



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema: administración

Subtema: clima organizacional

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

Autores:

Br. Fernando Javier García Ruiz

Br. Eduardo Álvaro Benavides Quinto

Tutora: Msc. Ana María Sánchez Morraz

Managua, febrero del 2020

# Índice

## Índice

<b>Dedicatoria</b> .....	i
<b>Agradecimiento</b> .....	ii
<b>Resumen</b> .....	iv
Introducción .....	5
Justificación .....	6
Objetivo General .....	7
Objetivo Especifico.....	7
Capítulo uno: aspectos generales de la administración y del clima organizacional .....	8
1.1 Definición de administración.....	8
1.2 Concepto de clima organizacional .....	9
1.3 Importancia del clima organizacional .....	10
1.4 Objetivo de estudio de la administración .....	11
1.5 Las obras de Taylor y sus periodos .....	12
1.5.1 Primer periodo de Taylor.....	12
1.5.2 Segundo periodo de Taylor.....	13
1.6 Principio de la administración científica de Taylor .....	14
1.7 La administración como ciencia .....	15
1.8 La administración moderna .....	15
Capítulo dos: clima organizacional .....	17
2.1 Clima organizacional.....	17
2.2 Características del clima organizacional .....	23
2.3 Instrumentos de medición del clima organizacional. ....	26
2.4 Agentes internos y externos que afectan el clima organizacional. ....	29
2.5 Modelos del clima organizacional. ....	31
2.6 Causa y efecto del clima .....	32
Capítulo tres: teorías del clima organizacional.....	34
3.1 Teoría "x", teoría "y" de McGregor .....	34
3.1.1 Teoría "X" .....	35
3.1.2 Teoría "Y" .....	35
3. 2 Teoría de Likert.....	38

3.2.1 clima autoritario.....	39
3.2.2 Participativo .....	40
3. 3 Teoría de los factores de Herzberg .....	41
3. 4 Teoría de las necesidades de McClellan. ....	44
3. 5 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.....	46
Capítulo cuatro: dimensiones del clima organizacional dentro de la empresa. ....	49
4.1 La comunicación .....	49
4.1.1 Proceso de comunicación.....	51
4.1.2 Tipo de comunicación en la organización.....	52
4.1.3 Barrera de la comunicación .....	53
4.2 Evaluación del desempeño.....	54
4.2.1 Métodos tradicionales para la evaluación del desempeño .....	55
4.2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño .....	57
4.3 La motivación .....	58
4.3.1 Proceso de motivación .....	59
4.3.2 Teorías de la motivación.....	60
4.3.3 Beneficios de motivar a los colaboradores.....	62
4.4 Liderazgo .....	62
4.4.1 Tipo de liderazgo .....	63
4.4.2 Funciones del líder .....	65
4.4.3 Teorías del liderazgo.....	65
4.5 Remuneración .....	67
4.5.1 Objetivo de la remuneración.....	68
4.5.2 Remuneración directa e indirecta .....	69
4.6 Compromiso organizacional.....	72
4.7 Estructura.....	73
4.7.1 Elementos de la organización.....	74
4.7.2 Diseños organizacionales.....	75
4.8 Relaciones personales .....	76
4.8.1 La importancia que tiene las relaciones humanas en la organización .....	77
Conclusión.....	78



## ***Dedicatoria***

*A mi hijo Demian García Martínez, por llegar a mi vida y ser el motivo de salir adelante, y con esta nueva meta darle lo mejor que todo padre desearía para su hijo.*

---

*Fernando Javier García Ruiz*

*A mis padres agradezco el esfuerzo y el apoyo para la culminación de mi carrera profesional dedicándole mis esfuerzos y la culminación de la carrera.*

---

*Eduardo Álvaro Benavides Quinto*

## **Agradecimiento**

*Agradezco primeramente a Dios por brindarme la vida, a mis padres por apoyarnos en el desarrollo profesional y emocional, a mi esposa, a la Unan-Managua por permitir cursar la carrera de Administración de Empresa en Tan prestigiosa Universidad y a todos los maestros que durante la carrera nos impartieron clases.*

---

*Fernando Javier García Ruiz*

*Agradezco a mis padres por haberme permitido vivir, por apoyarme en el camino de mi vida, en la culminación de la carrera profesional, agradezco a la Unan-Managua por brindarme el espacio de estudio profesional, agradezco a los maestros de los cuales he aprendido de la vida y los estudios que me han impartido y agradezco a Dios por dejarme terminar este capítulo de mi vida.*

---

*Eduardo Álvaro Benavides Quinto*



**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Departamento de Administración de Empresas**

**Valoración docente**

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del Reglamento para Modalidades de Graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, el cual plantea:

“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” (P.5).

Por lo anterior, la suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: La Administración**, hace constar que las bachilleres: Fernando Javier Garcia Ruiz, Carné No. 11201840, Eduardo Alvaro Benavides Quinto, Carné No. 11201036. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el **subtema titulado: Clima Organizacional**. Obteniendo la calificación de 45 puntos respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 17 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

---

Msc. Ana María Sánchez Morraz  
Tutora  
Seminario de Graduación

## Resumen

En el presente trabajo de seminario de graduación se estudia la importancia que tiene el clima organizacional dentro de las empresas para el desarrollo del capital humano, mediante los aspectos generales de la administración y del clima organizacional, se toma como referencia las diferentes teorías del clima organizacional que sirvieron como base para su estudio, igualmente se abordará las diferentes dimensiones que influyen en clima organizacional de las empresas. El clima laboral tiene una gran relevancia dentro de las organizaciones para satisfacer las necesidades propias del colaborador y mantener un equilibrio emocional dentro del área.

Igualmente se tiene como propósito conocer la relevancia que tiene el clima laboral en las empresas para su continuo mejoramiento en función a un buen desempeño colectivo, permitiendo que cada uno de los individuos involucrados, logren sus metas, y así satisfacer las necesidades tanto a nivel organizacional como individual de cada uno de los colaboradores.

Como base teórica, se analizara la relevancia que tiene un adecuado clima organizacional para mejorar el desempeño dentro de las empresas, mediante conceptos claves ,que es el clima organizacional , la importancia del clima organizacional , teorías de clima organizacional y las diferente dimensiones que afecta el clima organizacional en las empresas.

La metodología aplicada es investigación documental, herramienta utilizada para la recopilación de datos que permiten obtener información de diferentes autores para tener conocimiento de los temas de estudios en relación al clima organizacional. Esperamos que este trabajo también sea utilizado como herramienta de investigación para futuros estudiantes universitarios así como docentes que se apoyen para impartir clases en relaciona al tema desarrollado



## Introducción

El presente documento abordará acerca del tema clima organizacional, de una manera investigativa, tomando en cuenta distintos factores que suceden dentro de una organización, de la cual afecta el entorno del ambiente laboral y sus consecuencias sobre las personas que se encuentran dentro de la organización.

Es de suma importancia el estudio del clima organizacional porque permite identificar el comportamiento de los individuos y de cómo se relacionan dentro del ambiente laboral con el propósito de obtener un buen desempeño en las actividades laborales dentro de las empresas.

El objetivo esencial de la siguiente investigación es que funcione como un medio de información que aporte a personas que estudian la importancia del clima organizacional en las empresas o instituciones.

En el capítulo uno, se presentaran de manera general las definiciones de la administración y del clima organizacional, así como su importancia y los objetivos de estudio de la administración.

En el capítulo dos, se profundiza más detalladamente el clima organizacional, así como sus características, instrumentos de medición, los agentes internos y externos, modelos del clima organizacional así como causas y efectos que la afectan.

El capítulo tres, se abordará acerca de las teorías relacionadas con el clima organizacional.

En el capítulo cuatro, se estudia acerca de la incidencia que tiene las dimensiones el ambiente laboral, para el desarrollo en las organizaciones.

## Justificación

La siguiente investigación documental se enfoca en el estudio del clima organizacional en las empresas, tomando como base conceptos y teorías extraídas de diferentes autores que abordan sobre el tema. Debido a que el ambiente laboral en las empresas tiene una importancia fundamental para la realización de las actividades laborales de una organización.

Hoy en día las empresas o instituciones públicas y privadas buscan la aplicación de conceptos metodológicos asertivos y humanos para con sus trabajadores, por lo cual se presenta en este documento abordando la importancia de las personas y la relevancia que tiene el tema a desarrollar para las organizaciones.

Las organizaciones actualmente emplean un concepto humano dentro de las empresas y el clima organizacional que influye para el desarrollo de las metas trazadas, debido que algunas empresas le dan la importancia al factor humano que labora en la organización.

La metodología que se aborda en la investigación es de manera documental recopilando informaciones teóricas y aportes de diferentes libros y autores que han investigado sobre el clima organizacional, del cual se busca la importancia que tiene el individuo dentro de las organizaciones.

## Objetivo General

1. Analizar la relevancia que tiene el clima organizacional para el continuo mejoramiento del ambiente laboral en función a un buen desempeño colectivo dentro de las empresas.

## Objetivo Especifico

1. Definir los aspectos generales de la administración y el clima organizacional.
2. Aplicar el funcionamiento del clima organizacional, sus funciones, características y cómo influye en el comportamiento laboral.
3. Explicar las teorías del clima existente, para un mejor funcionamiento en las organizaciones.
4. Identificar la incidencia que tienen las dimensiones en el ambiente laboral para el continuo desarrollo y crecimiento de las empresas.

## **Capítulo uno: aspectos generales de la administración y del clima organizacional**

En el siguiente capítulo se dará a conocer las generalidades relacionada a la administración y del clima organizacional, que permite tener la información básica de los diferentes conceptos que se estarán estudiando para el desarrollo del subtema del clima organizacional

### **1.1 Definición de administración**

A continuación se presentaran diversos conceptos que plantean diferentes autores acerca de la administración.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la administración es un “proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p7).

