



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

---

---

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

“CLIMA LABORAL COMO FACTOR DE IMPULSO  
AL DESARROLLO  
DE EMPRESAS MANUFACTURERAS”

T E S I N A

QUE PARA OPTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

**ERIKA GUADALUPE VARGAS COCA**



ZUMPANGO, MÉXICO

MAYO 2014

**“CLIMA LABORAL COMO FACTOR DE  
IMPULSO AL DESARROLLO DE  
EMPRESAS MANUFACTURERAS”**

## INDICE

	Pag.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>I. Empresas Manufactureras</b>	
1.1 Definición de Empresa	1
1.2 Tipos de empresas empresas	
1.2.1 Industriales	3
1.2.2 Secundarias	3
1.2.3 Comerciales	4
1.2.4 De Servicios	5
1.2.5 De Servicios Financieros	6
1.3 ¿Qué es una empresa manufacturera?	7
1.4 Clasificación de las Empresas	8
<b>II. Liderazgo</b>	
2.1 Liderazgo	12
2.1.1 Tipos de Líderes	14
2.1.1.1 Democrático	
2.1.1.2 Liberal	
2.1.1.3 Autocrático	
2.1.1.4 Paternalista	
2.1.2 Líderes Efectivos e Inefectivos	17
2.1.3 Características de los Líderes	18
2.1.4 Funciones de un Líder	19
2.1.5 El liderazgo Centrado en los Empleados	21
2.1.6 Dilema de los Líderes	22
2.2 Estilos de Dirección	
2.2.1 Estilo Coercitivo	23
2.2.2 Estilo Directivo	24
2.2.3 Estilo Afiliativo	25
2.2.4 Estilo Democrático	26
2.2.5 Estilo Ejemplificador	27
2.2.6 Estilo Tutorial	21

<b>III. Clima Laboral</b>	
3.1 Generalidades	
3.1.1 Definición	30
3.1.2 Antecedentes	31
3.2 Elementos del Clima Laboral	
3.2.1 Medio Ambiente Laboral	32
3.2.2 Comportamiento Laboral	34
3.2.3 Factores clima laboral	35
3.2.4 Características del Clima Laboral	36
3.2.5 Funciones del Clima Laboral	37
3.3 Procesos que Intervienen en el Clima Laboral	
3.3.1 Agentes Internos	39
3.3.2 Agentes Externos	39
3.3.3 Dimensiones del Clima Laboral	40
3.3.4 Estrategias para Mejorar el Clima Laboral dentro de las Empresas Manufactureras	41
<b>IV. Factores de Impulso</b>	
4.1 Motivación Humana	44
4.1.1 El Reto de la Motivación en el Clima Laboral	46
4.1.2 Teorías de la Motivación	
4.1.1.2 Teoría de Maslow	48
4.1.1.3 Teorías de Herzberg	49
4.1.3 Tipos de Motivación Laboral	50
4.1.4 Sugerencias para Motivar a los Empleados	51
4.2 Satisfacción Laboral	53
4.3 Métodos para Medición de la Satisfacción Laboral	55
4.4 Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral	56
4.5 Efecto de la Satisfacción Laboral en el Desempeño del Empleado	57
4.6 Mejoría de la Satisfacción Laboral	59
4.7 Desarrollo Organizacional	62
4.8 Características del Desarrollo Organizacional	63
4.9 Etapas del Desarrollo Organizacional	64
4.10 Técnicas e intervenciones del Desarrollo Organizacional	65
<b>Caso sobre el Clima Laboral</b>	66
<b>Conclusión</b>	
<b>Bibliografía</b>	

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad no contar con un clima laboral que reúna con las condiciones que satisfagan las expectativas del personal que labora en las empresas manufactureras, ha dado lugar a que exista desmotivación en los empleados, deterioro de las relaciones interpersonales, falta de iniciativa, poca creatividad y colaboración, apatía al trabajo, inestabilidad emocional, pérdida de valores éticos y morales, desconfianza y falta de compañerismo los cuales son aspectos que perjudican no solo el ambiente laboral interno sino la prestación de servicios para con la población y la imagen institucional.

Cada empresa posee un estilo en cuanto a la implementación del clima laboral, sin embargo a veces las empresas no lo toman como una parte importante y solo se dejan llevar por el trabajo pero no se dan cuenta de que a veces los errores que cometan son provocados por la falta de clima laboral, de lo anterior resulta por tanto que si no se cuenta con el conocimiento sobre dicho tema se corre el riesgo de cometer errores ya que a veces no existe la confianza que lleve a los trabajadores a sentirse bien, motivo por el cual se lleva a cabo a través de este trabajo una recopilación de información para conocer como debe ser un clima laboral adecuado para empresas en el nivel manufacturero.

El tema de clima laboral es de gran importancia ya que hoy en día es un factor clave en el desarrollo empresarial y es la forma en que se muestra un conjunto de características del lugar de trabajo las cuales ayudan a ser percibidas por las personas que laboran en dicha empresa y sirven como elementos para influir en su conducta de trabajo de cada persona, el clima laboral es la personalidad de cualquier empresa y así mismo se puede reflejar en la actualidad como un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de las organizaciones lo cual lleva a determinar las dificultades que existen en las empresas”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.google/climaorganizacional/edoc/.html> 2002, 10 de mayo Fernández, A,1999consultado 07-03-12

Se podría decir que el personal de las empresas dedicadas al ambiente manufacturero no lleva acabo un correcto funcionamiento del clima laboral porque a veces el manejar un mal clima laboral lleva a que el personal cometa más errores y se sienta hasta cierto punto presionado y no realice adecuadamente sus funciones.

Es importante señalar que toda la información que se presenta en este trabajo de investigación es de gran utilidad porque permiten ayudar a los propietarios de la empresa a aumentar su éxito en cuanto a la administración de su organización tomando en cuenta los beneficios que se podrán alcanzar para contar con un mejor ambiente laboral; además de que también la información brindara elementos importantes en cuanto a la participación activa de sus principales actores; es decir de sus colaboradores dentro de la empresa.

El seguimiento del clima laboral de las empresas en el nivel manufacturero permite saber cómo se desarrollan sus trabajadores, ya que todo esto tiene que ver con el estado de ánimo del personal de las organizaciones.

El tipo de investigación que se utiliza para la obtención de los datos es de tipo deductivo porque “este método es el propio de la lógica y se aplica siguiendo un razonamiento de lo general a lo particular y es una forma para llevar acabo la investigación sobre el clima laboral dentro de las empresas en el ámbito manufacturero”.<sup>2</sup>

De lo anterior se tiene que, a través de este trabajo se da a conocer por tanto una recopilación de información la cual nos lleva a conocer sobre el ambiente laboral de las empresas en el ámbito manufacturero.

---

<sup>2</sup> Hernández Sampieri Roberto “Metodología de la Investigación” Pag. 60 Ed. McGraw México 2da Edición

Así mismo el método deductivo nos podrá servir de apoyo para realizar la investigación sobre el tema “clima laboral como un factor de impulso al desarrollo de empresas manufactureras” ya que cada organización debe lograr un óptimo ambiente laboral, para que así mismo los trabajadores se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas.

De lo anterior resulta por tanto pertinente señalar que lo desarrollado en este trabajo permitirá conocer si las empresas verdaderamente le dan al clima laboral la importancia adecuada para que estas funcionen de una manera correcta tomando en cuenta los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse con todo el equipo de trabajo con el que cuenta la empresa.

Así mismo también para el trabajo de investigación será pertinente utilizar el método descriptivo ya que es de tipo rígido y en él se describen características que ayudan a la recolección de información que demuestra las relaciones y describe el mundo tal cual es, en este caso se tratará de dicho tema. Y donde se generalizan varias situaciones en cuanto a su ambiente de trabajo, mediante la exploración y descripción de la vida real.

Lo anterior permite evidenciar el conocimiento a la problemática enfocada al clima laboral como una herramienta de impulso al desarrollo de empresas manufactureras, apoyándose de la información que se reúna.

Dicha información va dirigida a las empresas para que así mismo se organicen y a sí mismo poder conocer la situación de la empresa y del el trabajo cotidiano.

Por último se considera indispensable hacer notar que el presente trabajo se estructura bajo el esquema de tesina, en donde la característica principal de este tipo de trabajos de investigación es precisamente la relacionada a ser un informe científico breve y original con menor grado de aportación de conocimientos específicos que la tesis, pero con exigencias formales similares a las de ésta.

La investigación documental que se realiza es menos profunda y novedosa además la información que ahí se reporta no tiene un alto grado de rigor.

Se puede decir que la tesina es un escrito propio de carácter monográfico cuyo objetivo es demostrar que el estudiante cuenta con una formación adecuada en la trayectoria correspondiente y posee las capacidades para organizar los conocimientos y expresarlos en forma correcta y coherente.

“Las tesinas tienden a simplificar, a presentar el estado de la cuestión sobre una temática particular, y quizás esbozar lineamientos o propuestas originales. La Tesina es una elaboración teórica basada en investigación bibliográfica. En la Tesina el estudiante muestra su capacidad para realizar una investigación sobre un tema o un problema filosófico, y presentar el proceso y el resultado de dicha investigación”.<sup>3</sup>

Esto significa que en la Tesina se debe mostrar la competencia del estudiante respecto de los siguientes aspectos:

- ◆ Identificación y planteamiento de un tema o problema filosófico.
- ◆ Manejo de técnicas de investigación y de presentación monográfica.
- ◆ Revisión de fuentes filosóficas pertinentes al tema o problema.
- ◆ Estructuración y desarrollo del tema o problema.

