia de una persona en un determinado lugar al cual normalmente asiste o al cual fue citado puede deberse a una razón de fuerza mayor que le impide asistir, como ser sufrir una enfermedad, por ejemplo, o en su defecto, la ausencia puede deberse a un acto deliberado de la persona en cuestión que decide no asistir, ausentarse del lugar por propia decisión (Definición abc, SF). Párr. 2-3.

3.3.8 Conflictos laborales

Se puede decir que un conflicto laboral es la consecuencia de las malas condiciones de trabajo que se encuentran dentro de las organizaciones. Según manifestado por la OIT un conflicto laboral se puede medir por el número de huelgas que se desarrollan y por los cierres llevados a cabo por la patronal de un país en un periodo determinado.

En realidad se trata de conflictos de distintas naturalezas que estarán relacionados con las condiciones laborales que lo han provocado. Se trata de la disputa de derecho o de intereses que se plantean entre los empresarios y los trabajadores.

Las soluciones vienen con el tiempo y después de llevarse a cabo negociaciones entre los representantes de los gremios y los representantes de los empresarios.

En el caso de que no se llegue a un acuerdo intervendrán los órganos de mediación que correspondan que por lo general es el propio gobierno del país donde está establecida la empresa (ventura, SF). Párr. 12-16.

(alina, sf) Una vez que la organización es consciente de los impactos que provocan el ausentismo laboral en las empresas, debe ser capaz de medir y paliar las consecuencias del absentismo laboral en las empresas. Párr. 20.

3.4 Como prevenir el ausentismo laboral

Para averiguar cómo reducir el absentismo laboral, las empresas innovan en nuevas formas de trabajar mucho más dinámicas que permitan una gestión adecuada del ausentismo laboral que ayude a disminuirlo. Además, gracias a estas nuevas maneras de trabajar, como es por ejemplo el trabajo a distancia, se consigue una mayor conciliación y horarios flexibles para los trabajadores.

Esto produce un aumento de la felicidad en el trabajo y con ella se ve la mejora en la relación entre la productividad y el trabajo desde casa.

Para supervisar el trabajo a distancia cada vez hay más herramientas de control digital del horario, o diferentes tipos de controles de presencia que ofrece autonomía a los trabajadores y eficacia en la gestión del trabajo en equipo por parte de la empresa.

(alina, sf) Existen diferentes tipo de trabajos desde casa, y casi ninguno está exento del ausentismo laboral, por lo que cada vez más, todas las empresas que lo sufren, se plantean ofrecer a sus empleados trabajar desde casa. Párr. 22-26.

3.5 Factores de la rotación laboral

Identificamos 4 factores que inciden en la rotación laboral en una organización, estos son:

3.5.1 Un mal clima laboral

Tener un ambiente pesado en la oficina puede fatigar a cualquiera, desgastarnos física e intelectualmente. Si dentro de tu oficina no hay un ambiente agradable es muy probable que pierdas a buenos trabajadores. Organiza actividades que permitan que todos compartan y liberen la presión o estrés que muchas veces se genera (perez, 2016). Párr.11.

3.5.2 Remuneración injusta

Cuando un empleado siente que su trabajo no está siendo bien remunerado de inmediato pierde su interés y comienza a rendir lo mínimo, hasta terminar consiguiendo mejores ofertas de empleo que lo llevarán a renunciar sin pensarlo dos veces. Utiliza herramientas que te ayuden a establecer escalas salariales justas para todos (perez, 2016). Párr.12

3.5.3 Crecimiento personal

Cuando el capital humano no posee oportunidades de crecimiento personal y profesional en la organización tiende a renunciar. Recuerda que tus colaboradores tienen aspiraciones profesionales y siempre buscarán un mejor puesto de trabajo, mejor remuneración y beneficios.

Si sienten que su trabajo no da para más, posiblemente terminen renunciando en busca de mejores oportunidades (perez, 2016). Párr.13

3.5.4 Motivación

Es importante entender que tu equipo no es un grupo de robots, son personas con sentimientos, sueños y preocupaciones. Cuando sienten que no son valorados en la organización y no son reconocidos por sus jefes; pierden el interés en cumplir sus funciones.