En la organización la administración podemos indicar que la que es un proceso en cual se tiene que cumplir con etapas o ciclos para poder alcanzar las metas establecidas en la empresa, para crear rentabilidad a la institución y a su vez satisfacción de cumplimiento al colaborador de haber sido productivo en la entidad que lo tiene contratado.

Según Chiavenato (2006) mencionó lo siguiente sobre la administración: “es un proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso adecuado del recurso para lograr los objetivos organizacionales” (p10).

Según Robbins y Coulter (2010), la Administración es la “coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (p7).

En Global de los conceptos, todo llega al mismo punto donde se indica que la administración es la herramienta para llegar a los resultados propuestos por la organización para el cumplimiento de sus actividades.

## **1.2 Concepto de clima organizacional**

El clima en las empresas debe ser el pilar fundamental para el cumplimiento de metas tanto a nivel personal como organizacional.

Según Chiavenato (2007): “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p59).

Igualmente, Chiavenato (2006) menciona lo siguiente sobre clima “El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización” (p321).

El clima organizacional que tenga la empresa es muy importante porque permite que se alcance las metas personales de cada individuo y de las organizaciones, en el clima de una empresa influyen muchos factores que son determinantes para que sea agradable o frío, en este caso una de las más relevante que sea la motivación que tenga estos para cumplir con sus actividades asignadas, y a la vez sentir que la organización es parte de ellos como una forma de identificación directa.

### **1.3 Importancia del clima organizacional**

El clima organizacional es la base fundamental para el desarrollo y alcance de las metas de las personas y organizaciones

Según Reyes (2017) menciona la relevancia que tiene un adecuado clima organizacional en la empresa.

El clima organizacional reinante en la organización es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, entre otras, tienen su impacto, además tiene su efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo en donde se traduce en fomentar de las relaciones más amigables, es decir, espontáneas y sinceras (...) El clima organizacional favorece sin lugar a dudas la obtención de los objetivos y dentro de ellos y claro está los de tipo laboral, apoyando para que la persona obtenga los suyos ( p355-356).

Según Chiavenato (2007) explica lo siguiente sobre el clima en las empresas y su influencia.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas (pp.260-261).

De acuerdo con cada una de las explicaciones podemos percibir que el clima organizacional es de gran relevancia debido a que influye directamente con las personas que a su vez se trasmite en el día a día laboral dependiendo que si es positivo o negativo el clima que se mantenga en la organización.

Todos sabemos que un colaborador motivado será más productivo que uno que solo presenta desinterés, desanimo, molestia, fatiga, etc. por eso cada uno de los jefes o supervisores deben de mantener un continuo seguimiento de cómo se desarrolla el ambiente dentro del área de trabajo entre cada uno de los colaboradores.

#### **1.4 Objetivo de estudio de la administración**

En un mercado cada vez más competitivo es de suma importancia tener una proyección de donde se quiere llegar y para eso se tiene que tener objetivos medibles y alcanzables para la empresa.

Según Chiavenato (2006) indica lo siguiente respecto al objetivo que tiene la administración.

La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo (p10).

La administración en toda organización es la parte fundamental que tiene cada uno de los trabajadores que tienen a otros colaboradores a su cargo para alcanzar los objetivos y metas que se propone la empresa, con el apoyo de cada uno de los colaboradores, que este le permita con una buena administración alcanzar la rentabilidad y destacarse antes los competidores que tiene el mundo empresarial.

## **1.5 Las obras de Taylor y sus periodos**

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Taylor fue la primera persona que se encargó de investigar la administración, donde analizó que la administración no se puede ver de forma superficial sino como una ciencia, y que se debía tratar como tal.

### **1.5.1 Primer periodo de Taylor**

El primer periodo de Taylor corresponde a la época de publicación de su libro Shop Management (Administración de talleres), en 1903, sobre técnicas de racionalización del trabajo del operario mediante el estudio de; tiempos y movimientos (...). Comprobó que el operario corriente, producía mucho menos de lo que era potencialmente capaz. Concluyó que, si el operario más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos productivo, acaba por acomodarse, pierde el interés y dejan de producir según su capacidad.



De allí surge la necesidad de crear condiciones para pagar más al operario que produzca más. En esencia, Taylor expresa en Shop Management:

1. El objetivo de la administración es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios de producción.
2. Para lograr ese objetivo, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan el control de las operaciones de producción.
3. Los empleados deben ser seleccionados científicamente y llevados a puestos de trabajo donde las condiciones laborales sean adecuadas, para que puedan cumplir las normas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente en la ejecución de la tarea para perfeccionar sus aptitudes, de modo que cumplan la producción normal.
5. Administración debe establecer una atmósfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de este ambiente psicológico.

### **1.5.2 Segundo periodo de Taylor**

Segundo periodo de Taylor Corresponde a la época de la publicación de su libro 'Principios de administración científica (1911), cuando concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios. A partir de ahí desarrolló los estudios sobre la administración general, a la cual denominó administración científica; sin embargo, no abandonó su preocupación por la tarea del operario (p48-49).

Taylor en cada uno de sus periodos, aborda, la maximización de los recursos que tiene en la empresa para se traduzca en rentabilidad y mejor funcionamiento dentro de la Producción, que conlleva a delimitar las tareas de acuerdo al perfil que presente cada trabajador dentro de la organización.

## **1.6 Principio de la administración científica de Taylor**

Según Bateman y Snell (2009) expresa lo siguiente sobre la administración científica.

En esta perspectiva enunciaba la aplicación de métodos científicos para analizar el trabajo y la determinación de cómo llevar a cabo eficientemente la producción completa. Taylor identifico cuatro principios de la administración científica:

1. La dirección debía desarrollar una perspectiva precisa y científica para cada elemento del trabajo de cada individuo si deseaba remplazar las directrices generales
2. La gerencia debía seleccionar, capacitar, enseñar, y desarrollar científicamente a cada trabajador, de modo que la persona adecuada tuviera trabajo correcto
3. La gerencia debía cooperar con los trabajadores para asegurar que el trabajo cumpliera con los planes y con los principios.
4. La gerencia debía asegurar la adecuada participación del trabajo y la responsabilidad entre directores y trabajadores.

Para implementar estas perspectivas, Taylor utilizo diversas técnicas, entre las cuales se cuentan los estudios de tiempo y movimiento. Con esta técnica, una tarea podía ser dividida en sus movimientos básicos, cada uno de los cuales era calculado para determinar la forma más eficiente de llevar a cabo la tarea en su totalidad (p.43).

En este tipo de Administración Taylor indicó la importancia que tenía determinar adecuadamente cada una de las tareas para cada trabajador disminuyendo para la empresa en tiempo y dinero a la hora de producir un bien o servicio y para el trabajador la fatiga. Uno de las empresas que puso en práctica las teorías fue la de automóviles Ford.

### **1.7 La administración como ciencia**

La administración se tiene que estudiar y analizar desde el punto de vista científico y no solo como un concepto, con la administración nos permite organizar las diferentes tareas así como dirigir y controlar los recursos, entre otros. Según Chiavenato (2006) expresa la relevancia que se tiene la administración como ciencia.

Para Taylor la organización y la administración deben estudiarse y tratarse como ciencia, no empíricamente. La improvisación debe dar lugar a la planeación; el empirismo, a la ciencia: la ciencia de la administración. Taylor pretendía elaborar una ciencia de la administración. Como pionero, el mérito de Taylor está en que contribuyó a que se abordase de manera sistemática el estudio de la organización (p49-50).

La administración como tal, no solo debe verse como una herramienta simple dentro de las organizaciones, tiene que estudiarse, para entender el significado de donde se quiere llegar con que herramientas, con que maquinaria, con que personal y todo esto se debe de analizar desde el grado científico, que permita arrojar o evaluar resultado medible.

### **1.8 La administración moderna**

Toda empresa se debe de adaptar a las exigencias de la demanda que con el tiempo van cambiando, por eso se indica que la administración es moderna porque se tiene que acoplar a los cambios del mercado.

La administración se tiene que tratar como una ciencia que permite controlar, dirigir, organizar y planificar las diferentes funciones para el alcance de metas.

Según Chiavenato (2006) detalla: “La Administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos” (p.12). Esto permite tener una ventaja competitiva en el mercado laboral y así conseguir el alcance de objetivos organizacionales.

Según Bateman y Snell (2009) menciona.

El tiempo pasa y, ciertamente, las cosas cambian. Es posible que esto parezca una obviedad, pero no lo es para ciertos administradores que siguen ansiosamente ocupando sus puestos mientras sus compañías fracasan, por no aceptar que vivimos en tiempos cambio continuo. Los negocios se vuelven globales. Nuevas tecnologías cambian la forma en la que trabajamos, producimos bienes y entregamos servicios. El cambio crea, constantemente, nuevas oportunidades y nuevos requerimientos para disminuir costos y para alcanzar una mayor innovación, calidad y rapidez (p47-48).

Cada uno de los gerentes o supervisores, debe estar a la par de lo que se vive hoy en día, actualmente es la era de la tecnología, de la información digital, esto también tiene que ver con la empresa donde se desempeña tiene que tener los recursos. Por eso es siempre importante mantener una adecuada y modernizada administración que salga a flote en los cambios que se viven.

## **Capítulo dos: clima organizacional**

El clima organizacional en una empresa debería de ser uno de los elementos fundamentales, un trabajador motivado es mucho más eficiente y eficaz capaz de cumplir las metas propuestas, beneficiando sus propias necesidades y a la vez con los objetivos de la organización.

### **2.1 Clima organizacional**

Existen varias definiciones de clima organizacional de diferentes autores, pero la mayoría explican de una u otra manera el significado del clima en las empresas.

El clima organizacional abarca todo el ambiente laboral dentro de la empresa en sus distintas áreas, pues es donde laboran un conjunto de personas con diferentes caracteres y expectativas personales, Chiavenato (2000) dice: "el concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento" (p.120).