La tesina puede mostrar diferentes posibilidades de conocimiento, contenido o estructura pudiendo resultar un informe profesional a manera de ensayo.

La tesina puede ser la modalidad de titulación que adopten los egresados con experiencia profesional a fin de que recupere la perspectiva de su situación laboral.

---

<sup>3</sup> [http://201.159.38.98/ucienegam/files/Serv\\_Escolares/titulacion/tesina.pdf](http://201.159.38.98/ucienegam/files/Serv_Escolares/titulacion/tesina.pdf) consultado 21-noviembre-2013  
Hora:12:50pm

# **CAPITULO I.**

## **Empresas Manufactureras**

## 1.1 Definición de Empresa

Para poder abordar y desarrollar la temática que nos ocupa en el presente trabajo es importante introducir al lector, lo cual se hace precisamente a través de algunas definiciones que sobre la empresa existen.

“Una empresa es una entidad económica de producción que se dedica a combinar capital, trabajo y recursos naturales con el fin de producir bienes y servicios para vender en el mercado”.<sup>4</sup>

"Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados"<sup>5</sup>

Empresa es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios

Para el autor de este trabajo la empresa puede definirse como una organización que surge cuando unas personas deciden unirse para llegar a un objetivo, donde se persigue un fin económico el cual genera bienes y servicios, así mismo para obtener máximas ganancias y beneficios donde dentro de todo la empresa garantiza las condiciones de su producción.

Por lo mismo, las empresas son las únicas organizaciones, que proveen de bienes, para el consumo masivo, claro que también existen aquellas empresas, que prestan servicios, que son extraídos por otras empresas, pero las cuales tienen fines de lucro o sea, obtener una renta al final del proceso productivo.

---

<sup>4</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>, Consultado 16-05-12 hora: 10:00pm

<sup>5</sup> Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, “*Prácticas de la Gestión Empresarial*” Ed. Mc Graw Hill, Pág. 3.

Por lo mismo, estas organizaciones, cuentan con una compleja administración, por medio de la cual, logran equilibrar, los egresos con los ingresos, dejando un margen de ganancia, para que la empresa sea rentable.

Ahora bien, para que una empresa tenga ganancias, aparte de gestionar una buena administración, debe calcular bien sus costos productivos y añadirle un porcentaje al precio final, para de esa manera tener ganancias.

Como toda empresa debe de contar con elementos los cuales son los que la conforman tales como aquellos factores, tanto internos como externos que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento

La empresa debe contar con los siguientes elementos principales:

- ◆ El empresario: Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa.
- ◆ Los trabajadores: Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios.
- ◆ La tecnología: Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar.
- ◆ Los proveedores: Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.

## 1.2 Tipos de empresas

### 1.2.1 Industriales

Se puede conocer que las empresas Industriales se definen como “aquellas en las cuales la actividad esencial es la producción de productos o bienes, mediante la extracción de materias primas.”<sup>6</sup>

La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Las empresas industriales se subdividen en dos categorías:

- ◆ Las extractivas se dedican exclusivamente a la explotación de recursos naturales.
- ◆ Las manufactureras transforman esa materia prima en productos terminados, los cuales pueden ser bienes de consumo final, o bienes de producción.

A continuación se mostrarán algunos ejemplos de empresas de tipo industrias:

- ◆ Cementera
- ◆ Calera
- ◆ Automotriz
- ◆ Química
- ◆ De celulosa y papel
- ◆ Aceites vegetales
- ◆ Productora de alimentos
- ◆ Producción de bebidas
- ◆ Ferrocarrilera
- ◆ Maderera básica
- ◆ Vidriera

---

<sup>6</sup> Pozas María de los Ángeles, [Redalyc](#) “Las Grandes Empresas Industriales en México” Año 2003  
Pag.1

## 1.2.2 Secundarias

Las empresas en el nivel secundario se dividen en dos categorías las cuales se explicaran a continuación:

“Las Manufactureras: las cuales tienen como fin elaborar o convertir materias primas, productos semi-elaborados y productos terminados, con la finalidad de trazarlos en el mercado nacional o internacional y dentro de estas tenemos:

### Figura 1.

#### Empresas de tipo secundario.

<b>Características de las empresas de tipo secundario.</b>	
Empresas que producen bienes de producción, las cuales tienen como fin satisfacer la demanda de empresas de consumo final.	Empresas que producen bienes de consumo final, las que se alimentan de las empresas que producen bienes de producción.

Fuente: Elaboración propia con datos de Pozas María de los Ángeles, “*Las Grandes Empresas Industriales en México*” Año 2003 Pág. 2

De Construcción: Son todas aquellas que realizan obras públicas y privadas, como la construcción de calles, carreteras, casas, edificios”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Pozas María de los Ángeles, Redalyc “*Las Grandes Empresas Industriales en México*” Año 2003 Pág. 2

### 1.2.3 Comerciales

“Son aquellas que se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor”,<sup>8</sup> dentro de las que podemos señalar: Las empresas Comerciales son intermediarias entre el productor y consumidor donde su función primordial es la compra/venta de productos terminados.

- ◆ La compra y permuta de cosas muebles, hechas con ánimo de venderlas, permutarlas o arrendarlas.
- ◆ La compra de un establecimiento comercial.
- ◆ Las empresas de fábricas, distribuidoras, almacenes tiendas, bazares.

También dentro de este sector podemos determinar tipos de empresas según la cantidad en el monto de las ventas, por ello tenemos que hay:

**Figura 2.**  
**Empresas de tipo comercial.**

<b>Empresas Mayoristas</b>	<b>Empresas Minoristas</b>
Que son aquellas que venden a empresas minoristas y también a otras mayoristas a gran escala.	Son aquellas que venden sus productos al consumidor al detalle.

Pozas María de los Ángeles ,Redalyc “Las Grandes Empresas Industriales en México” Año 2003 Pág. 3

Las empresas comerciales compran mercancía que luego venden normalmente a un precio superior pero sin haberle efectuado ninguna transformación.

---

<sup>8</sup> Pozas María de los Ángeles ,Redalyc “Las Grandes Empresas Industriales en México” Año 2003 Pág. 3

## 1.2.4 De Servicio

Todo tipo de empresa tiene su propia función de acuerdo al rubro donde se coloquen y así mismo tenemos que las empresas de servicio se definen como: “Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro.”<sup>9</sup> Así tenemos empresas que prestan servicios a la comunidad con el fin de recuperar dineros, como agua, luz, gas.

Las empresas de servicio son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- ◆ Transporte
- ◆ Turismo
- ◆ Instituciones financieras
- ◆ Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- ◆ Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- ◆ Educación
- ◆ Salud

Las empresas de servicios integran lo que se denomina sector terciario de las economías y es el que más ha crecido en los países desarrollados, donde la mayoría de la población se dedica a ello.

Este tipo de empresas no compran un producto ya hecho. Las empresas de servicio exitosas enfocan su atención tanto en sus clientes como en sus empleados. Comprende la cadena de utilidades del servicio, que vincula las utilidades de la empresa de servicio con la satisfacción de los empleados y los clientes.

---

<sup>9</sup> Pozas María de los Ángeles, Redalyc. “Las Grandes Empresas Industriales en México” Año 2003 Pág. 4

## 1.2.5 De Servicios Financieros

Son todas “aquellas que realizan una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero”.<sup>10</sup>

Así tenemos:

- ◆ Bancos e Instituciones Financieras: Bancos Nacionales, Internacionales.
- ◆ Administradoras de Fondos: Generales, de Pensiones Mutuos, para la Vivienda, de Inversión.
- ◆ Mercado de Valores: Bolsa de Comercio, de Valores, Corredores.”

Como se puede observar hay diferentes tipos de empresas pero lo que no cambia es que cada una de ellas llegan a un objetivo y tienen como finalidad última, el producir bienes el cual ayude a mejorar como empresas que realizan productos que ayuden a contribuir a que el cliente compre.

Toda empresa requiere una serie de recursos para su existencia y consecución de sus fines, estos recursos pueden ser: humanos y materiales.

Los recursos humanos, la empresa los obtiene a través del proceso de reclutamiento y selección de personal y los recursos materiales, se obtienen mediante la aportación del dueño y además recurriendo a préstamos y créditos que le conceden otras personas ó entidades comerciales. Podemos concluir entonces, que los recursos materiales de la empresa los obtiene a través de dos fuentes:

- ◆ Fuentes propias-Propietarios: aportaciones, utilidades
- ◆ Fuentes ajenas- Acreedores: préstamos, crédito.

---

<sup>10</sup> Pozas María de los Ángeles ,[Redalyc](#) “Las Grandes Empresas Industriales en México” Año 2003 Pág. 4

### 1.3 Empresa Manufacturera

Como bien se entenderá que las empresas manufactureras realizan actividades de transformación, es decir, reciben materias primas que incorporan o complementan por medio de procesos y les agregan valor.