El cansancio de largas jornadas y la sobrecarga de trabajo son otros factores que conllevan al trabajador a preocuparse un poco más por su bienestar que por cualquier otra cosa.

Generalmente, las empresas que muestran una alta rotación son vistas negativamente. Lo más probable es que las personas perciban que algo anda mal con la empresa y provoca la pérdida progresiva de trabajadores (perez, 2016). Párr. 14

3.6 Como disminuir la rotación del personal

A pesar de que la rotación del talento humano tiene ciertas ventajas para una organización; como poder contar con personal más joven que aporte nuevas ideas, procedimientos de innovación, y genere cambios positivos en la organización, los cambios excesivos pueden generar problemas como: mala reputación a la organización, mayor gasto en nóminas, inestabilidad, incertidumbre e inseguridad para los trabajadores.

1. Reconoce sus logros: la falta de motivación en los trabajadores es uno de los principales motivos por los cuales abandonan su trabajo. Reconoce sus logros y hazles saber que notas cuando cumplen con su trabajo y cuando exceden las expectativas. Aplica planes de compensaciones e incentivos, bonos por productividad y reconocimiento. La difusión de los éxitos siempre se transforma en contagio de emociones positivas en la empresa

2. Comunícate con cada uno de tus colaboradores: es muy importante que tus empleados se sientan parte de la organización, que los conozcas y se fomente el trato humano en el cual el colaborador percibe que es escuchado por los líderes de la empresa y que sus opiniones son tomadas en cuenta. Además de eso, conoce sus expectativas para alinearlas con los objetivos y logros de la organización para conseguir que todos trabajen en sintonía y se sientan realmente involucrados en cada uno de los procesos.
3. Brinda capacitación a los empleados: capacitar a los trabajadores e invertir un poco en su educación es algo por lo que siempre se sentirán agradecidos. Invierte en la educación de tu personal, desarrolla planes de formación, apóyalos e incentívalos a continuar aprendiendo cada día.

El aprendizaje y desarrollo de tus empleados debe ser visto como una fortaleza para la empresa ya que el logro de las metas establecidas estará compuesto por el esfuerzo y logro de cada uno de los colaboradores en conjunto con la preparación y el fortalecimiento de las competencias requeridas para el puesto.

Algunos de los beneficios que nos conlleva capacitar al equipo (acelerar la adaptación y rendimiento de los colaboradores, reducen la brecha entre las habilidades actuales y las requeridas para el puesto, incrementa la competitividad, motivar a los trabajadores, brindarles autonomía y por supuesto, reduce la rotación de personal).

4. Mejora tu proceso de reclutamiento: podemos notar que el proceso de selección de personal falla cuando luego de realizar la contratación, notas que el trabajador seleccionado no cumple con las características del puesto requerido o presenta fallas que desconocías. Una vez terminado el reclutamiento no deben quedar dudas acerca del trabajo a ninguna de las partes.

Planifica el proceso de selección, define los perfiles requeridos para cada puesto, define una escala salarial, planes de incentivos y compensaciones. También, es importante no crear falsas expectativas a tu personal ni promesas que no puedes cumplir; terminarás desmotivándolos e estimulando su renuncia. Para esto puedes apoyarte en las 5 competencias laborales para ser un buen reclutador (perez, 2016). Párr. 18.

Capítulo cuatro: Elementos de la satisfacción laboral y su incidencia en la productividad de los colaboradores

Estas definiciones nos permiten comprender la idea de satisfacción laboral, que es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo. La satisfacción laboral incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc.

La satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones. Puede decirse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

Estas expectativas, por otra parte, se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos. Si una persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, su nivel de satisfacción laboral descende, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones (randstad, 2014). Párr. 2-5.

4.1 Conceptualización de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales (Blum y Naylor, 1982:45).

El concepto holístico de satisfacción laboral, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la organización.

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este.

Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas.