Por ende, el ambiente laboral influye de muchas maneras, de varios factores dentro del comportamiento humano que labora en conjunto en una organización. Donde se detalla la importancia de la adaptación de los que entran a laborar a una empresa, los factores motivacionales, como también las expectativas personales de cada trabajador, así también detallan en su definición que el ambiente laboral influye sobre manera en la actitud, el comportamiento, el rendimiento de los empleados. Así constata en el concepto de Chiavenato que es una propiedad del ambiente laboral que perciben los individuos que están dentro de ellas.

El ser humano debe adaptarse por naturaleza en distintos ambientes para sobrevivir. Chiavenato (2000) argumenta: “Las personas hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual” (p.119).

Lo que menciona es que no es indistinto dentro de una empresa la adaptación laboral, donde el trabajador debe conocer su entorno para adecuarse y desarrollar su potencial, para poder ampliar sus conocimientos y crecer dentro de la organización. Donde las personas que laboran en una organización tienen sus propias necesidades y proyecciones dentro de su ambiente laboral.

Dentro del clima organizacional se presentan factores que influyen en los colaboradores y su comportamiento laboral. Chiavenato (2000) afirma “el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa” (p.90).

El trabajador al sentirse satisfecho y motivado refleja su contento en el cumplimiento de las metas trazadas. La motivación dentro del clima laboral es importante para el desempeño de los empleados, eleva el desarrollo en conjunto e individual, crea un ambiente sano dentro la empresa.

Otra opinión de un autor que complementa la importancia del clima organizacional y de sus integrantes. Brunet (2013) afirma “para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados” (p.13).

Las necesidades individuales de los colaboradores de una organización influyen en el clima organizacional, pues la otra cara de la Moneda dicta que en el caso cuando un empleado no está satisfecho en su clima laboral se crean problemas y un clima pesado, frío y distanciado afectando el desarrollo de las metas trazadas en las empresas.

Las personalidades individuales pueden influir en la empresa. Brunet (2013) afirma: "El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad "(p.12).

Así pueden influir en el desempeño de metas de buena o mala manera en dependencia de su satisfacción o insatisfacción personal dentro de la empresa. Lo cual Brunet en esta cita se refiere a que las características que tiene una organización, así como las de los individuos que están dentro de ella van de la mano ya que influyen entre ambas según sus características y de lo que buscan, lo cual se puede entender a que modifican los caracteres para conseguir un fin común.

El clima organizacional refleja cuando en el ambiente existen altos y bajos que repercuten el desarrollo de las metas en la empresa. Según Chiavenato (2000) "el clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión" (p.120).

Se refleja el estado emocional de una organización, en esta situación la insatisfacción, el desinterés y la depresión de un individuo repercute dentro del clima laboral creando un ambiente tenso y lento en funciones y desarrollo.

Se observa que las actitudes negativas de un trabajador influyen dentro del clima laboral. Chiavenato (2000) dice "es bajo y desfavorable en situaciones que provocan frustración de necesidades "(p.120).

Las frustraciones en los colaboradores crean un clima depresivo y escéptico, donde las aptitudes del gerente son escasas para lograr motivar a sus trabajadores Dentro del clima organizacional puede analizarse los factores que inciden en un desfavorable ambiente laboral que incidan en el desarrollo de una empresa, así evitándose huelgas o insubordinación, en el caso de un clima pesado y austero.

Un clima elevado, es parte de los factores que surgen en el clima organizacional. Chiavenato (2000) habla: "El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la Moral" (p.121).

En el caso de tener un clima favorable, el gerente sabrá ayudar a su subordinado a tener una buena adaptación en la organización, una salud mental y un buen desempeño laboral personal y en equipo, así como también, una buena relación entre las otras personas que laboran en la empresa. Siendo un aspecto optimista, lleno de euforia y calidez es cómo influye la motivación en las personas, donde las situaciones son positivas en el clima se eleva la actitud y el optimismo del cual los individuos que satisfacen sus metas laborales dentro de la organización retribuyen con un mejor funcionamiento en sus actividades.

Existen otros autores que tienen una opinión propia del clima organizacional, donde Litwin (1971) comenta; "el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento" (P.58).

Quiere decir que el clima organizacional es parte de la organización que influye en los colaboradores de las empresas, del cual se logra percibir donde influyen el comportamiento de cada individuo, también cabe mencionar que cuando se refiere que influye en su comportamiento puede referirse a que el clima de la organización puede variar y cambiar el estado anímico de sus colaboradores.



La opinión de los autores puede variar según su Concepción, pero trata de transmitir una perspectiva del clima una empresa. Luthans (2002) habla: “clima organizacional, es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas unas a otras, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores” (P.86).

El clima organizacional influye en el estado anímico de las personas, es una influencia recíproca, retroalimenta a las personas involucradas y al clima organizacional, siendo beneficioso a su vez, porque donde hay un clima satisfactorio y sano, también se puede observar que el trato con cliente y proveedores es importante para el clima organizacional y de cómo son factores que involucran el ambiente laboral.

Un concepto más de Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo definen: “como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa” (parr. 4).

En este concepto se percibe una similitud a pensamientos de otros autores que hablan del clima organizacional, de los cuales expresan de que el clima es percibido por los trabajadores influye en su comportamiento y tiene una duración relativa pues el clima puede tender a cambiar en dependencia de cómo se esté desarrollando para bien o para mal.

Luego tenemos el concepto de Campbell (1970), que considera: “como un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente” (parr. 5).

En este concepto el autor Campbell amplía un concepto más del clima organizacional y de cómo está ambientado en la organización, de tal modo considera que el ambiente laboral está constituido entre la relación de la organización y los miembros que la conforman.

Entre otros conceptos y perspectivas tenemos que Fincher (1983) y Nash (1983) mencionan:

“Al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, etc. Para Fincher, el clima organizacional se define como “las percepciones que los empleados pueden tener en relación a las practicas organizacionales y los principios operativos”.

Por otra parte, tenemos un concepto de Fincher y una apreciación del mismo autor junto a Nash, donde opinan que el clima organizacional está relacionado con las prácticas organizacionales y de los principios operativos, donde influyen las políticas de la empresa como los altos mandos, las reglas en el comportamiento de los colaboradores ya que para algunos individuos estar sujeto a reglas o procedimientos pesado les genera una insatisfacción.

Otros autores que perciben el clima organizacional como Chruden y Sherman (1999) revelan que: “una organización tiene su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones” (parr. 14).

Se puede apreciar que cada organización tiene su propia personalidad, donde las características varían de una organización a otra pues el personal humano a cargo junto a sus colaboradores le dan el carácter que moldea a la empresa.

## 2.2 Características del clima organizacional

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Más sin embargo cada empresa tiene sus propias características, también varía según el comportamiento de las personas que la conforman, por ende, el clima varía en interrelación del comportamiento humano que labora en las organizaciones.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Características del clima organizacional (Brunet, 2013). Que menciona:

1. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
2. El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por lo contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
3. El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
4. El clima está basado en las características de la realidad externa tal como la percibe el observador del actor (la percepción no es siempre consciente).
5. Tiene consecuencias sobre el comportamiento (p.13).

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Otro autor que da su aporte que considera como características del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

1. Es externo al individuo
2. Le rodea, pero es diferente a las percepciones del sujeto
3. Existe en la organización
4. Se puede registrar a través de procedimientos varios
5. Es distinto a la cultura organizacional (parr. 3).

Son características consideradas por otro autor que opina sobre cómo influye en los individuos o en la organización, donde señala al sujeto como un eje principal y la organización.

Otro aporte sobre características de clima organizacional donde Rodríguez, (2001) menciona que:

1. Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
2. El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
3. El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
4. Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
5. Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima (parr. 5).

Otras perspectivas de otro autor de la cual tiene alguna similitud siempre siendo el individuo fundamental en el clima organizacional pero también menciona otras características diferentes que aportan a la investigación documental acerca de las características del clima organizacional.

La personalidad de la persona influye en las características del clima Brunet (2013) afirma:

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta (p.14).

Puede tornarse un clima austero dentro del grupo de trabajo, dificultando así el buen desarrollo de las metas establecidas en el trabajo proyectando parte de su personalidad de una mala manera para la empresa, más sin embargo existen personalidades con un carácter positivo que inyectan energía hacia la empresa proyectando a su vez una mejor imagen, tanto colectiva como personal.

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que, así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad.

### **2.3 Instrumentos de medición del clima organizacional.**

Existen herramientas para medir el clima laboral. Siendo esta medición el paso necesario para encontrar los pormenores que existen en el clima de la organización.

Morales (2013) menciona: Variables tangibles:

1. “Remuneración en términos económicos (salario, bonos, primas, etc.)
2. Condiciones de las oficinas (iluminación, acceso, seguridad)
3. Capacidad organizacional, entendido como la disposición de los recursos que necesita la persona para trabajar”. (parr. 4).

Las variables tangibles son un conjunto de situaciones de la cual el individuo puede palpar y sentir de manera directa que ayudan a encontrar una satisfacción y motivación dentro del clima laboral.

Morales (2013) señala: Variables intangibles:

1. Comunicación
2. Tipos de liderazgo
3. Grado de motivación y compromiso de los empleados
4. Relaciones interpersonales y autonomía de las personas (parr.5).

Las variables intangibles son un conjunto de aspectos que no son palpables, pero que tienen que ver con la cotidianidad laboral, desde el tipo de líder dentro de la empresa, así como los canales de comunicación que existen dentro como también las relaciones personales entre los individuos y la causa de un buen o mal ambiente generados dentro de la organización.

Morales (2013) dice:

Algunas de las herramientas más comunes son la observación, los grupos focales, las entrevistas y la encuesta:

Observación: La observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo (parr. 7).

La observación es un método utilizado para medir el ambiente laboral por el cual se analiza los factores y variables que influyen en el comportamiento de los individuos, lo cual funciona para llegar al detalle del problema, en pocas palabras es una herramienta útil para el líder.

Según morales (2013):

Grupos focales: Los grupos focales son una forma muy común de medir el clima laboral. Se trata de una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente (parr. 8).