“Los productos que recibe cada consumidor son productos terminados, es decir, listos para usar. Los productos que fabrican las empresas manufactureras pueden ser bienes de consumo final o de producción”.<sup>11</sup> Las empresas de manufactura son las que se dedican a fabricar o construir artículos.

Los productos que fabrican las empresas manufactureras pueden ser de dos tipos:

- ◆ Bienes de consumo final
- ◆ Bienes de producción

Resulta importante en este punto aclarar que las empresas manufactureras convierten la materia prima en productos terminados y por lo general utilizan cuatro cuentas las cuales las conforman:

- ◆ Almacén de materiales directos.
- ◆ Suministros de fábrica.
- ◆ Producción en proceso.
- ◆ Almacén de artículos terminados.

Como se puede entender que la actividad que realizan las empresas manufactureras al transformar gran diversidad de materias primas para el consumo es una gran fortaleza económica de cada país.

---

<sup>11</sup> <http://www.quiminet.com/empresas/empresas-manufactureras-2741459.htm> hora:10:41 fecha:20-02-14

Pero muchas veces no basta con saber teóricamente que es una empresa de este tipo, si no el saber de cerca como se llevan los procesos y como es la elaboración de su producto, además de echar un vistazo para conocer la estructura organizacional de la empresa y ver la importancia de una buena comunicación.

“Las empresas manufactureras tienen dos tipos generales, las automatizadas, o sea las que también emplean máquinas o líneas de producción donde la mano de obra es vital, y las que funcionan plenamente gracias al esfuerzo del personal. Ambas modalidades son las mayores generadoras de empleos.”<sup>12</sup>

La actividad que realizan las empresas manufactureras al transformar gran diversidad de materias primas para el consumo es una gran fortaleza económica de cada país.

Existen tipos de Industrias Manufactureras:

Tradicionales: producen bienes de consumo final (alimentos, pieles, calzados, vestidos, bebidas).

Intermedias: producen materias primas o componentes semielaborados para las demás industrias.

Mecánicas: producen bienes necesarios para la construcción o elaboración de otros bienes o servicios, (máquinas, equipos eléctricos, transportes, etc)

Residuales: lo que no pueden clasificarse en los grupos anteriores, como joyería, artes gráficas, juguetes, etc.

---

<sup>12</sup> <http://www.quiminet.com/empresas/empresas-manufactureras-2741459.htm> hora:10:50 fecha:20-02-14

## 1.4 Clasificación de las Empresas.

Figura 3.  
Clasificación de las empresas.

CLASIFICACIÓN	SE REFIEREN:
<b>Unipersonal</b>	Son aquellas empresas que pertenecen a un solo individuo. Es este quien debe responder ilimitadamente con su patrimonio por las acciones de la empresa
<b>Sociedad Colectiva</b>	Son las empresas cuya propiedad es de más de una persona. En estas, sus socios responden de forma ilimitada con sus bienes.
<b>Cooperativas</b>	Son empresas que buscan obtener beneficios para sus integrantes y no tienen fines de lucro.
<b>Comanditarias</b>	Existen dos tipos de socios: los socios colectivos que participan de la gestión de la empresa y los socios comanditarios, que no participan de la gestión y su responsabilidad es limitada al capital aportado.
<b>Sociedad de responsabilidad limitada</b>	En estas empresas, los socios sólo responden con el capital que aportaron a la empresa y no con el personal.
<b>Sociedad anónima</b>	Estas sociedades poseen responsabilidad limitada al patrimonio aportado y, sus titulares son aquellos que participan en el capital social por medio de acciones.” <sup>13</sup>

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>, Elaboración propia con información de: Promonegocios, año.2012

<sup>13</sup> <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>, Consulado 16-05-12 hora: 10:55pm

# **CAPITULO II**

## **Liderazgo**

## 2.1 Liderazgo

Como se ha podido observar a lo largo del capítulo anterior las empresas requieren de toda una estructuración para tener un buen funcionamiento y es por ello que en este segundo capítulo se hablara sobre el tema de liderazgo, ya que este es la capacidad de establecer dirección e influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, tomando en cuenta la motivación y enseñarles a que se tienen que hacer responsables de su propio desempeño, situación está por la que se establecerá lo relacionado a la definición del liderazgo en un primer momento y después se profundizara más sobre el mismo.

“El Liderazgo es la capacidad que tiene una persona para manejar grupos de personas o hacer que le sigan”.<sup>14</sup>

También al liderazgo se le puede definir como la habilidad o capacidad de un individuo para influenciar, motivar y permitirles a otros el contribuir al éxito de la organización a la cual pertenece.

“El liderazgo es un fenómeno complejo que involucra al líder, a los seguidores y la situación, se ha enfocado en la personalidad, rasgos físicos o comportamientos del líder. No existe nada como el liderazgo; sostiene que son falsos éxitos y fracasos organizacionales, con frecuencia atribuidos al líder.”<sup>15</sup>

Una vez que se han establecido algunas definiciones que expertos han desarrollado sobre el liderazgo el autor del presenta trabajo expondrá una definición sobre el mismo, de tal manera que se entiende al liderazgo como una acción que tiene que realizar una persona, la cual está al frente de un grupo de personas y tiene la capacidad de buscar soluciones a dichos problemas, para poder llevar un buen liderazgo y encontrar el éxito de la organización.

---

<sup>14</sup> <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-liderazgo/> 05-05-12 9:18

<sup>15</sup> L.Hughes Richard, C.Ginnett Robert, JCurphy Gordon *“Liderazgo Como aprovechar las lecciones de la experiencia”* 5° Edición Ed.McGraw Hill Pag.6

A veces también se utiliza el liderazgo para referirnos a una determinada posición jerárquica de poder en una organización. El análisis del liderazgo, en el estudio del clima organizacional, es de gran importancia, ya que un buen ejercicio de éste ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además de que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y un mejor comportamiento de ésta.

El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas para alcanzar las metas establecidas. Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima laboral, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados el que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima laboral.

“Los fines del Liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, los medios del Liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas. Los buenos líderes son quienes construyen equipos para obtener resultados entre una variedad de situaciones.”<sup>16</sup>

El liderazgo involucra aspectos racionales y emocionales de la experiencia humana, incluye acciones e influencias basadas en la razón y la lógica, así como en la aspiración y la pasión. Dado que las personas difieren en sus pensamientos y sentimientos, esperanzas y sueños, necesidades y temores, metas y ambiciones etc., ya que las personas son racionales y emocionales con el fin de influir en sus seguidores.

“Un buen liderazgo es tener en cuenta una mejor planeación en cuanto al análisis racional, donde incluye tocar los sentimientos de las personas y las emociones las cuales desempeñan una función importante dentro del liderazgo.”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> L.Hughes Richard, C.Ginnett Robert, JCurphy Gordon *“Liderazgo Como aprovechar las lecciones de la experiencia”* 5° Edición Ed.McGraw Hill Pag.7

<sup>17</sup> *Ibíd.*, Pág8

## **2.1.1 Tipos de Líderes.**

### **2.1.1.1 Democrático**

“Es aquel que, sin perder el control, da lugar a la comunidad para que participe en cuestiones relacionadas a la política. Además, a la hora de tomar decisiones, el líder tiene en cuenta las opiniones de la comunidad liderada.”<sup>18</sup> Es por esto que lo que suele hacer es presentar varias opciones frente a un determinado problema y promover el intercambio de idea entre los diversos sectores y que aquí se decida cuál es la mejor salida. De esta manera, el líder democrático transmite una imagen más permisiva, abierta al diálogo y de un individuo que se preocupa por los problemáticas de terceros.

Este estilo de liderazgo prioriza la participación de todo el grupo, el líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo. Además, el concepto de liderazgo democrático ha interesado mucho ya que es necesario el desarrollo de ciertas habilidades y capacidades para que se lleve a cabo.

Por ejemplo dentro de la organización el director general se ve enfrentado a diversos problemas en las cuales necesita tomar decisiones para ver la posibilidad de que esta organización siga funcionando de la manera más adecuada posible, ante esta complejidad cita a todos los administrativos y trabajadores a una reunión de manera urgente y pide que lo ayuden a poner ideas para así mismo poder tomar la mejor solución posible para resolver el problema que los afecte en este caso el líder está estimulando el sentimiento de pertenencia al grupo y esta canso a conocer que se esta preocupando mas por el desarrollo de su equipo que por el resultado que se obtenga y así mismo el grupo de personas con los que cuenta el líder democrático no tiene la necesidad de competir entre ellos mismos si no que se apoyan para llegar a su objetivo que desean alcanzar.

---

<sup>18</sup> Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F. Stoner “Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pag 518

### **2.1.1.2 Liberal**

“En este tipo de liderazgo, se delegan funciones a la propia comunidad con el objetivo de que adquiera ciertas responsabilidades y logre controlar las problemáticas que surjan”.<sup>19</sup> De esta manera, se promueve la libertad y creatividad en grupo mientras que el propio líder ocupa un rol de mayor pasividad, con menor control y poco compromiso.

Por ejemplo: dentro de una oficina se necesita entregar un informe, el jefe les solicita a sus empleados que tienen que realizar este trabajo y para eso tienen dos días de plazo, no le interesa como lo hagan la idea es que lo hagan bien y lo terminen a tiempo. En este caso el líder les exige de que tienen que hacer un informe y así mismo está esperando a que asuman su responsabilidad sin pensar en lo que los trabajadores puedan cometer al no realizar las cosas bien.