La satisfacción laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales y siempre estableciendo que dicha satisfacción se logra mediante diversos factores motivacionales y lo describe como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascensos (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales (Aguado, 1988).

No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia, entendida como niveles idóneos de Calidad de Vida en el Trabajo.

La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido.

Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

La organización es un sistema cooperativo que requiere conocer de manera fehaciente sobre la eficacia de sus integrantes a través de algunos indicadores tales como: motivación, características de la organización, comunicación y satisfacción laboral, los cuales permiten lograr una mayor vinculación con el objeto de tomar las decisiones correctas sobre la prevención o solución de las diversas problemáticas que puedan presentar los trabajadores.

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés).

Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño.

Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción (camarco, sf). Párr. 4-13.

4.1.1 Importancia

Lo deseable es que todos los miembros de tu equipo sean realmente productivos, que se comprometan e impliquen al máximo y sean eficientes en su trabajo. Sin embargo, esta actitud de los trabajadores depende de muchos factores, como su carácter y personalidad, pero también, y en especial, de factores de tipo motivacional.

Para que tus trabajadores sean eficientes, productivos y rentables, es necesario que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas diarias, que les motive para continuar esforzándose día a día.

La satisfacción laboral está íntimamente relacionada con el compromiso y con la productividad de los trabajadores. Según avalan diversos estudios, un trabajador satisfecho puede llegar a ser hasta un 12% más productivo al mes. Y es que cuando uno encuentra una motivación y acude contento a desempeñar su puesto, trabaja más y mejor.

Lo primero que tienes que tener presente es que la satisfacción laboral es personal, es decir, lo que a uno le motiva y gusta no tiene que complacer a su compañero.

La satisfacción depende de diferentes factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen. Por otro lado, las causas que provocan esta satisfacción también pueden cambiar a lo largo de la vida laboral (retos-directivos, 2015). Párr. 2-5.

4.2. Elementos de la satisfacción laboral

La satisfacción general de un empleado con su puesto de trabajo es el resultado de una combinación de factores, y la compensación monetaria es sólo uno de ellos. El papel de la dirección para mejorar la satisfacción de los empleados en el trabajo es asegurarse de que el ambiente de trabajo sea positivo, que la moral esté alta y que los empleados tengan los recursos necesarios para llevar a cabo las tareas que les han sido asignadas.

4.2.1 Condiciones de trabajo

Debido a que los empleados pasan tanto tiempo en su entorno laboral cada semana, es importante que las empresas traten de optimizar las condiciones de trabajo. Cosas tales como la provisión de amplias áreas de trabajo en vez de espacios estrechos, una iluminación adecuada y puestos de trabajo cómodos contribuyen a tener condiciones de trabajo favorables.

Proporcionar herramientas de productividad tal como la tecnología de información actualizada para ayudar a los empleados a realizar tareas de manera más eficiente también contribuye a la satisfacción en el trabajo.

4.2.2 Oportunidad de ascenso

Los empleados están más satisfechos con su trabajo actual si ven un camino disponible para escalar posiciones en la empresa y que se les da más responsabilidad junto con una mayor compensación. Muchas compañías alientan a sus empleados a que adquieran habilidades más avanzadas que conduzcan a la posibilidad de una promoción.

Por ejemplo, las empresas suelen pagar el costo de la capacitación para los empleados que tomen cursos universitarios. Durante la revisión del desempeño anual de un empleado, un supervisor debe trazar un camino que le muestre lo que necesita llevar a cabo y qué nuevas habilidades necesita desarrollar para progresar dentro de la organización.

4.2.3 Carga laboral y el nivel de estrés

Hacer frente a una carga laboral demasiado pesada y a plazos que son imposibles de alcanzar puede causar que la satisfacción en el trabajo erosione, incluso para el empleado más dedicado. No cumplir con los plazos estipulados provoca conflictos entre empleados y supervisores y eleva el nivel de estrés en el lugar de trabajo.