Es una herramienta más que funciona para analizar y medir el clima laboral de una empresa, teniendo en cuenta que en este método se extrae un cierto número de individuos y crear una especie de charlas de la cual cada trabajador pueda expresar las inconformidades que le genera su lugar de trabajo.

Según morales (2013):

Entrevistas: Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales (parr. 9).

La entrevista es una herramienta que puede utilizarse de manera más puntual para tener conocimiento de las quejas laborales que presentan un individuo o los individuos, pues la magnitud alcanzada con la entrevista de preguntas esenciales de su inconformidad puede llegar a tener éxito del cual el gerente puede manejar de una mejor manera a sus colaboradores insatisfechos.

Según Morales (2013) dice:

Encuestas: Las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora (parr. 10).

Este último instrumento que nos sugiere no es más que el método para recolectar información de una manera más desahogada para el encuestado que sería el trabajador, donde puede responder abiertamente a preguntas que demuestren su inconformidad dentro de su ambiente laboral.

Al medir el clima laboral las empresas son capaces de conocer las percepciones que tienen los empleados sobre las condiciones tanto físicas como emocionales en las que desarrollan sus labores. De esta manera, se identifican áreas de mejora que permiten crear un ambiente laboral positivo e integral.



## **2.4 Agentes internos y externos que afectan el clima organizacional.**

El comportamiento del empleado es el resultado de factores que influyen en las formas en que los colaboradores responden a su trabajo, liderazgo y clientes. Identificar dichos factores internos y externos que afectan su comportamiento puede ayudar a la empresa a comprender por qué los empleados están comprometidos y motivados.

Existen factores internos que influyen en el comportamiento del individuo que a su vez afectan al clima de la organización. Chiavenato (2009) comenta: “Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional” (p. 58).

Los factores internos incluyen el comportamiento del individuo que a su vez influyen en el clima organizacional de la empresa. Donde todos estos factores repercuten en el comportamiento y forma de pensar de las personas que laboran en una empresa, modificando el clima de trabajo.

Otro factor interno a tomar en cuenta es la motivación, Chiavenato (2009) menciona: “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (P.59).

En lo mencionado anteriormente, la motivación de los individuos es un agente interno que afecta de manera directa el clima organizacional de una empresa, pues analizando el contexto de insatisfacción de un individuo afectaría de sobremanera a otros, a tal punto que el clima organizacional que había en el momento podría cambiar para mal, es importante tener en cuenta las consecuencias de la motivación de cada individuo.

Existen factores internos y externos que influyen en el clima organizacional, del cual Litwin y Stinger mencionan:

**Estructura:** “Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera”.

**Responsabilidad:** “Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores”.

**Recompensa:** Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

**Desafíos:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

**Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo”.

Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Estándares: Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Estos son factores que influyen a la perspectiva de estos dos autores, del cual se puede observar que el individuo es el principal involucrado, donde estos agentes logran que los individuos tengan un comportamiento a causa de los factores y esto afecta al clima organizacional.

## **2.5 Modelos del clima organizacional.**

Edel, R., García, S. y Guzmán, F. (2007) comentan:

Las investigaciones sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan.

Los autores hacen algunas propuestas de modelos del clima organizacional, dando un toque personal con sus propias experiencias organizacionales, que servirán de referencias para comprender la complejidad del clima laboral dentro de las organizaciones.

Otra perspectiva sobre el clima organizacional plasmado en Goncalves (2000) que dice: “Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

## **2.6 Causa y efecto del clima**

El clima organizacional es la personalidad de la organización, es la interacción entre empresa y colaboradores, la relación entre los miembros de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes; todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

Es importante para un líder tener conocimiento de las perspectivas a las que aspiran las personas que la laboran en la empresa. Brunet (2011) sustenta “que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo” (p 78-81).

Los efectos que causa en los individuos crea una reacción de los trabajadores de la organización, teniendo en cuenta la satisfacción que pueda tener conforme al ambiente laboral su rendimiento puede ser favorable en el desarrollo laboral.

Los efectos que causa el clima organizacional a los individuos de una empresa para Brunet (2013) son: “los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción” (p.54).

Se manifiesta de una manera continua hacia las personas y de forma interactiva. Es esencial que un líder de área tenga conocimiento del comportamiento de su personal interactuando directamente con las personas. La organización tiene sus propios atributos que influyen en el comportamiento de las personas que laboran en la empresa.

Brunet (2013) dice:

Los efectos directos se refieren a las influencias de las propiedades o de los atributos propios de una organización sobre el comportamiento de la mayoría de una parte de los miembros de la organización según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro (p. 54).

Toda organización tiene su comportamiento laboral e influyen en cada persona que labora en la empresa en dependencia del clima, que puede ser pesado o participativo, llegan a afectar de sobre manera el comportamiento individual a su vez colectivo. Son factores directos que repercuten de una manera recurrente y que influyen de sobremanera en el comportamiento de los individuos en la organización, el clima varía pues varían los caracteres de cada colaborador impactando más a unos que a otros el ambiente laboral en el que trabajan.

## **Capítulo tres: teorías del clima organizacional**

El siguiente capítulo trata de las teorías proporcionadas por diferentes autores que funcionan de referencias, que aplican las empresas para el mejoramiento de sus funciones dentro de la organización.

### **3.1 Teoría “x”, teoría “y” de McGregor**

La Teoría X e Y fue ideada por Douglas McGregor en 1960 como parte de sus estudios de administración en Estados Unidos. McGregor diferencia dos enfoques a la hora de entender y liderar a los trabajadores. Chiavenato (2006) cita:

McGregor compara dos estilos opuestos y antagónicos de administrar: de un lado, un estilo que se basa en la teoría tradicional, mecanicista y pragmática a la cual le denomino teoría X) y, de otro, un estilo basado en las concepciones modernas en relación con la conducta huma (a la cual le dio el nombre de teoría Y (p.290).

Estos dos factores influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro del ambiente en una organización, donde McGregor pone en balanza lo positivamente y negativo que suscitan las personas que laboran en la empresa dejando en la palestra el comportamiento de cada individuo. Haciendo una diferenciación y enfatizando dos aspectos uno favorable y otro no muy favorable en la conducta humana, que involucra a la empresa, pues está compuesta del factor humano quien es aquel que le da el carácter y forma propia al ambiente laboral de una organización.

### **3.1.1 Teoría “X”**

La teoría X se basa en las convicciones erróneas sobre la conducta humana. Chiavenato (2006) cita a McGregor:

1. Las personas son indolentes y perezosas por naturaleza; evitan el trabajo.
2. Les falta ambición, no les gusta asumir responsabilidades y prefieren ser dirigidas y sentirse seguras en esa dependencia.
3. Su propia naturaleza lleva a resistir a los cambios, buscan su seguridad y pretenden no asumir riesgos que las pongan en peligro.
4. Su dependencia las hace incapaces de autocontrol y disciplina; las personas necesitan ser dirigidas y controladas por la administración” (p.290).

Esta idea negativa de los trabajadores a su vez hace que el liderazgo de los mismos deba ser claro en sus estructuras y procesos y también muy estricto. La diferenciación entre trabajadores y jefes estará también muy definida, así como el comportamiento de los individuos y la reacción de los jefes de áreas para sobrellevar la indisposición que traen consigo mismo algunos trabajadores. Es a su vez un aspecto negativo concurrente del ser humano, pues viene en si al tratarse de seres con emociones que terminan influyendo en el clima organizacional de una manera negativa.

### **3.1.2 Teoría “Y”**

La teoría Y una gestión más enfocada en la motivación y toma de responsabilidades de nuestros trabajadores, y es una gestión más moderna. Chiavenato (2006) citando a McGregor:

1. La teoría Y, es la moderna Concepción de la administración según la teoría conductista sobre la Naturaleza humana que son;
2. Las personas no traen disgustos inherentes en trabajar.
3. Las personas no son, por su naturaleza, pasivas o resistentes a la necesidad de la empresa.
4. Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, patrones de conducta adecuada y capacidad para asumir responsabilidades.
5. En la vida moderna, las potencialidades intelectuales de las personas son únicamente parcialmente utilizadas.

En este caso se parte de la premisa de que los trabajadores se esfuerzan, buscan tomar responsabilidad y aceptan retos, por lo que su motivación viene de aspectos diferentes al de ganar dinero con su trabajo. La gestión en este caso se enfoca en distribuir responsabilidades y crear un equipo de trabajo que permanezca motivado a lo largo del proyecto.

La teoría Y difiere a la teoría X del cual se puede observar que en la teoría Y es más alentador al conocer que las personas tienen un motivo, una captación del clima que los impulsa a desarrollarse voluntariamente en la organización dando buenos síntomas para el buen ambiente en el cual se labora.

Sin embargo, McGregor plantea que la teoría X es todo lo contrario, creando un clima poco aceptable o desmotivado, pues sienten que hay menos fatiga de trabajo. Chiavenato (2006) cita a McGregor: "La teoría X fuerza a las personas para que hagan exactamente aquello que la organización pretende que ellas hagan independiente de sus opiniones u objetivos personales" (p.291)



Lo que demuestra que hay organizaciones que pretenden dictar a sus empleados que hacer, cuando, en que momento, sin dar la oportunidad de que cada individuo pueda expresarse y desarrollar sus cualidades para el beneficio de la organización y para el beneficio propio, dando un clima organizacional poco factible para las perspectivas de las personas de la empresa.

Los trabajadores se esfuerzan, buscan tomar responsabilidad y aceptan retos, por lo que su motivación viene de aspectos diferentes al de ganar dinero con su trabajo. Chiavenato (2006) Sugiere:

La teoría Y propone un estilo de administración participativo y basado en los valores humanos y sociales. Mientras que la teoría X es la administración por medio de controles externos impuestos a las personas, la teoría Y es la administración por objetivos que realiza la iniciativa individual, las dos teorías son opuestas entre sí (p.292).