### **2.1.1.3 Autocrático**

“Este líder concentra en sí mismo todo el poder, de forma ilimitada. Aquí no se prioriza ni la participación de la comunidad en la toma de decisiones ni la delegación del poder. Es el propio líder quien determina las acciones que se llevarán a cabo y el poder de decisión se limita a su persona, o a un grupo reducido, mandando según su propia voluntad.”<sup>20</sup>

En este tipo de líder tenemos por ejemplo dentro de una organización está convocada una reunión de emergencia y en este caso no se puede perder tiempo en que se pongan de acuerdo con lo que opine todo el grupo, si no que es sumamente importante que alguien tome la decisión de cómo va hacer el orden de dc lo que se va hacer y de qué forma, para que puedan entender de que esa junta es muy importante para la empresa y que no se tiene que perder el tiempo en ponerse de acuerdo solo se tiene que tomar ala decisión y ya.

---

<sup>19</sup> Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F. Stoner “Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pag 518

<sup>20</sup> Id., Pág. 518

#### **2.1.1.4 Paternalista**

Esta clase de líderes se encarga de determinar cuáles serán los objetivos del grupo, si bien promueve la participación de este, es el propio líder quien tomará las decisiones finales.

Por otro lado, pretende promover la convivencia pasiva dentro de la comunidad a la que lidera y se muestra tolerante frente a esta”.<sup>21</sup>

Este tipo de liderazgo tiene la labor que sus empleados trabajen más y mejor, incentivándolos, motivándolos, a recibir posibles premios si logran sus objetivos, el líder tiene la confianza por sus seguidores, toma la mayor parte de las decisiones entregando recompensas y castigos a la vez.

Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores “yo estoy bien, los otros están mal” que se traduce en pensar “yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben de obedecerme por las buenas o las malas”

Por ejemplo: dentro de una oficina estando en una junta se encuentra el director general, y el líder del área de recursos humanos están frente a tres trabajadores quienes ya tienen tiempo trabajando y tienen que tomar la decisión de que si desean cambiar de área o no pero como el jefe de recursos humanos es su principal líder pues los trabajadores toman la decisión de cómo se van a como dar a los trabajadores sin tomar en cuenta su punto de vista de ellos, solo el líder toma su decisión sin antes consultárselas a ellos, a pesar de que si a los trabajadores les guste o no ,total la decisión ya está tomada.

---

<sup>21</sup> Gibert JR.Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F.Stoner “Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pag 518

## 2.1.2 Líderes Efectivos e Inefectivos.

“Los intentos por comparar las características de los líderes efectivos con la de los inefectivos, la segunda categoría de estudios de los atributos del líder son menos y más recientes, aunque en general tampoco han podido aislar los rasgos ligados claramente a los líderes con éxito”.<sup>22</sup>

Un estudio arrojó que la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismo estaban ligadas a niveles de y desempeño administrativos altos.

El factor independiente más importante en cuanto al nivel y el desempeño administrativo era la capacidad del gerente para supervisar, es decir su habilidad para usar métodos de supervisión adecuados para la situación específica.

La mayor parte de los estudios han arrojado que la eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación.

En ocasiones nos presentamos al problema que nuestro equipo de trabajo no cumple con los niveles de rendimiento exigidos por la empresa y nos preguntamos la razón cuando cada miembro posee la capacidad, conocimiento y formación para brindar el mejor trabajo posible, pero nunca pensamos que el problema puede ser la cabeza del equipo, la que se encuentra fallando.

Por dicha razón, es importante que pongas atención al mejoramiento de tus habilidades y cualidades de liderazgo, si deseas obtener mejores resultados.

---

<sup>22</sup> Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman, James A.F. Stoner “Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pag 520

### 2.1.3 Características de los Líderes.

Se puede entender que un líder debe tener carisma, ya que es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Así mismo para que un líder pueda adquirir el carisma basta con interesarse por las personas y demostrar verdadero interés en ella; en realidad en el carisma esta la excelencia. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia resulta ser un buen líder y así mismo llevar a su equipo de trabajo por un buen camino.

También existe otra característica del líder la cual se conoce como la “eficacia del líder la cual se considera típicamente en términos del grado del logro de una meta o de una combinación de ellas, sin embargo el análisis de esta eficacia es según el punto de vista con que se analiza.”<sup>23</sup>

A continuación se presentaran características que definen a un buen líder

- ◆ Descubren puntos débiles y fuertes en los demás.
- ◆ Poseen la capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- ◆ Otorgan crédito a los demás.
- ◆ Aceptan responsabilidad.
- ◆ Capaces de evaluar el grado de éxito y fracaso.
- ◆ Entienden el uso del poder.
- ◆ Buscan realización personal, sin egoísmos.
- ◆ Viven el presente, son realistas, sueñan y tienen visión futura.
- ◆ Equilibran ambiente físico-espiritual-emocional.
- ◆ Buscan que sus colaboradores se desarrollen.
- ◆ Tienen deseo de saber y entender día a día.

---

<sup>23</sup> Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F. Stoner “Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pág. 515

## 2.1.4 Funciones de un Líder

Como bien se podrá mostrar lo que un líder debe de hacer mientras esta frente a un grupo de personas.

<b>FUNCIÓN</b>	<b>SE REFIERE:</b>
Conocer a los miembros de su equipo	El líder debe enfocarse tanto en las fortalezas como en las debilidades de su gente, debe descubrir, gestionar y utilizar el talento de cada uno de ellos para lograr el objetivo del grupo.
Determinar metas	Es fundamental que todos tengan un punto al que quieren llegar y que sientan que llegar a este punto le trae beneficios.
Planear funciones	El líder también tiene que trabajar en el dentro de los recursos humanos y sus talentos cumplen un papel fundamental.
Coordinar las acciones que realice su equipo de trabajo	Esto se da cuando los resultados que alcanza el equipo como tal son mayores que los resultados que podrían alcanzar.
Inspirar la creatividad y lograr la colaboración de los miembros.	El líder no debe convertirse en un extinguidor de incendios que constantemente está resolviendo los problemas generados de los demás.
Analizar y corregir fracasos con rapidez y precisión	Los fracasos son oportunidades de crecimiento que el líder no puede desaprovechar.
Representar al equipo delante de otros, tanto fuera como dentro de la organización.	El líder es la cara visible del equipo, en los buenos momentos y en los malos, debe manejar tanto la comunicación interna como la externa.
Mantener motivados a los miembros del equipo y promover su desarrollo constante.	Lo que el líder debe hacer es buscar aquellas cosas que mantienen alta la motivación de su equipo y trabajar con ellas.

Elaboración propia <http://www.abc.com.py/articulos/las-funciones-de-un-lider-1187577.html>

“Las actividades relaciones con las tareas y con la unidad del grupo que debe desempeñar el líder, u otra persona, para que el grupo actué debidamente. Recordemos que un buen líder debe tener fuertes habilidades en establecimiento de metas, delegación, comunicación, control y motivación.”<sup>24</sup>

El líder debe utilizar los recursos con que cuenta de una forma eficiente (llegando a la meta con la mejor utilización de los recursos). Pero además, debe crear sinergia.

Esto se da cuando los resultados que alcanza el equipo como tal son mayores que los resultados que podrían alcanzar como individualidades.

Un buen jefe debe saber dirigir su vida, debe conocer el mapa y más aún, debe de conocer el territorio.

De esta forma podrá dirigir de forma eficaz y eficiente a su equipo de trabajo, consiguiendo resultados óptimos, así mismo sería una buena persona para poder delegar las actividades que deben realizar las personas dentro de su área de trabajo.

Una de las principales funciones de un líder es organizar todo el proyecto de principio a fin. Esto incluye el establecimiento de un plan general, el establecimiento de los objetivos del proyecto y la creación de un calendario correspondiente.

El líder del equipo es también responsable de la organización de reuniones y lograr que los miembros del equipo trabajen parejo si hay una confusión.

---

<sup>24</sup>Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F. Stoner “Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pág. 516

## 2.1.5 El liderazgo Centrado en los Empleados

“Algunos aspectos del movimiento en pro de la calidad actúan en concertación con el estilo de liderazgo que se centra en los empleados, se vuelven a ordenar las prioridades de los gerentes: las funciones de la toma de decisiones y el control se contraen, el trabajo mismo resulta menos especializado, tanto horizontalmente como verticalmente.

El estilo llamado administración democrática o de equipo manifiesta un gran interés por la producción, así como por el ánimo y la satisfacción de los empleados. La presencia de esta categoría contrasta con la hipótesis que existe en el sentido de que los líderes tenían que tener una orientación u otra.”<sup>25</sup>

Hablamos de líderes que seguirían siendo líderes aunque se les despojara de su poder formal.

Hablamos de líderes con quienes los trabajadores se sienten a gusto trabajando; a quienes caracteriza el autoconocimiento, la confianza en sí mismos, el autocontrol, la pro actividad, la flexibilidad, el afán de logro, la responsabilidad, la confiabilidad, la integridad, la generosidad, la compasión, el deseo de mejora continua, la comprensión de los demás, el interés por el desarrollo de sus colaboradores, la conciencia política (no confundir con el politiquero), la autoridad moral, la orientación al servicio.