Muchas veces, este entorno es causado por una gestión ineficaz y una mala planificación. La oficina funciona en un estado de crisis porque los supervisores no les dan el tiempo suficiente a los empleados para que realicen sus tareas con eficacia, o porque los niveles del personal son insuficientes.

4.2.4 El respeto de los compañeros de trabajo

Los empleados buscan ser tratados con respeto por aquellos con quienes trabajan. Un ambiente de trabajo hostil, con compañeros de trabajo grosero o desagradable, es uno que por lo general genera una menor satisfacción laboral. En un estudio de agosto de 2011 publicado por FoxBusiness.com, el 50 por ciento de los que respondieron dijeron que habían experimentado personalmente una gran cantidad de incivildad en el lugar de trabajo.

El cincuenta por ciento también cree que la moral es escasa donde trabajan. Los gerentes tienen que intervenir y mediar en los conflictos antes de que se conviertan en problemas más serios que requieran acciones disciplinarias. Los empleados pueden necesitar que se les recuerde qué conductas son inapropiadas en la interacción con sus compañeros.

4.2.5 Relación con los supervisores

Los gerentes eficientes saben que sus empleados necesitan reconocimiento y elogios por sus esfuerzos y logros. Los empleados también necesitan saber que la puerta del supervisor está siempre abierta para discutir cualquier preocupación que tengan, que esté afectando a su capacidad de trabajar con eficacia y obstaculizando su satisfacción en la oficina.

4.2.6 Recompensas financieras

La satisfacción laboral se ve afectada por las opiniones de un empleado acerca de la imparcialidad de la escala salarial de la empresa, así como la compensación actual que pueda estar recibiendo.

Las empresas tienen que tener un mecanismo para evaluar el desempeño de los empleados y ofrecerles aumentos salariales a los mejores. Las oportunidades de ganar incentivos especiales, tales como bonos, tiempo extra pagado o vacaciones, también le aportan emoción y una mayor satisfacción laboral al lugar de trabajo (hill, sf). Párr. 4-10.

4.3 Manifestación de insatisfacción laboral

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades.

A continuación se presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así:

1. Abandono: la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
2. Expresión: la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
3. Lealtad: expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
4. Negligencia: implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables rendimiento: productividad, ausentismo y rotación.

Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye expresión y lealtad: conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria.

Ayuda a comprender situaciones como las que se presentan, en ocasiones, en el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación.

Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales.

Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Atalaya, 1999). Párr. 4-8.

4.4 Factores de la insatisfacción

Los siguientes factores influyen en el sentido contrario, es decir, provocan insatisfacción laboral y sus temibles consecuencias, lo que hace que el trabajador no se siente involucrado con el proyecto general de la empresa, cometa errores, baje la calidad del trabajo y los mejores talentos acaben marchándose a la competencia.

1. Salario bajo: para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario alineado con su formación, experiencia, capacidad, funciones y responsabilidad.
2. Mala relación con los compañeros o jefes: las actitudes prepotentes y desconsideradas, sobre todo por parte de los superiores, son el principal motivo de una mal ambiente laboral.
3. Escasa o nulas posibilidades de promoción: es necesario flexibilizar las plantillas y que las personas vean en la empresa un lugar donde poder desarrollarse en lo personal y en lo profesional.
4. Malas condiciones laborales: falta de higiene en el trabajo, iluminación deficiente o espacios insuficientes, son algunos de los factores que crean sensación de malestar y fastidio en los trabajadores, impidiendo su bienestar.

5. Imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral: las empresas deben poner los medios necesarios, implantando unos horarios racionales, para que las personas puedan cuidar y atender a sus familias, en especial cuando tienen a su cargo personas mayores o enfermas y niños pequeños.

Por otra parte, el equilibrio es fundamental para conseguir la satisfacción laboral. Un empleado al que se le exige un trabajo por debajo de sus expectativas y posibilidades puede causarle frustración y sentimientos de fracaso. Pero el caso contrario, es decir, exigirle demasiado es muy probable que le provoque excesiva presión y estrés.