A pesar de ver la teoría X como más clásica y la Y como más moderna, diferentes personas, culturas y ocasiones requerirán de una aproximación más inclinada hacia uno de los dos lados.

Es recomendable ser consciente de los dos enfoques y de cómo la visión que tenemos de nuestro equipo hará que adquiramos una gestión más X o más Y. Al mismo tiempo debemos ser cuidadosos a la hora de evaluar la actitud de nuestros trabajadores, puesto que el personal X o Y no se sentirá a gusto y no funcionará bien si es dirigido de un modo opuesto a su actitud.

En la teoría X deberemos evitar un estilo de gestión enfocado en la penalización y el miedo a cometer errores, puesto que dicha gestión hará cada vez más difícil que los trabajadores se sientan responsables de su trabajo y de los resultados del proyecto. En la teoría Y debemos tener cuidado con dar demasiadas libertades a los trabajadores equivocados. Para eso es recomendable un seguimiento y evaluación periódico de las actividades.

### **3. 2 Teoría de Likert.**

Rensis Likert fue un educador y psicólogo especializado en teoría sobre la gestión. En los años 60 y 70 sus obras fueron especialmente influyentes en las empresas japonesas. Sus investigaciones determinaron que los jefes de área con mejores logros eran aquellos que fijaban su atención sobre los aspectos humanos de los problemas de sus equipos y aquellos que formaban grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño.

Después de haber estudiado personas y empresas Likert da una parte de su investigación en una propuesta de sistemas. Chiavenato (2006) cita a Likert:

1. Sistema 1: autoritario coercitivo. Es autocrático y fuerte, coercitivo y aleatorio, controla rígidamente lo que ocurre dentro de la organización.
2. Sistema 2: autoritario. Es autoritario que consiste en una variación atenuada del sistema 1.
3. Sistema 3: consultivo. Tiende más para el lado participativo que para el lado autocrático o impositivo.
4. Sistema 4: participativo. Es el sustantivo administrativo democrático, es el más abierto de todos los sistemas (293).

En pocas palabras Likert asegura que directivos y líderes que trabajen hacia un sistema participativo en la toma de decisiones maximizará la cantidad y calidad del desempeño de sus equipos. Siendo beneficiada la organización y obteniendo un clima laboral favorable para trabajador y jefe. Hoy en día en el siglo XXI se opta por un sistema participativo e integral.

### **3.2.1 clima autoritario.**

Likert define el clima autoritario en dos sistemas. Clima de tipo autoritario: Sistema I autoritarismo explorador:

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: sistema II autoritarismo paternal:

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. La dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Este sistema de clima autoritario es una forma de gestionar el talento humano dentro de la organización de una manera fuerte, donde se entiende que es una relación de amo y sirviente, situación que no se emplea hoy en día.

### **3.2.2 Participativo**

Clima Participativo; sistema III consultivo:

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar”.

Clima participativo; sistema IV participación en grupo:

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Este sistema es más participativo como lo emplea la palabra, aquí el trabajador se siente parte de la empresa, donde no se le ve como un esclavo, sino que es parte de la organización y los empleados se sienten contentos dentro de la empresa.

### **3. 3 Teoría de los factores de Herzberg**

Existe una teoría llamada Teoría de Herzberg o Teoría de los factores de Herzberg” que explica cómo el trabajador satisface sus necesidades. Chiavenato (2006, p. 286) cita de Herzberg. Federico Herzberg formuló la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo.

Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo que orientan el comportamiento de las personas. Y así tener mayor información del comportamiento humano de los colaboradores, que sirve de herramienta para la gestión del talento humano en las organizaciones.

#### Factores higiénicos

La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Chiavenato (2006) cita de Herzberg. “Factores higiénicos o factores extrínsecos se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarca las condiciones de las cuales desempeñan su trabajo” (p.286).

Chiavenato rescata de Herzberg que los factores higiénicos dentro de la organización son un factor importante para la satisfacción o insatisfacción del individuo.

## Factores de higiene

**Sueldo y beneficios:** Una necesidad económica, siendo un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.

**Política de la empresa y su organización:** Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.

**Relaciones con los compañeros de trabajo:** El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.

**Ambiente físico:** El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.

**Supervisión:** Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.

**Status:** El "status" que llevas dentro de la organización de la empresa.

**Seguridad laboral:** Como colaborador siempre buscamos en un trabajo tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.

**Crecimiento, madurez y consolidación:** Esto se refiere a tu desarrollo en la empresa, te promueven y subes de puesto, que tanto aportas a la empresa y como ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario, la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera (p.286).

Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. Dando un mal clima laboral para las personas dentro de las empresas.

Factores motivacionales.

Chiavenato (2006) cita a Herzberg. "Factores motivacionales o factores intrínsecos, se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Con esto Chiavenato nos hace ver que La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación" (p.286).

El autor enfatiza la relación que existe entre la motivación de los individuos dentro de la organización con los factores intrínsecos para la satisfacción de los colaboradores, pues inciden en el clima organizacional.

Factores de motivación

Logros y reconocimiento: Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.

Independencia laboral y responsabilidad: Radica en el ámbito laboral, el en trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.

Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción. Creando un buen clima dentro de las organizaciones al satisfacer los factores de las personas en las que laboran.

### **3. 4 Teoría de las necesidades de McClellan.**

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizado por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland, Robbins (2010) cita:

David McClelland y sus colegas propusieron la teoría de las tres necesidades, que sostiene que hay tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivadores importantes en el trabajo. Estas tres necesidades son la necesidad de logros (nAch), la cual es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares; la necesidad de poder (nPow), que es la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias, y la necesidad de afiliación (nAff), la cual es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad. Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida” (p.344).

Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especifica ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

Una perspectiva sobre las necesidades de los individuos que de una u otra manera inciden dentro del clima laboral. Chiavenato (2009) cita a McClelland:

Teoría Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:



1. La necesidad de realización (need for achievement) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.
2. La necesidad de poder (need for power) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
3. La necesidad de afiliación (need for affiliation) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones competitivas en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca (p.246).

Se puede observar que las necesidades de las personas que laboran dentro del clima laboral son factores directos que inciden en el ambiente organizacional, donde el factor humano da un carácter propio al clima organizacional. También logra percibirse que las personas necesitan pertenecer a grupos para interactuar, así como la necesidad de alcanzar metas personales.

### **3. 5 Teoría de las necesidades de Abraham Maslow.**

La Pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana de 1943, que posteriormente amplió. Chiavenato (2007) cita a Maslow. “Las necesidades humanas asumen formas y expresiones que varían según el individuo. La intensidad de las necesidades y su manifestación varían y obedecen a las diferencias individuales entre las personas” (p.284).

Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, del cual las diferencias individuales es una manera de influir en el comportamiento de las personas, forma que puede funcionar como una medición de las necesidades de las personas en el clima organizacional.

El autor aporta en su información datos importantes desde su experiencia en el área, sobre las necesidades que pueden percibirse dentro del clima organizacional, Según Maslow (2009):

#### **Pirámide de necesidades de Maslow**

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida (p.241).

La teoría de Maslow (Chiavenato, 2009) se basa en los siguientes argumentos:

1. Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.

3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.
7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos (p. 242).

La teoría de Maslow muestra las necesidades básicas de relación de los individuos, donde involucra el sentirse seguro, donde el individuo desea dejar una parte de sí en la organización, donde el colaborador es el factor humano que da su aporte al clima laboral.

## **Capítulo cuatro: dimensiones del clima organizacional dentro de la empresa.**

En este capítulo abordaremos los diferentes factores que influyen en el clima organizacional, como son la comunicación, el liderazgo, la remuneración, la motivación, lo cual son fundamental para el desempeño y alcance de los objetivos empresariales.

### **4.1 La comunicación**

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente.

Según Chiavenato (2009) “la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra” (P308). Esto nos permite tener una adecuada relación entre las diferentes áreas de la empresa y entre cada una de las personas dentro de la organización.

Dentro de la organización es importante mantener una adecuada comunicación ya que facilita la planeación, organización, dirección y control de cada uno de los individuos dentro de la empresa, lo que promueve un clima laboral ameno y confortable, debido que cada una de los individuos maneja las diferentes tareas y conduce que se minimice los riesgos operativos.

Según Chiavenato (2009) indica las diferentes funciones que tiene la comunicación, la cuales son:

**Control.** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control.

**Motivación.** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.

**Expresión de emociones.** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

**Información.** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos (p.309).

Cada una de las cuatro funciones son importante debido que permite controlar cada uno de las tareas y funciones que tiene asignada los colaboradores, permitiendo minimizar los errores, y esto conduce estar realizando eficiente las funciones, lo cual puede ser motivo de reconocimiento ya sea económico o estímulo, lo que permite estar satisfacer sus necesidades creando un ambiente laboral perfecto para cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **4.1.1 Proceso de comunicación**

Para poder comprender el funcionamiento de la Comunicación dentro de la organización, tenemos que conocer los diferentes elementos que componen el proceso para que la comunicación se ha transmitida y comprendida de forma correcta, Chiavenato (2009) detalle los siguientes:

**Fuente.** Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música.

**Codificación.** Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.

**Canal.** Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos.

**Decodificación.** Para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderán a las del emisor.

**Receptor.** Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.

Realimentación. La línea final del proceso de comunicación es la realimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos realimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito.

Ruido. Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Ruido. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación. (pp 310-312).

Cada uno de los elementos que forman el proceso de comunicación son relevante para que la información que se trasmite entre las diferentes áreas de la empresa sea interpretada y analizada de forma correcta en cada uno de los receptores, permitiendo el procesamiento correcto de lo que se desea alcanzar o notificar con la información.

#### **4.1.2 Tipo de comunicación en la organización**

En las diferentes organizaciones se debe tener una adecuada comunicación para tener fluida comunicación entre las diferentes áreas a involucrarse, igualmente para que cada trabajador sepa de forma correcta el funcionamiento de cada una de sus funciones, para eso la organización debe saber elegir el tipo de comunicación que sea adaptada a su necesidad o utilidad.