---

<sup>25</sup> Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F. Stoner “Administración” Sexta Edición Ed. Pearson Educación Pág.524

### 2.1.6 Dilema de los Líderes.

El dilema nos habla de cómo nos enfrentamos a dos peligros diferentes, el asociado al cambio proactivo y al reactivo.

“El líder debe tener éxito en satisfacer las necesidades de la organización en su conjunto, y para ello necesita satisfacer sus propias necesidades, si fallan en cualquiera de las dos tareas, pasará poco tiempo antes de que dejen de ser líderes.”

Al igual los Líderes cuentan con atributos los cuales sirven para poder saber delegar las actividades dentro de la organización.

Los Atributos de líderes son los siguientes:

- ◆ Buenos Delegadores.
- ◆ Participación.
- ◆ No punitivos.
- ◆ Comunicativos
- ◆ Planeadores
- ◆ Superan crisis<sup>26</sup>

Es tan difícil encontrar un tema en una organización que genere tanta complicidad y tanto consenso como la pésima calidad directiva, su incapacidad para tomar las decisiones adecuadas. El liderazgo no es tener sueños, basta con una actitud honesta de querer cumplirlos, sino es sobre todo de cómo actúas y sufres para efectivamente lograr tu meta. Y para ello, se necesitara movilizar la voluntad de las personas se necesita conocer cómo cambiar el comportamiento y los valores de los demás.

---

<sup>26</sup> Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F. Stoner “Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pág.525

## 2.2 Estilos de Dirección.

### 2.2.1 Estilo Coercitivo (haz lo que te digo).

El estilo coercitivo tiene como objetivo principal la obediencia inmediata, el cual tiene como características:

- ◆ Proporciona directrices claras, diciendo lo que hay que hacer sin escuchar ni permitir opiniones.
- ◆ Espera obediencia inmediata.
- ◆ Controla estrechamente. Solicita informes muy detallados.
- ◆ Motiva mediante el temor o castigo.

Como se podrá conocer el estilo coercitivo es efectivo en situaciones de crisis así mismo también cuando las mínimas desviaciones puedan ocasionar serios problemas.

Al mismo tiempo también el estilo coercitivo es inefectivo el cual puede ser a largo plazo, porque los subordinados no se desarrollan y tienden a rebelarse, resistir pasivamente o simplemente irse.

Para poder reforzar el estilo coercitivo tenemos las siguientes alternativas y así pueda funcionar adecuadamente el estilo de coercitivo:

- ◆ Conozca todas las tareas a realizar.
- ◆ Establezca estándares estrictos de conducta-rendimiento.
- ◆ Sea decisivo.
- ◆ Confronte cualquier desviación con la norma.
- ◆ Supervise estrechamente.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup>Harold Koontz Heinz Wehrich” *Administración una Perspectiva Global* 12ª Edición Ed .Mc GrawHill

## 2.2.2 Estilo Directivo (firme pero justo).

En el estilo directivo su objetivo principal es proporcionar directrices y visión a largo plazo.

El estilo coercitivo tiene como características:

- ◆ Da directrices claras, con tacto, pero sin dejar dudas sobre quien manda.
- ◆ Escucha las ideas de los demás.
- ◆ Ejerce su influencia explicando las razones de sus instrucciones y decisiones en términos de los intereses de sus subordinados o de la organización.
- ◆ Supervisa la ejecución de las tareas.

El estilo directivo se puede presentar de la siguiente manera:

**Figura 4.**  
**Cuadro de lo efectivo e inefectivo del estilo directivo**

Efectivo	Inefectivo
Cuando se necesitan estándares claros. Cuando al directivo se le reconoce el estatus o su calidad como experto En organizaciones grandes o complejas.	Cuando no desarrolla a sus subordinados; éstos se sienten ahogados, no toman iniciativas. Cuando no es percibido como un experto o no se reconoce su estatus.

Para poder reforzar el estilo directivo se mostraran las siguientes alternativas.

- ◆ Presente sus objetivos.
- ◆ Explique la racionalidad.
- ◆ Solicite aportaciones.
- ◆ Promueva la autonomía del empleado.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Harold Koontz Heinz Wehrich” Administración una Perspectiva Global”12ª Edición Ed.Mc GrawHill

### 2.2.3 Estilo Afiliativo (primero las personas).

“En el estilo afiliativo se tiene como objetivo principal evitar los conflictos este punto es muy importante dentro de las empresas para que todo funcione de una manera adecuada.

El estilo afiliativo se reconoce por las siguientes características:

- ◆ Gran preocupación por la popularidad.
- ◆ Sin directrices, objetivos o estándares claros.
- ◆ Pone el énfasis en la seguridad, los beneficios sociales y en cuidar de la felicidad de sus subordinados.
- ◆ Recompensa por características personales más que por rendimiento.

El estilo afiliativo es representado de la siguiente manera:

**Figura 5.**  
**Cuadro de lo efectivo e inefectivo del estilo afiliativo**

Efectivo	Inefectivo
Cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento de los subordinados es adecuado. Cuando se proporciona ayuda personal.	Cuando el rendimiento de los subordinados es inadecuado. En situaciones complejas o de crisis que necesitan una dirección y control claros.

Para poder reforzar el estilo directivo se mostraran las siguientes alternativas.

- ◆ Desarrolle un entorno de trabajo donde reine el respeto mutuo.
- ◆ Desarrolle las relaciones con otros.
- ◆ Conozca las necesidades personales.”<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Harold Koontz Heinz Weihrich” Administración una Perspectiva Global” 12ª Edición Ed.Mc GrawHill

## 2.2.4 Estilo Democrático (participativo)

Su objetivo principal del estilo democrático es alcanzar acuerdos consensuados.

Las características del estilo democrático son las siguientes;

- ◆ Dirige confiando en sus subordinados más que dando directrices precisas, o ejerciendo una supervisión estrecha.
- ◆ Hace participar a sus subordinados en las decisiones.
- ◆ Toma las decisiones por consenso.
- ◆ Organiza numerosas reuniones, escucha.
- ◆ Recompensa por rendimiento adecuado.

El estilo democrático es representado de la siguiente manera:

**Figura 6.**

**Cuadro de lo efectivo e inefectivo del estilo democrático (participativo)**

Efectivo	Inefectivo
Cuando los subordinados son competentes; cuando tienen tanta información o más que su jefe. Cuando los subordinados necesitan coordinación.	Cuando no hay tiempo para reuniones. Cuando los subordinados son poco competentes, carecen de información o necesitan estrecha supervisión.

Para poder reforzar el estilo democrático se mostraran las siguientes alternativas:

- ◆ Practique las habilidades de dirección de reuniones.
- ◆ Mantenga reuniones de recopilación de información.
- ◆ Comparta la toma de decisiones. Reconozca el buen rendimiento.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Harold Koontz Heinz Weirich” Administración una Perspectiva Global” 12ª Edición Ed.Mc GrawHill

## 2.2.5 Estilo Ejemplificador (hacerlo como yo)

En el estilo ejemplificador se tiene como objetivo principal cumplir los objetivos siguiendo el modelo, este punto es muy importante dentro de las empresas.

El estilo ejemplificador se reconoce por las siguientes características:

- ◆ Exige un alto nivel, espera que los subordinados respondan por sí mismos.
- ◆ Dirige mediante ejemplos.
- ◆ Tiene dificultades para delegar, cree que puede hacer las cosas mejor que sus subordinados.
- ◆ No desarrolla a sus subordinados.
- ◆ Coordina poco y sólo coordina cuando tiene repercusiones inmediatas sobre resultados.

El estilo ejemplificador es representado de la siguiente manera:

**Figura 7.**

**Cuadro de lo efectivo e inefectivo del estilo ejemplificador (hacerlo como yo).**

Efectivo	Inefectivo
“Cuando los subordinados están muy motivados, son competentes y conocen bien su trabajo, por lo que necesitan poca dirección y coordinación.  Cuando se dirige a personal muy profesionalizado.	Cuando el mando no puede hacer todo su trabajo personalmente.  Cuando los subordinados necesitan dirección, desarrollo y una coordinación”. <sup>31</sup>

Para poder reforzar el estilo ejemplificador se mostraran las siguientes alternativas.

- ◆ Insista en la excelencia.
- ◆ Enfatique los resultados.

<sup>31</sup> Harold Koontz Heinz Wehrich” Administración una Perspectiva Global”12ª Edición Ed.Mc GrawHill

## 2.2.6 Estilo Tutorial (desarrollador)

En el estilo tutorial su objetivo principal es el desarrollo profesional de los subordinados.

“El estilo tutorial tiene como características:

- ◆ Contempla su función como ayuda a la mejora del rendimiento y al desarrollo profesional de sus subordinados.
- ◆ Dirige pidiendo a sus subordinados que fijen sus propios objetivos, desarrollen sus planes y busquen soluciones a los problemas.
- ◆ Recompensa el trabajo bien hecho y la mejora.
- ◆ Enfatiza el desarrollo profesional y ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles.