Estas situaciones, aunque diferentes, deben siempre evitarse, pues ambos casos conducen al malestar e insatisfacción del empleado (Team Building, 2016). Párr. 2-4

4.5 Recursos para enfrentar la insatisfacción

Una vez que ha sido determinada la fuente de insatisfacción, puede utilizarse una gran variedad de enfoques para enfrentar el problema. Uno de ellos, es hacer cambios en las condiciones de trabajo, la supervisión, la compensación o el diseño del puesto, dependiendo del factor del empleo responsable de la insatisfacción del empleado.

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

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

Por supuesto, no es probable que los empleados den crédito a estas afirmaciones a menos que confíen en la alta dirección (Wexley y Yuki, 1990). Al final del artículo se plantean algunos lineamientos que integran las diferentes teorías de la productividad y que pueden servir de pauta para que los trabajadores mejoren su rendimiento (Atalaya, 1999). Párr. 13-17.

4.6 Satisfacción y productividad

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998).

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

En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios dictan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo.

Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas.

El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar.

Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1993,1998).

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo.

La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor.

Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias.

Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social (Atalaya, 1999). Párr. 22-35.

Conclusión

Para terminar este trabajo recalcamos su importancia para el aprendizaje de los estudiantes, exponiendo los aspectos más importantes del crecimiento organizacional y las variables dependientes a fin de relacionarlos.

También se muestran enumerados los elementos que intervienen en la productividad de las empresas para tener una mayor comprensión de cómo estos elementos afectan directamente el crecimiento organizacional.

Identificando los factores que generan en una organización el ausentismo y la rotación de personal y como estas afectan el comportamiento organizacional, mostrando la sensibilidad que tienen estos factores para que crezca una organización.

Conociendo los elementos que generan la satisfacción laboral se logra una mejor comprensión de las acciones que brindan las empresas con el fin de aumentar la productividad de sus colaboradores teniendo un gran impacto positivo en la organización.

Finalmente se presenta cada una de las variables dependientes reflexionando acerca de su importancia y como se manifiesta en el crecimiento organizacional, teniendo en cuenta las herramientas que se obtienen con el desarrollo de este tema, tanto para las organizaciones como para los estudiantes de administración de empresas.

Bibliografía

- (2010). Recuperado el 28 de octubre de 2017, de eumednet.net:
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>
- (13 de 1 de 2012). Recuperado el 4 de 10 de 2017, de Gerencie.com:
www.gerencie.com/crecimiento-empresarial-organico-y-por-adquisiciones.html
- alina. (sf de sf de sf). *joblers*. Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de
www.joblers.net/causas-del-absentismo-laboral.html
- Alina. (SF de SF de SF). *joblers*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2017, de
www.joblers.net/causas-del-absentismo-laboral.html
- Alvarez, M. (10 de 12 de 2013). *grupo albes*. Recuperado el 29 de 09 de 2017, de
<http://www.grupoalbe.com/crecimiento-organizacional-vs-desarrollo-organizacional/>
- aradas, A. (21 de Marzo de 2016). <http://www.cuestioneslaborales.es/>.
 Recuperado el 02 de diciembre de 2017, de
<http://www.cuestioneslaborales.es/la-enfermedad-profesional/>
- Atalaya, M. (5 de Septiembre de 1999). *sisbib*. Recuperado el 28 de octubre de 2017, de
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S. (2012). *BBVA con tu empresa*.
 Recuperado el 4 de 10 de 2017, de
<http://www.bbvacontuempresa.es/a/crecimiento-organico-frente-a-crecimiento-corporativo-eleccion-implicaciones>
- bembibre, C. (8 de febrero de 2013). *www.definicionabc.com*. Recuperado el 2 de diciembre de 2017, de www.definicionabc.com/social/accidente-de-trabajo.php
- blogspot.com. (14 de octubre de 2010). Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de [blogspot.com: http://ujn-ledesman.blogspot.com/2010/10/relacion-entre-demanda-dependiente-e.html](http://ujn-ledesman.blogspot.com/2010/10/relacion-entre-demanda-dependiente-e.html)
- Bueno, J. (15 de julio de 2015). Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de [wudatime.com: http://wudatime.com/es/productividad/4-grandes-factores-que-afectan-la-productividad/](http://wudatime.com/es/productividad/4-grandes-factores-que-afectan-la-productividad/)