En la organización existen diferentes formas de que se transmita la comunicación organizacional, Chiavenato (2009), menciona las siguientes:

Las comunicaciones descendentes: son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.



Las comunicaciones ascendentes: son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional.

Las comunicaciones horizontales: son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación (pp. 321-323).

Cada organización debe elegir la mejor opción de como transmitir la información hacia su destinatario tomando en cuenta el propósito del mensaje así como las ventajas y desventajas que le puedan causar cada una de ellas.

#### **4.1.3 Barrera de la comunicación**

Uno de los grandes problemas dentro de las organizaciones es la falta de comunicación correcta o la desviación de la misma, para esto cada jefe o gerente tiene que estar pendiente para tratar de minimizar el riesgo de una información errada que cause deterioro en el clima laboral, en el producto o servicio final así como en las funciones de los colaboradores.

Según Chiavenato (2009) indica las siguientes barreras que presenta la comunicación humana:

**Barreras personales.** Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones.

**Barreras físicas.** Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase.

Barreras semánticas. Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos. (pp. 318-319).

Cada uno de los individuos se debe de sobreponer antes estas barreras, evitando la negatividad de la comunicación dentro de la empresa, tratando de mejorar cada uno de los obstáculos, para facilitar la comunicación entre los subordinado y jefes de áreas, ayudando a mantener un ambiente organizacional, que favorezca , las relaciones entre cada uno de los involucrados.

## **4.2 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño siempre es una de las técnicas más utilizadas para medir el rendimiento de cada una de los colaboradores de la empresa que facilita evaluador el nivel de conocimiento y capacidades que tiene el recurso humano de la empresa.

A continuación mencionamos algunos conceptos, de la evaluación del desempeño laboral.

Según Mondy (2010); “es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua” (p239).

Según Chiavenato (2007) afirma que “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (p243).

Evaluar el desempeño, permite mejorar debilidades que se tengan en las tareas planteadas, y también permite incentivar a todo aquel colaborador que cumplen de forma eficiente y eficaz con sus objetivos organizacionales , mejorando el clima de la empresa a tener diferentes personas motivadas que puedan ser ejemplo de seguimiento para mejorar.

#### **4.2.1 Métodos tradicionales para la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

Según Chiavenato (2007); plantea los principales métodos de evaluación del desempeño:

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador.

Escalas gráficas continuas: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos.

Escalas gráficas semicontinuas: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente.

Método de elección forzosa: es un método de evaluación del desempeño desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses (...). El método de elección forzosa, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo: es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos.

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos: el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos.

Método de comparación de pares: es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño.

Método de frases descriptivas: este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”) (pp249-262).

Existen diferentes métodos los cuales pueden ser aplicados dependiendo de los resultados o evolución que desea realizar la organización, cada uno de los métodos tienen sus características y complejidad para evaluar al colaborador, y también tiene sus diferentes costos, cada método se tiene que adecuar dependiendo de la necesidad que tenga la institución, sin embargo cada uno de ellos arroja resultado de desempeño de los trabajadores, lo que permite a la empresa tener los resultados de los conocimientos y actitudes de capital humano que tiene.

#### **4.2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Las diferentes evaluaciones que realiza una empresa, son con el objetivo de obtener beneficios ya sean estos de forma negativa o positiva, que le permita mejorar, y así cumplir con los objetivos de la empresa, Chiavenato (2007) indica lo siguiente:

Beneficios para el gerente: evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Beneficios para el subordinado: conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Beneficios para la organización

1. Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo.
2. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad.

3. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (pp. 248-249).

La evaluación del desempeño es de gran importancia porque permite con los instrumento de medición , evaluar a cada uno de los individuos, obteniendo beneficios de cada una de las partes interesadas , al jefe , le permite obtener resultado de recurso humano , para identificar áreas de mejoras o reforzamiento , y así capacitar al personal más idóneo , para cumplir con las expectativas propuestas por la empresa , al colaborador porque le permite conocer sus resultado de evaluaciones , lo que puede incidir en incentivos aumento de salario , cambio de puesto etc., o mejorar en lo que se tiene alguna debilidad , todo esto propicia un clima de trabajo más placentero , porque se es transparente es los posibles ascenso , y a la organización porque un capital humano debidamente capacitado , es más rentable y competitivo en un mundo laboral cada vez más exigente.

#### **4.3 La motivación**

Uno de los más grandes retos que tienen las organizaciones es mantener a los colaboradores motivados, tratar de que cumplan con las metas y objetivos propuesto que se sientan identificados con la empresa y a su vez que se desempeñen de la mejor manera en su puesto siempre ha sido uno de los grandes desafíos, la motivación siempre ha sido uno de los escalones más importante dentro de las empresas, debido que también influye directamente en el clima de la organización para el desarrollo.

Según Chiavenato (2009) la motivación “es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo” (pp. 236-237). La motivación es la base esencial para que un colaborador trabaje forma correcta y cumpla con las tareas para cual se fue contratado.

Mantener al personal motivado permite, alcanzar las metas propuestas por la empresa, aumenta la capacidad de producción de los individuos, permite a la empresa ser más competitiva antes las otras organizaciones, ya que tiene a sus trabajadores con un alto nivel de cumplimiento ante los retos.

#### **4.3.1 Proceso de motivación**

Según Chiavenato (2009), explica el proceso de Motivación de la siguiente manera:

1. Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
2. La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
3. Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
4. Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
5. Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo. (P238).

Satisfacer las necesidades que tiene las personas , propicia un ambiente de bienestar , de confort , de paz organizacional , sin embargo si la Persona no logra cubrir con sus metas ocasiona molestias , enojo, agresión , bajo rendimiento , y perjudica el ambiente de trabajo con las actitudes negativas que trasmite a sus compañero de trabajo.

### 4.3.2 Teorías de la motivación

Para saber lo que necesita un trabajo tenemos que conocer las diferentes necesidades que tiene para tratar de cumplir y que se sienta motivado por la organización.

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas. Chiavenato (2009) menciona las siguientes:

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento.
2. Las necesidades de seguridad son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo.
3. Las necesidades sociales son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto.
4. Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.

#### Teoría ERC

Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.



1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal.

### Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas.
2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia (pp. 241-245).

Existen muchas teorías que indican las necesidades de cada uno de las personas para sentirse motivado, los autores anteriormente mencionados, siguen las necesidades desde diferentes perspectivas, que permitan al trabajador satisfacer necesidades emocionales, económicas y de aceptación, permitiendo así sentirse aceptado dentro de la organización donde labora. Creando una motivación personal y organizacional al sentirse identificación y ser parte de la empresa.

### **4.3.3 Beneficios de motivar a los colaboradores**

Según Perret (2016); menciona la importancia que se obtiene a través de una buena motivación en el individuo.

Los objetivos o metas (los cuales son contenedores de beneficios) son definiciones que hacemos y que nos ayudan a valorar si el esfuerzo, tiempo, emociones o cualquier otro recurso invertido ha valido la pena, pero al mismo tiempo porque lo contenido en el objetivo o meta nos satisface una carencia, necesidad o deseo. Es decir, definimos objetivos y metas para autoevaluarnos, o bien para evaluar a otros, pero también porque el mismo objetivo representa algo que valoramos (p.68).

Es de mucha importancia mantener a los trabajadores siempre motivado, debido que permite que estos se sientan parte de la empresa, identificados con la organización, lo cual permite que ellos sean proactivo y sean agentes de cambios que aporten ideas y ayuden a una mayor producción de beneficios para la organización, teniendo como resultado el alcance de las metas y objetivos determinados por la organización.

### **4.4 Liderazgo**

Las diferentes empresas requieren a ejecutivos que la dirijan de forma eficaz y eficiente para que le permite un mejor rendimiento en el mercado competitivo en que se encuentran las diferentes organizaciones para sobresalir antes su competencia.

Según Robbins y Judge (2009) “Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p.385). Permitiendo al líder saber guiar hacia las metas y resultado a cada personal bajo su cargo.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996); indican que liderazgo es un “Proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo” (p.514).

Todo líder debe de conocer las habilidades que tiene para saber trasmitirla a sus subordinados, y que esto a su vez cumplan con las metas que se delimita para el cumplimiento de las metas de la organización.

#### **4.4.1 Tipo de liderazgo**

Cada empresa debe tener un líder, el cual debe de orientar a las personas al cumplimiento de sus funciones, cada líder debe de tener un perfil, y tipo de liderazgo para poder ser guía hacia la meta de la de la organización.

Según Chiavenato (2009), indica los diferentes tipos de líderes que podemos encontrar en una organización.

El liderazgo autocrático. El líder fija las directrices y centraliza el poder y la toma de decisiones. En pocas palabras, decide, informa al grupo lo que debe hacer y lo supervisa de cerca. El líder es dominante y personal en los elogios y las críticas al grupo.

El liderazgo liberal (laissez-faire). El líder tiene una participación mínima, su supervisión es muy distante, otorga total libertad para las decisiones grupales o individuales y no intenta evaluar o regular las acciones del grupo.

El liderazgo democrático. El líder esboza las directrices, fomenta la discusión y la participación del grupo en las decisiones y descentraliza la autoridad. El líder conduce y orienta al grupo y se limita a los hechos cuando hace elogios o críticas (p.349-350).

Según Robbins y Judge (2009) indica las diferentes teorías sobre de los tipo de liderazgo.

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

Liderazgo transformacional. Esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea. Los líderes transformacionales inspiran a quienes los siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización.

Liderazgo transaccional. Esa clase de líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas al aclarar los requerimientos del rol y la tarea.

Los líderes auténticos, saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en esos valores y creencias. (pp. 413-422).

En cada empresa existen diferentes tipos de líder, permitiendo tener un valor agregado, en el mundo actual tener dentro de las filas una persona o varias que sean capaces de direccionar, incentivar, tomar decisiones, controlar, favorece a la búsqueda de los objetivos de la empresa, ya que estos tipo de individuos son capaces de demostrar equilibrios, enfocarse en los procesos organizacionales y mostrar preocupación por las personas.