El estilo tutorial se puede presentar de la siguiente manera:

**Figura 8.**  
**Cuadro de lo efectivo e inefectivo del estilo tutorial.**

Efectivo	Inefectivo
“En grupos pequeños cuando el jefe tiene tiempo para desarrollar a sus subordinados. Con subordinados motivados por tomar iniciativas, innovar y desarrollarse profesionalmente.	Cuando los subordinados requieren una mayor dirección. Cuando el directivo carece de tiempo para desarrollar a sus Subordinados.” <sup>32</sup>

Para poder reforzar el estilo tutorial se mostraran las siguientes alternativas.

- ◆ Promueva habilidades de desarrollo profesional.
- ◆ Negocie objetivos y planes de mejora con los empleados.
- ◆ Negocie contratos informales con lo empleados subrayando las acciones a realizar.

<sup>32</sup> Harold Koontz Heinz Weihrich” Administración una Perspectiva Global”12ª Edición Ed.Mc GrawHill

# **CAPITULO III**

## **Clima Laboral**

## 3.1 Generalidades.

### 3.1.1 Definición

El Clima Laboral se entiende como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

También al clima laboral se puede definir como conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral, es una parte esencial conocer el clima laboral dentro de dichas organizaciones.

“En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal, estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción esta determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales, la relación entre capital y trabajo ha sido controvertida y ha tenido consecuencias diferenciales para los que nos encontramos involucrados en ella”.<sup>33</sup>

“Al clima laboral, los empleados perciben que la dirección los apoya y les estimula a conseguir un trabajo en equipo y apoyarse entre sí, permitiéndoles al propio tiempo cierto grado de autonomía y autoorganización y existiendo normas claras de actuación y admitiéndose nuevas propuestas.”<sup>34</sup>

Como definición personal del clima laboral yo lo defino como “conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en dicha organización y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.

---

<sup>33</sup>Zangaro Marcela B Redalyc “*Avatares del clima laboral*” Bajo el volcán vol.10 año 2011

<sup>34</sup> Salgado F. Jesús Redalyc “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*” año 1996 vol.8 numero 002

### 3.1.2 Antecedentes

El clima organizacional es un tópico que se plantea desde la década de los sesenta, junto con el surgimiento del comportamiento organizacional, el desarrollo organizacional y la teoría de sistemas aplicada al estudio de las organizaciones.

Su análisis está integrado por un conjunto de factores expresados en términos de componentes, dimensiones, categorías y variables, que permiten su estudio según los propósitos planteados en la investigación.”<sup>35</sup>

La historia del Clima Laboral tiene sus raíces en el enfoque conductista de la Administración, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad el Clima Laboral es un tema muy importante hoy en día para casi todas las organizaciones las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.”<sup>36</sup>

“En la investigación sobre clima laboral, los investigadores han ignorado durante mucho tiempo ambas dimensiones de la dispersión como fenómenos de interés científico. El interés se centraba en encontrar patrones de similitud fuerte que permitieran agregar datos individuales para obtener medidas del clima compartido a nivel de equipo, departamento, u organización.

La homogeneidad intra-unidad en las percepciones de clima era tratada como una propiedad dicotómica: si hay suficiente homogeneidad intra-unidad, el clima existe, y entonces se puede agregar las puntuaciones individuales para obtener un indicador del mismo; si no hay un nivel de homogeneidad suficiente, la unidad no tiene clima (compartido), y la agregación no está justificada.”<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Mujica de González Marialidia Redalyc “Gestión del clima Laboral “ vol.13 año 2003 Laurus Revista de educación pag1

<sup>36</sup> P.ROBBIINS, STEPHEN “*Comportamiento Organizacional*”, Ed.Prentice Hall, País México No. Séptima Edición,Pag.200

<sup>37</sup> González Roma, Vicente Redalyc “El clima laboral en equipos de trabajo” año 2011 vol.32 pag1

## 3.2 Elementos del Clima Laboral.

### 3.2.1 Medio Ambiente Laboral.

“El medio ambiente de trabajo está constituido por un conjunto de variables que, a nivel de la sociedad en su conjunto, del establecimiento o de la unidad de trabajo, directa o indirectamente, van a influir sobre la vida y la salud física y mental de los trabajadores insertados en su colectivo de trabajo, influencia que va a depender en cada caso de las respectivas capacidades de adaptación y de resistencia a factores de riesgo.”<sup>38</sup>

También es considerado como el lugar el que se desarrolla el trabajo cotidiano donde influye la satisfacción y la productividad, está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El Ambiente Laboral es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual y el trabajar en equipo que no es una tarea fácil pero es donde los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito.

“En las organizaciones, ese contexto puede aludir a diferentes referentes, tales como la organización, el departamento o el equipo de trabajo, es decir los individuos pueden describir cómo perciben su organización, entendida como un todo, o subunidades de la misma a las cuales pertenecen, como su departamento o su equipo de trabajo.”<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> <http://www.psico-web.com/psicologia/trabajo.htm> Consultado 2-06-12 hora 9:53pm

<sup>39</sup> González Roma, Vicente [Redalyc](#) “El clima laboral en equipos de trabajo” año 2011 vol.32 Pág.2

Existen técnicas para poder medir el clima laboral dentro de las organizaciones las cuales con:

- ◆ Cuestionarios
- ◆ Entrevistas
- ◆ Mediante la observación
- ◆ Análisis documental
- ◆ Dinámica de grupo
- ◆ Debates
- ◆ Análisis de incidentes críticos.

Hoy en día los directivos de grandes, medianas y pequeñas empresas realmente se interesan por conocer la satisfacción de sus empleados dentro de la empresa realizando preguntas como:

- ◆ ¿Estas agusto en la empresa?
- ◆ ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?
- ◆ ¿Le gusta el ambiente de su oficina?
- ◆ ¿Le es útil su herramienta de trabajo?

Un ambiente laboral inapropiado, como se ha podido ver, puede desde llevar a un empleado a suicidarse, hasta un bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa. Las empresas descuidan el ambiente laboral porque consideran que se requiere mucha inversión para algo que no es primordial, pero se equivocan rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si se hubiera invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

“Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes”.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> González Roma, Vicente [Redalyc](#) “El clima laboral en equipos de trabajo” año 2011 vol.32 Pág.6

### 3.2.2 Comportamiento Laboral.

“En el comportamiento Laboral menciona que no solo el jefe se merece una sonrisa sino también el equipo de trabajo o las personas que están a nuestro alrededor, actúe siempre con naturalidad en sus relaciones de trabajo. La afectación vuelve ridícula a la gente, no violente sus gestos, ni los deje dominar por el nerviosismo, ni trate de ocultar su debilidad bajo la altanería. Pero sobre todo el Comportamiento Laboral habla de que tenemos que trabajar en equipo en donde el trabajo en equipo se basa en cinco puntos fundamentales, llamados las "5c":”<sup>41</sup>

**Figura 9.**  
**Cuadro de las "5c".**

<b>Complementariedad</b>	Cada miembro domina una parte determinada del proyecto.
<b>Coordinación</b>	El grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.
<b>Comunicación</b>	El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
<b>Confianza</b>	Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
<b>Compromiso</b>	Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo.

Elaboración propia con información de: González Roma, Vicente “El clima laboral en equipos de trabajo”

<sup>41</sup>González Roma, Vicente [Redalyc](#) “El clima laboral en equipos de trabajo” año 2011 vol.32 Pág.3

### 3.2.3 Factores del clima laboral

Dentro del tema de clima laboral se pueden identificar ciertos factores que son los que influyen directamente en la calidad del clima laboral así mismo explicare los siguientes factores:

**Figura 10.**  
**Cuadro de los Factores del Clima Laboral.**

<b>Factor</b>	<b>Se refiere:</b>
<b>Liderazgo</b>	“El líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias a veces tendrá que ser fuerte y otras veces debe de ser mas comprensivo.
<b>Relaciones interpersonales</b>	El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general.
<b>Implicación</b>	Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados.
<b>Organización</b>	Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etc.
<b>Reconocimiento</b>	El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral.
<b>Incentivos</b>	Esta es una manera de pode recompensar a los trabajadores por su esfuerzo.” <sup>42</sup>

Elaboración propia tomando in formación de <http://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-ii.html>

<sup>42</sup> <http://www.emprendepyme.net/los-factores-del-clima-laboral-ii.html> 3-diceimebre-2013 hora 10:30pm

### 3.2.4 Características del Clima Laboral.

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

“Podemos resaltar estas principales características:

**Figura 11.**

**Cuadro de las principales características del Clima Laboral.**

◆ Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
◆ Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
◆ Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta
◆ Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
◆ Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc” <sup>43</sup>