- camarco, p. (sf de sf de sf). *eumed*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Conceptos%20de%20Satisfaccion%20Laboral.htm>
- Cerem Comunicación. (20 de junio de 2016). *Cerem*. Recuperado el 2 de noviembre de 2017, de <https://www.cerem.es/blog/el-caos-del-crecimiento-la-curva-de-greiner>
- Definicion abc. (SF de SF de SF). *Definicion abc*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de <https://www.definicionabc.com/general/ausencia.php>
- Definicion*. (sf de sf de sf). Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <https://definicion.mx/proceso>
- definicionABC. (SF de SF de SF). Recuperado el 15 de octubre de 2017, de [definicionABC: https://www.definicionabc.com/general/materia-prima.php](https://www.definicionabc.com/general/materia-prima.php)
- diccionario actual*. (sf de sf de sf). Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <https://diccionarioactual.com/organizar>
- Domingo, C. (sf de sf de sf). *el viaje de la innovacion*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de www.elviajedelainnovacion.com/que-es-la-innovacion
- DUBRIN, A. J. (2008). *RELACIONES HUMANAS, Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN,. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017
- enjoyol. (31 de mayo de 2010). *enjoyol*. Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de <http://anjoyol.blogspot.com/2010/05/ventajas-y-desventajas-productividad.html>
- galeon.com*. (sf). Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://tusaludlaboral.galeon.com/productos1356473.html>
- Gardey, J. P. (2011). *Definicion.de*. Recuperado el 15 de 10 de 2017, de <https://definicion.de/satisfaccion-laboral/>
- Gonzales, N. G. (SF de SF de SF). *wikirrh*. Recuperado el 31 de octubre de 2017, de <https://wikirrh.wikispaces.com/Rotaci%C3%B3n#discussion>
- Gonzales, R. (6 de agosto de 2012). *Randolpgr16.blogspot*. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de <http://randolpgr16.blogspot.com/>
- González, R. (1 de 8 de 2012). *el ausentismo laboral*. Recuperado el 5 de 10 de 2017, de randolpgr16.blogspot.com/
- grupo ALBE. (31 de octubre de 2017). *www.grupoalbe.com*. Recuperado el 17 de noviembre de 2017, de <http://www.grupoalbe.com/crecimiento-organizacional-vs-desarrollo-organizacional/>
- Hamel, G. (sf de sf de sf). Recuperado el 28 de octubre de 2017, de *La Voz de Houston*: <http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-una-alta-rotacin-de-personal-en-las-compaas-9194.html>

- hill, b. (sf de sf de sf). *pyme*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-factores-que-afectan-la-satisfaccin-laboral-5679.html>
- importancia.org. (sf de sf de sf). *importancia.org*. Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de www.importancia.org/comportamiento-organizacional.php
- Infoautónomos. (7 de 11 de 2014). *Infoautónomos*. Recuperado el 5 de 10 de 2017, de <http://infoautonomos.eleconomista.es/habilidades-directivas/productividad-pymes-autonomos/>
- intercomarca, m. (sf). *tipos y causas*. Recuperado el 5 de 10 de 2017, de www.mutua-intercomarcal.com/pabsentismo/teoria/8/Tipos-y-causas
- Jarrín, A. (11 de 11 de 2006). *Creating*. Recuperado el 17 de 10 de 2017, de www.creating.com.ve/articulos/DesarrolloCrecimiento.pdf
- kevin. (SF de SF de SF). *scribd*. Recuperado el 20 de noviembre de 2017, de es.scribd.com/document/342187050/Caracteristicas-Del-Comportamiento-Organizacional-2
- LosRecursosHumanos.com. (15 de enero de 2016). Recuperado el 29 de noviembre de 2017, de LosRecursosHumanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal-ventajas-y-desventajas/>
- Maritza, T. (26 de julio de 2008). Recuperado el 27 de noviembre de 2017, de INFOCALSER: <http://infocalser.blogspot.com/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>
- Mayhew, R. (sf). Recuperado el 27 de noviembre de 2017, de eHow en español: http://www.ehowenespanol.com/tipos-rotacion-personal-info_456654/
- Merino, J. P. (2004). *definicion.de*. Recuperado el 27 de noviembre de 2017, de <https://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Michael A. Hitt, J. S. (2006). *administracion*. Mexico: Pearson Education, Inc. Recuperado el 15 de 10 de 2017
- Montenegro, E. N. (2015). Recuperado el 24 de octubre de 2017, de FundaPymes: <https://enriquenunezmontenegro.com/como-mide-crecimiento/>
- Olivares, L. A. (2011). *Ventaja Competitivas Empresariales*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 28 de Noviembre de 2017
- Palacios, J. (20 de julio de 2013). *slideshare*. Recuperado el 16 de enero de 2018, de www.slideshare.net/jorgeamericopalaciospalacios/permisos-y-licencias-laborales