#### **4.4.2 Funciones del líder**

Todo líder debe tener clara sus tareas para transmitir hacia el personal a su cargo y esto a su vez poner en práctica las orientaciones dadas de su líder, con el objetivo de maximizar la rentabilidad, disminuir los costos, los errores, etc.

Según Stoner et al (1996) se refiere a las funciones que deben tener los líderes.

Los investigadores que exploraron las funciones del líder llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sienten apreciadas por el grupo (p.518).

Todo líder debe saber manejar los recursos humanos que se tiene a su alcance y a su vez ser oportuno en resolver cuando ocurra una eventualidad. Siempre transmitir firmeza ante las decisiones para que la persona le de confianza y seguridad de lo planteado por su líder.

#### **4.4.3 Teorías del liderazgo**

Las siguientes teorías, indican las características o forma en que cada líder de las organizaciones, se conoce o brinda la imagen que desea proyectar, para obtener el impacto deseado a sus subordinados, para que cumplan con las normas y políticas que se establecerá para el cumplimiento de sus labores.

A continuación se aborda las diferentes teorías que sirviendo como base para estudiar el liderazgo. Robbins y Judge (2009) indican lo siguiente sobre las Teorías.

#### Los estudios de la Ohio State University

La más exhaustiva y comprobada de las teorías conductistas se originó en las investigaciones que comenzaron en la Ohio State University a finales de la década de 1940 (...) La estructura de iniciación se refiere al grado en que un líder define y estructura su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas. Incluye el comportamiento que trata de organizar el trabajo, las relaciones laborales hacia las metas.

#### Los estudios de la University of Michigan

Los estudios emprendidos en la University of Michigan's Survey Research Center, más o menos al mismo tiempo que los que se hicieron en la del Estado de Ohio, tuvieron objetivos de investigación similares: identificar características del comportamiento de los líderes que parecían estar relacionadas con las mediciones de la eficacia de su desempeño.

A continuación presenta algunos modelos o teorías de liderazgo que se establecieron para el estudio de la característica de líder, Stoner et al (1996) afirma:

#### Modelo del Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Uno de los enfoques básicos de las contingencias en el liderazgo es el modelo del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, que sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la "disposición" de los empleados. Hersey y Blanchard definen disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas.

Enfoque de la Ruta-Meta en el Liderazgo.

Modelo de la ruta-meta: Teoría del liderazgo que subraya el papel del líder para aclararle a sus subordinados cómo pueden obtener magníficos resultados y las recompensas consecuentes (pp.525-528).

Cada una de las diferentes teorías emplea la forma en que un líder se dirige hacia sus seguidores o subordinados para alcanzar diferentes metas, ya sea por medio de incentivar, con voz de mando o persuasión , cada uno de los líderes tiene características y mentalidades diferentes que los lleva al alcance de futuro logros.

Los modelos anteriormente menciona fueron estudios a diferentes individuos para saber cómo se comportaban dentro del ámbito de la empresa , las acciones que toman , la forma de expresarse antes los demás, las posibles soluciones que daban antes hechos , lo que permite tener un conglomerado de cada faceta o perspectiva que tienen los diferentes líderes.

#### **4.5 Remuneración**

Cuando una persona se integra a una organización, espera que las remuneraciones refiriéndose ,salario, comisiones, bono, regalías, premios, etc., sean satisfactoria para llenar las necesidades tanto económica como social para desempeñar de forma correcta las diferentes funciones que se le asigne, creando una persona motivada, la cual aportada mayor dinamismo al clima organizacional ya existente dentro de la empresa.

Según Mondy (2010) menciona que “La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de la remuneración son atraer, retener y motivar a los empleados” (p.266). Es muy importante que la alta gerencia tenga presente que el salario siempre será un factor determinante que influye en las actitudes de los colaboradores, que esto a su vez se traduce a un mejoramiento del desempeño que tiene asignado cada uno de los individuos dentro de la organización.

La remuneración es la forma con que se puede expresar más el grado de desempeño de las personas hacia con la empresa, porque una persona que devenga un salario con respecto a su puesto y tal vez posible extra en remuneración económica, será más productiva.

#### **4.5.1 Objetivo de la remuneración**

Para la organización, contar con las estructuras salariales equilibradas le permite alcanzar los siguientes objetivos, los cuales los menciona Chiavenato (2007):

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados (p287).



Cada uno de los objetivos le permite a la organización retener el capital humano, mantener la motivación dentro de las diferentes áreas de la empresa, crear un comunicación lineal entre los supervisores o jefe y el subordinado, incentivar al colaborador a hacer proactivo, lo que le permite a la institución tener personal con un elevado nivel de satisfacción, que se traduce a Persona con un nivel más alto de rendimiento y desempeño.

#### **4.5.2 Remuneración directa e indirecta**

Dentro de la remuneración existen 2 componentes que la integran, la remuneración directa y la indirecta, Según Chiavenato (2007) menciona:

La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante (...) El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. La remuneración económica indirecta es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones.

El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extra, así como el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración (p.283).

Cada una de las elementos que conforman la remuneración están estipulados, primeramente lo salarial por la evaluación de puesto que se desempeñe, más las prestaciones de Ley que se estable en el código del trabajo como las vacaciones, subsidio por enfermedad, etc., lo que permite cubrir las necesidades de los colaboradores.

A continuación se presenta un esquema donde se logra apreciar, las diferentes remuneraciones que tiene los colaboradores en las empresas, tanto económica como prestaciones de ley, que le permite al trabajador sentirse motivado, desarrollando un clima organizacional satisfactorio que permite expresarse hacia los demás compañero de labores y también a grupos externos.

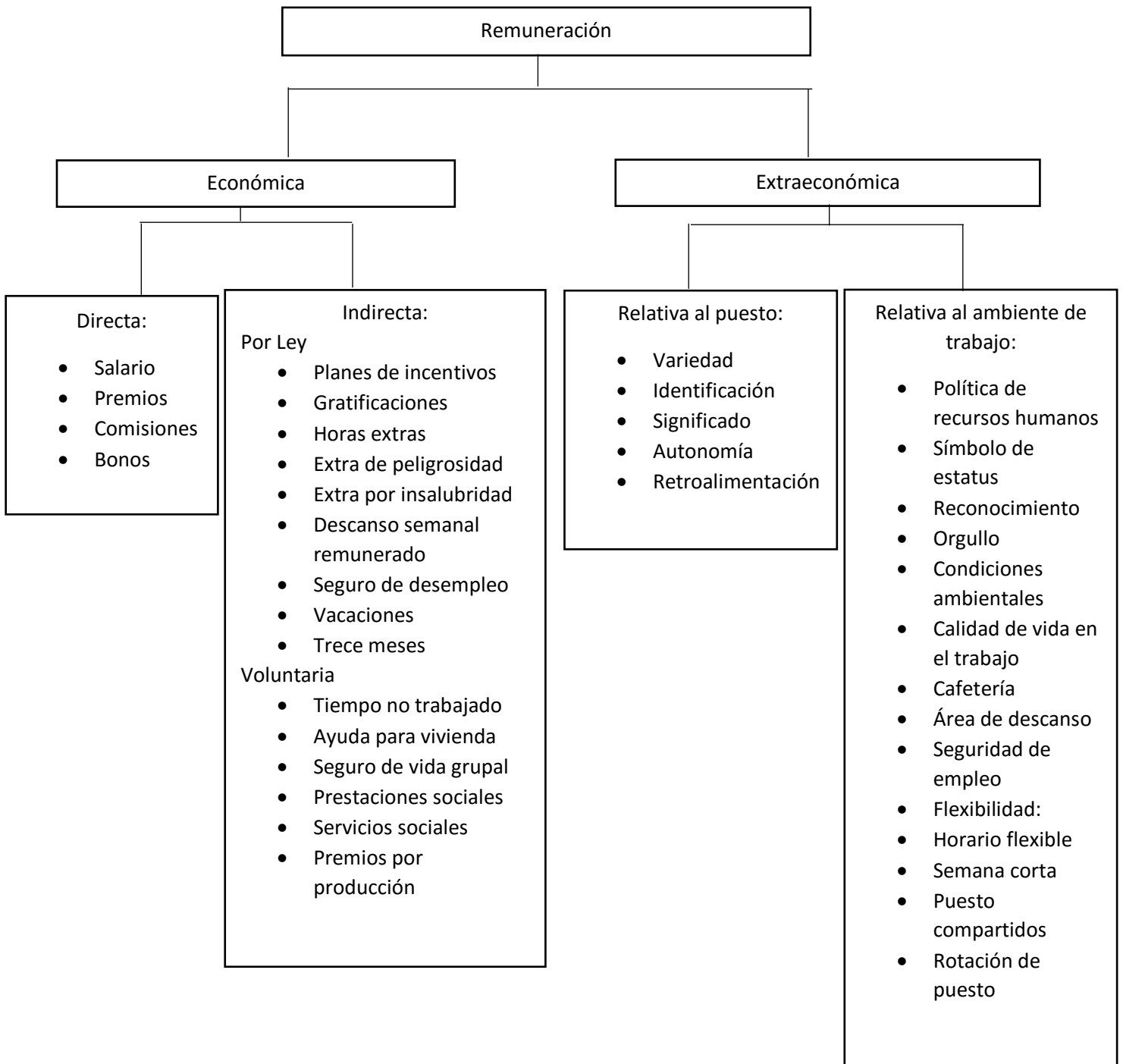


Fig. 1 Diversos Tipos de Remuneraciones. P284. Chiavenato, 2007

## 4.6 Compromiso organizacional

Cada uno de los colaboradores de la organización debe sentirse identificado con la empresa donde labora, para que sienta que los logros alcanzados por ella y fracasos tienen que sentirlos propios para trabajar en función de ellos, y así obtener resultados positivos.