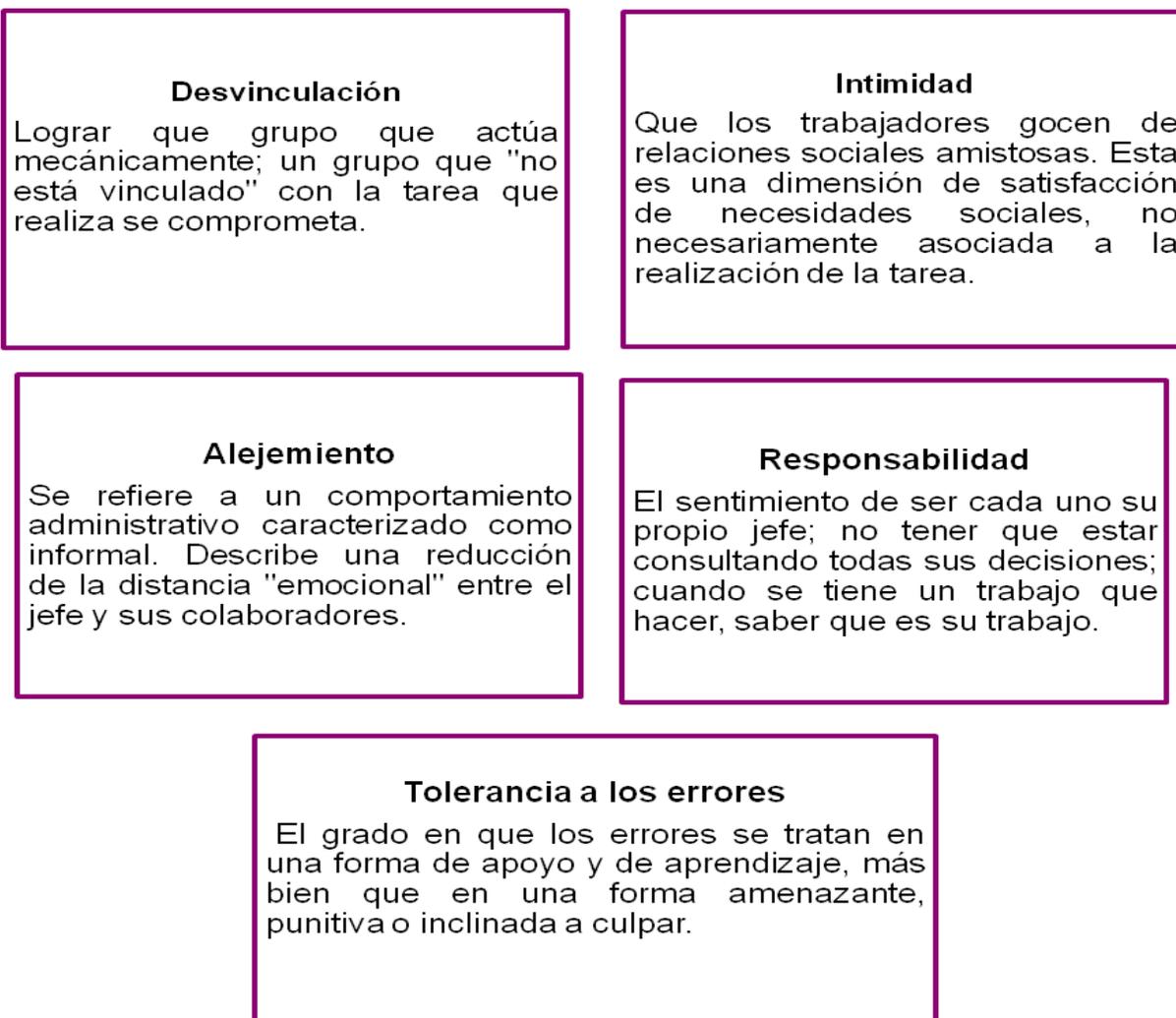
El conocimiento del Clima Laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. “La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.”<sup>44</sup>

<sup>43</sup> <http://cidipmar.fundacite.org.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm> 05-05-12 HORA 7:52

<sup>44</sup> Mujica de González María Lidia, Redalyc “Gestión del clima Laboral “ vol.13 año 2003 Laurus Revista de educación

### 3.2.5 Funciones del Clima Laboral.

“Las funciones con las que cuenta el clima laboral permiten saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefe.”<sup>45</sup>



Elaboración propia con información de: cidipmar. Fundacite

<sup>45</sup> <http://cidipmar.fundacite.org.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm> Consultado 17-05-12 hora 8:01pm

Por lo tanto el clima laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral pero sobre todo llevar un adecuado funcionamiento del mismo para poder contar con un mejor clima dentro de cada organización y saber sobre llevar a las personas que nos rodean y poder reconocer lo que logra cada quien como persona.

“Cierta permanencia significa que puede contar con una cierta estabilidad, aunque sus cambios son relativamente graduales el impacto sobre los comportamientos afecta y es afectado por los comportamientos de sus miembros.

Un buen clima tiene altas probabilidades de tener un impacto significativo en éstos aspectos, con un mal clima no puede esperarse un alto grado de identificación con la firma.”<sup>46</sup>

El clima laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambio dentro de la organización.

Una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable, y un sentimiento de satisfacción son algunos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad, pero sobre todo un alto rendimiento.

Dentro del clima laboral se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad, el clima laboral puede ser evaluado para así mismo poder determinar las dificultades que existen dentro de una empresa a nivel de recursos humanos.

---

<sup>46</sup> Mujica de González Marialidia, Redalyc “Gestión del clima Laboral “ vol.13 año 2003 Laurus Revista de educación

## **3.3 Procesos que intervienen en el Clima Laboral**

### **3.3.1 Agentes Internos**

“Debe establecerse una relación de confianza entre los representantes de la empresa, que tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación de entre las necesidades empleados y los requerimientos del negocio expresado por la empresa; y los propios empleados, que son usuarios de las políticas y debemos implicarlos en los procesos de gestión.

“Se considera el principal elemento de la Auto actualización, define la autosuficiencia personal y la tendencia a no depender emocionalmente de otras personas. La persona está más motivada por metas u objetivos de realización profunda, viendo el éxito y el fracaso fundamentalmente como medios de aprendizaje.”<sup>47</sup>

### **3.3.2 Agentes Externos**

Debemos conocer con profundidad la influencia de las audiencias proscriptoras (familia, amigos, etc.,) quienes ejercen una influencia inestimable en el empleado quien marca el ritmo de la actividad del negocio y ofrece un resultado final de la gestión”.<sup>48</sup>

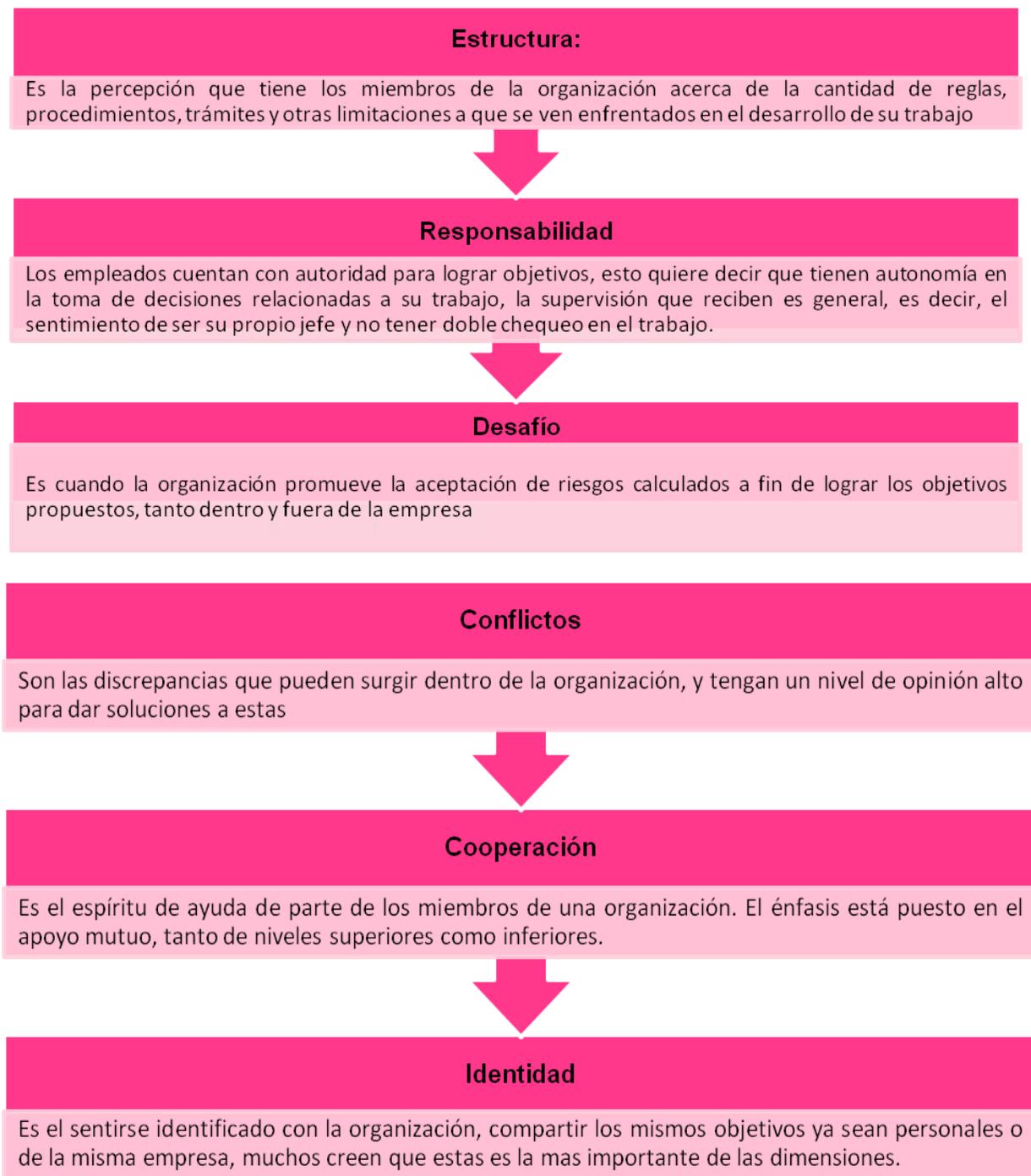
También se le consideran Agentes externos a la parte en donde puede influir negativamente o positivamente a la organización, pero son agentes que influyen directamente dentro de la organización como los clientes, proveedores, consumidores, público en general etc.