- perez, o. (5 de abril de 2016). *peoplenext*. Recuperado el 23 de octubre de 2017, de <http://blog.peoplenext.com.mx/principales-razones-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa>
- Pérez. P. j, G. A. (2008). Recuperado el 27 de noviembre de 2017, de definicion.de: <https://definicion.de/productividad/>
- Pinto, J. C. (17 de mayo de 2013). Recuperado el 28 de octubre de 2017, de Blogger: <http://ausentismolabora.blogspot.com/>
- Prado, J. d. (21 de noviembre de 2016). Recuperado el 21 de noviembre de 2016, de IMF Business School: <https://www.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/carga-fisica-de-trabajo/>
- Quintero, T. (28 de julio de 2003). *Gestiopolis*. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-comportamiento-organizacional/>
- randstad. (8 de octubre de 2014). Recuperado el 29 de noviembre de 2017, de randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/randstad-toma-nota-octubre/>
- retos-directivos. (13 de abril de 2015). *retos-directivos*. Recuperado el 24 de octubre de 2017, de retos-directivos.eae.es/la-importancia-de-la-satisfaccion-laboral-para-el-exito-empresarial/
- sn. (sf). Recuperado el 24 de octubre de 2017, de <http://15consumismo.blogspot.com/2010/09/la-obsolencia.html>
- sn. (sf). Recuperado el 5 de 10 de 2017, de <https://www.caracteristicas.co/productividad/>
- Team Building. (12 de febrero de 2016). *aguaeden*. Recuperado el 28 de octubre de 2017, de www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-aguaeden/satisfaccion-laboral-factores-de-influencia-positivos-y-negativos/
- telcel, s. (7 de octubre de 2016). Recuperado el 11 de noviembre de 2017, de soluciones telcel: <http://www.telcelsoluciones.com/articulos/importancia-de-la-productividad-en-los-negocios>
- the water y coffee company. (20 de 02 de 2015). *Conoce los factores que más influyen en la productividad de las empresas*. Recuperado el 11 de 10 de 2017, de <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-aguaeden/conoce-los-factores-que-mas-influyen-en-la-productividad-de-las-empresas/>
- universidad icesi. (2009). Recuperado el 11 de 10 de 2017, de consultorio de comercio exterior: www.icesi.edu.co/.../2009/02/10/competitividad-en-las-empresas
- velez, j. (SF de SF de SF). *ABCES*. Recuperado el 16 de Enero de 2018, de [ABCES_Licencias_Laborales%20\(1\).pdf](#)

ventura, S. (SF de SF de SF). *gestion.org*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2017, de www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/5440/el-conflicto-laboral/

Zúñiga, O. (sf). Recuperado el 28 de octubre de 2017, de Pymerang: <http://pymerang.com/direccion-de-negocios/984-empowerment-cuando-el-empresario-trabaja-para-sus-subordinados>

Zurita, R. (18 de enero de 2010). Recuperado el 29 de noviembre de 2017, de egea: <http://egea.cl/satisfaccion-laboral/>