Según Robbins y Judge (2009) el compromiso organizacional “se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella “(p.79).

Todo colaborador en una organización debe y tiene que sentirse identificado con la organización en que labora, lo que le permitirá , fácil adaptación , mejor desempeño y cumplimiento de metas en forma eficaz , a su vez conduce a sobresalir en las tareas lo cual puede ser tomado para promociones dentro del área o a nivel organizacional.

Según Robbins y Judge (2009), mencionan que el compromiso organizacional tiene tres componentes:

- Compromiso afectivo dedicación emocional a la organización y compromiso con sus valores.
- Compromiso para continuar valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.
- Compromiso normativo obligación de permanecer con la organización por razones morales o ética (pp.79-80).

Todo colaborador debe sentir identificado con la organización, para poder cumplir los requisitos que demanda su puesto, permitiendo que la empresas, sobre salgas a los logros de esos empleados que se sienten parte de la organización, para el desarrollo de la misma, permitiendo mantener un alto nivel de satisfacción y clima laboral entre los colaboradores.

Las diferentes organizaciones deberían tener planes motivacionales para que las personas que laboran dentro de empresa se sientan comprometidos e identificados con los objetivos de la organización , permitiendo un mejor ambiente laboral , bajando el nivel de rotación de personal que parte de incurra en costo para la organización en cancelación de prestaciones de ley , también se tiene que invertir en capacitación de personal nuevo , y posiblemente haber dejado ir un potencial recursos humano que pudiese ayudar en el desarrollo de la empresa para alcanzar las metas.

#### **4.7 Estructura**

Toda organización debe tener una adecuada estructura que permite delimitar los niveles jerárquicos, y así conocer y entender las tareas de una de las áreas de la organización y sus funciones.

Según Robbins y Judge (2009) plantea que “Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización” (p.519).

Las organizaciones para tener forma equitativa y ordenada las diferentes funciones y niveles jerárquicos deben de tener un adecuado organigrama, para facilitar la toma de decisiones y las tareas a cada uno de los miembros de la empresa.

#### **4.7.1 Elementos de la organización**

La organización se encuentra estructura en 6 elementos básico, Robbins y Judge (2009) menciona las siguientes:

1. Especialización del trabajo, Grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados.
2. Departamentalización, Una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes. La base para agrupar los puestos se llama departamentalización.
3. La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién. Responde preguntas de los empleados tales como “¿A quién acudo si tengo un problema?”, y “¿Ante quién soy responsable?”
4. La extensión del control es importante porque determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Si todo lo demás permanece igual, entre más amplia o profunda sea la extensión, más eficiente es la organización.
5. El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.
6. La formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización (pp.519-524).

Manejar un adecuado orden de las delineaciones de cada una de las funciones, permitirá la adecuada partición de cada miembro activo de la empresa.

#### **4.7.2 Diseños organizacionales**

A continuación se plantara los diferentes diseños que se pueden presentar en las instituciones.

Según Robbins y Judge (2009) indican que existen diferentes diseños comunes dentro de las estructura de la organización los cuales son:

1. Estructura simple: Se caracteriza por tener un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.
2. Burocracia: Estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.
3. Estructura matricial: Crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto.
4. Organización virtual: Empresa pequeña con un núcleo que subcontrata sus principales funciones de negocios (pp.527-531).

Cada empresa adaptara los diferentes diseños depende de su tamaño, demanda y organización que desea tener para mejorar y tener un mejor control de cada una de las áreas y actividades de la empresa, para crear un clima más estable al estar bien definidos los roles y tareas de cada individuo.

## 4.8 Relaciones personales

Según Dubrin (2008) se refiere a la Personalidad como aquellos “Patrones de comportamiento persistentes y duraderos que tienden a expresarse en una gran variedad de situaciones “(p.17). Todo persona tiene diferentes maneras de expresar sus emociones, de igual manera cada uno tiene diferentes forma de actuar antes los hechos y situaciones que ocurren en el día a día laboral, haciendo de esto una gama de personalidades con la cual convivir y compartir , en la organización para establecer lazos de compañerismo y amistad.

Según Chiavenato (2006) indica que las relaciones humanas como teoría tiene sus orígenes en los siguientes hechos.

1. La necesidad de humanizar y democratizar la Administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicista de la Teoría Clásica y adecuándola a los nuevos patrones de vida del pueblo estadounidense. En ese sentido, la Teoría de las Relaciones Humanas se reveló como un movimiento típicamente estadounidense vuelto hacia la democratización de los conceptos administrativos.
2. El desarrollo de las ciencias humanas, principalmente de la psicología, así como de su creciente influencia intelectual y de sus primeras aplicaciones a las organizaciones industriales. Las ciencias humanas demostraron lo inadecuado de los principios de la Teoría Clásica.
3. Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron fundamentales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es el fundador de esta escuela.
4. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, realizado entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque a los principios postulados por la Teoría Clásica de la Administración (p.88).



Cada persona tiene diferentes necesidades de relación entre los individuos de la organización, de amistad, de confianza, de cariño, etc. lo que permite sentirse aceptado e identificado con la empresa impulsando un mejor clima organizacional, teniendo en cuenta que una persona satisfecha transmite el positivismo hacia sus compañeros permitiendo, un mejor logro de metas organizacionales y siendo más rentable para la empresa.

#### **4.8.1 La importancia que tiene las relaciones humanas en la organización**

Las empresas de hoy, se enfocan en tomar en su totalidad al colaborador, para cumplir las necesidades y este sea retribuido cumpliendo con las metas y objetivos asignados, Dalton, Hoyle y Watts (2007) comentan lo siguiente:

A una empresa le interesan las relaciones entre las personas, porque estas representan su recurso más importante. Cada día un mayor número de compañías adoptan el enfoque de la persona total, que tiene en cuenta las necesidades y metas del individuo. Saben esto en el momento de contratarlo: lo están contratando en su totalidad y no solo sus habilidades. Buscan una situación de ganar-ganar que permite a ambos conseguir lo que desean. Sabemos además que las compañías serán más productivas y que sus empleados estarán más satisfechos cuando aplican las técnicas de relaciones humanas (p.4).

Toda empresa busca siempre estar a la vanguardia ante los cambios que se presentan, por eso se busca que cada empleado de la organización esté identificado con las necesidades de la misma, permitiendo crear un ambiente laboral más competitivo sanamente y mucho más preparado antes de la competencia local en el mercado organizacional.

## **Conclusión**

En conclusión los diferentes conceptos estudiados permiten conocer más acerca de la administración y del clima organizacional así como la importancia que tiene para el desarrollo de las habilidades de las personas en las diferentes áreas donde se desempeña para el alcance de logros y metas.

El clima organizacional es fundamental en todas las empresas, permite que se alcance los objetivos propuesto por la organización, se logra satisfacer las necesidades de los colaboradores, permite aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa, y manteniendo un clima laboral satisfactorio se tiene una mayor probabilidad de mantenerse siempre en el mercado competitivo.

Partiendo de las diferentes teorías que aportan a la investigación sobre el clima organizacional, se llega a la conclusión que son herramientas importante que ayudan a las organizaciones para un mejor manejo de personal que labora dentro de las empresas, del cual se observan las maneras correctas e incorrectas que se puedan abordar a los trabajadores para el desempeños de las actividades laborales.

Se concluye que las diferentes dimensiones inciden en el clima organizacional para el cumplimiento de metas delimitadas por las organizaciones, para cumplir con los objetivos personales y organizacionales, el colaborador es más productivo, realizando las taras de forma eficiente y eficaz.

Se concluye que el clima organizacional es parte fundamental para el desarrollo de las empresas y para el buen desempeño de las actividades laborales, siendo el capital humano un factor importante dentro del ambiente laboral en las organizaciones.

## Bibliografía

Bateman, Thomas y Snell, Scott, 2009, Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, Mexico, D.F, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Chiavenato, Idalberto, 2009, Comportamiento Organizacional, México, D.F, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Chiavenato, Idalberto, 2006, introducción a la Teoría General de la Administración, Delegación de Cuajimalpa, Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A de C.V.

Chiavenato, Idalberto, 2007, Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, México, D.F, Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V.

Chiavenato, Idalberto, 2000 administración de recursos humanos, Colombia, Mcgraw hill.

Dubrin, Andrew, 2008, Relaciones humanas, Comportamiento humano en el trabajo, Naucalpan, Estado de México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Mondy, Wayne, 2010, Administración de recursos humanos, Naucalpan de Juárez, Estado de México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Perret, Ricardo, 2016, El secreto de la Motivación, México,

Robbins, Stephen P. y Judge Timothy A., 2009, Comportamiento organizacional, México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary, 2010, Administración, México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Stoner, James, Freeman, Edward y Gilbert, Daniel, 1996, Administración, Naucalpan de Juárez, Edo. De México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Stoner, James, Freeman, Edward y Gilbert, Daniel, 1996, Administración, Naucalpan de Juárez, Edo. De México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Chiavenato, Idalberto, 2000 administración de recursos humanos, Colombia, Mcgraw hill.

<https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral/>

<https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>

<https://www.google.com/amp/s/lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-lasnecesidades-de-mcclelland/amp/>

[http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas\\_de\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html)

Brunet, luc, 2013, el clima del trabajo, mexico, tirillas  
<http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-ydimensiones-del-clima.html>

Dalton, Marie, Hoyle, Dawn y Watts, Marie, 2007, Relaciones Humanas, Delegación de Cuajimalpa, México, D.F, International Thomson Editores, S.A de C.V,

recopilado[https://books.google.com.ni/books?id=Aq16t\\_jx1TEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_atb&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=Aq16t_jx1TEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Reyes, Alfonso, 2017, Administración de Recursos Humano, su proceso organizacional, Monterrey, Nuevo León, México, Editorial Universitaria UANL, recopilado:<http://editorialuniversitaria.uanl.mx/index.php/2018/02/12/amadorsotomayor-administracion>