---

<sup>47</sup> Vargas Téllez Juan Alberto Redalyc “*Autoactualización Gerencial, Satisfacción Laboral*” Vol.1 Año 2008 pag1

<sup>48</sup> <http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm> Consultado 16-05-12 9:010pm

### 3.3.3 <sup>49</sup>Dimensiones del Clima Laboral



Elaboración propia con información de: Vargas Téllez Juan Alberto *"Autoactualización Gerencial, Satisfacción Laboral"*

<sup>49</sup>Vargas Téllez Juan Alberto Redalyc *"Autoactualización Gerencial, Satisfacción Laboral"* Vol.1 Año 2008 pag1  
Pág.2

### **3.3.4 Estrategias para Mejorar el Cima Laboral dentro de las Empresas Manufactureras**

Es común dentro de las empresas, que se trabaje para alcanzar una mayor productividad, renovando los procesos y procedimientos, sin embargo, se ha dejado a un lado el factor humano. Para que las empresas sean competitivas y logren el éxito no siempre la mejor opción es invertir en tecnologías o herramientas, lo estratégico es invertir en capital humano. En la mayoría de las ocasiones, los empresarios desconocen el impacto que tiene el factor humano en los resultados empresariales.

Existen 5 estrategias para mejorar el clima laboral de las Empresas Manufactureras.

#### 1. “Seguir al líder

La motivación de los equipos depende en gran medida de sus jefes directos. Existe una gran variedad de líderes, pero es importante que las personas que lideran a un equipo de trabajo asuman su responsabilidad, tomen y apoyen decisiones, estén dispuestos a dar consejos y sobretodo establezcan metas comunes que motiven al equipo.

#### 2. Definir responsabilidades

Si queremos que un equipo de trabajo funcione y esté motivado, tiene que existir una buena estructura de funciones, evitando duplicar tareas, brindando información clara a los trabajadores sobre el aporte de su trabajo al producto o servicio final de la organización, dándole valor al trabajo realizado y comprometiéndose como una parte necesaria de la empresa.

### 3. Escuchar al equipo

Además de mantener una buena relación líder y colaboradores, por medio de la comunicación, el saber escuchar es una manera activa y responsable hacia la competitividad. Además de generar un gran impacto ante el equipo, tiene grandes beneficios para la empresa, como innovación, propuestas de mejora, simplificación de procesos, entre otros. Si logramos crear valor con las conversaciones tendremos también un mayor grado de poder, efectividad y calidad en nuestras relaciones.

### 4. El reconocimiento sí o sí

Cuando hacemos un trabajo bien realizado, casi nadie lo percibe, sin embargo, es importante no desaprovechar la oportunidad de reconocer al equipo. Los trabajadores quieren sentirse reconocidos por el esfuerzo que realizan a favor de la empresa y los reconocimientos más satisfactorios no siempre son económicos, un agradecimiento por el trabajo bien hecho hace que los empleados se sientan involucrados y reconocidos en sus funciones. Por otro lado, es importante, tratar por igual a todos los colaboradores para no quebrar las relaciones laborales.

### 5. Proyecta un futuro de éxito

El clima laboral es un trabajo de todos los días, se va construyendo y fortaleciendo y aunque debe ser una iniciativa del que lidera el grupo, es de vital importancia el involucramiento y compromiso de todos los colaboradores en la estrategia de empresa, una estrategia que sin duda ayudará a aumentar la productividad.”<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> <http://www.psicologialaboral.net/articulos/2018/10-tips-para-mejorar-el-clima-laboral/> dia.5/12/13 8:33

# **CAPITULO VI**

## **Factores de Impulso**

## 4.1 Motivación Humana

“Es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad.”<sup>51</sup>

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad, es a la vez objetivo y acción.

Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

La motivación es una parte fundamental dentro del clima laboral porque se pueden alcanzar metas organizacionales, en todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana.

El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos, en tal sentido, mediante el manejo de la motivación, nosotros como administradores podemos operar estos elementos a fin de que la organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción, etc

---

<sup>51</sup> P.ROBBIINS, STEPHEN “*Comportamiento Organizacional*”, Ed.Prentice Hall, País México No. Séptima Edición,Pag.212

“Motivación en el trabajo: Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo.

Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo, posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas) posibilidades de autorrealización por parte del trabajador.”<sup>52</sup>

La motivación laboral en el clima laboral es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales.

Por lo tanto tenemos que la Motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional.

La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

---

<sup>52</sup> <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/facqueinciden.htm> Consultado 5-06-12 Hora 2:55pm

### 4.1.1 El Reto de la Motivación en el Clima Laboral

“Los gerentes llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos de que exista un compromiso permanente de los miembros de la organización. La Motivación es una característica humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

Influyen factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione”.

La Motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consistente, en algún punto entre dos externos:

- ◆ Los actos reflejos.
- ◆ Las costumbres adquiridas.”<sup>53</sup>

El campo de las organizaciones laborales, constituye por excelencia, un campo interdisciplinario, ya que convergen diferentes disciplinas, en el quehacer organizacional. Toda empresa, entendiendo por tal, todo emprendimiento humano en función de un proyecto, requiere del concurso de diferentes saberes para poder pasar del propósito al acto.

No es menos cierto, que la motivación laboral se ha convertido en una problemática en estos tiempos, los directivos en muchas ocasiones necesitan a los psicólogos para que trabajen en sus empresas con vistas a identificar vías de cómo motivar a los trabajadores; pues si estos no se encuentran motivados, no se pueden obtener resultados satisfactorios y de esta forma no se cumplen los objetivos de las empresas.

---

<sup>53</sup> Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F. Stoner “Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pag.483

“La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo donde logra su mayor preponderancia, la cual ocupa la mayor parte de nuestras vidas y nos permite vivir nuestros días con más armonía, experimentando un bienestar psicológico considerable”.<sup>54</sup>

La mayoría de las personas tal vez piensan que la motivación trata con elecciones acerca de que hacemos y cuanto esfuerzo ponemos para realizarlo. Según Kanfer, la motivación es cualquier cosa que aporte dirección, intensidad y persistencia al comportamiento.

“El termino motivación como una especie de taquigrafía para describir la elección de una actividad o tarea a emprender, establecer el nivel de esfuerzo a invertir en ella y determinar el grado de persistencia en ella a lo largo del tiempo. La motivación como una probabilidad de comportamiento: es probable que un individuo inicie y continúe exhibiendo ciertos comportamientos, la motivación no es observable directamente; debe ser inferida del comportamiento.”<sup>55</sup>

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, la situación económica del entorno en el que viven o las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo.

Obviamente, las metas de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente distintas a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que directivos y gerentes deben valorar a la hora de garantizar la motivación de sus empleados

---

<sup>54</sup> L.Hughes Richard, C.Ginnett Robert, JCurphy Gordon “*Liderazgo Como aprovechar las lecciones de la experiencia*” 5° Edition Ed.McGraw Hill Pag.243.

<sup>55</sup>Id., Pág. 243

## 4.1.2 Teorías de la Motivación

### 4.1.1.2 Teoría de Maslow

“Las necesidades jerarquizadas que Maslow ubica en la pirámide en orden ascendente, según el grado de motivación y dificultad, son las siguientes:

- ◆ Necesidades Fisiológicas: Son las más básicas, ya que son necesidades imprescindibles para la supervivencia humana: alimentarse, saciar la sed, mantener una temperatura corporal adecuada.
- ◆ Necesidades de Seguridad– Son aquellas que pretenden proteger a la persona de los posibles peligros a los que se expone. Como ejemplo de necesidades de seguridad se puede citar la necesidad de estabilidad laboral.
- ◆ Necesidades Sociales: El ser humano necesita sentirse acompañado de otras personas, ser partícipe de un grupo social, dar y recibir afecto, vivir en relación con otros, comunicarse y entablar amistad.
- ◆ Necesidad de reconocimiento: La persona necesita sentirse reconocida y estimada, no solo por su grupo social, sino también por sí mismo. Las necesidades de reconocimiento o estima incluyen la autovaloración y el respeto hacia uno mismo.
- ◆ Necesidad de Autorrealización: También se denominan necesidades de autoactualización o autosuperación y son las últimas en la pirámide. En este nivel, las personas intentan desarrollar todo su potencial, su creatividad y su talento. De esta forma pretende alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales.”<sup>56</sup>

Según Maslow, para motivar a las personas es necesario conocer el nivel jerárquico en el que se encuentran sus necesidades, para establecer estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

---

<sup>56</sup> Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F. Stoner “*Administración*” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pág. 486

### 4.1.1.3 Teorías de Herzberg

“Según Herzberg debe existir un equilibrio entre los factores de higiene y los motivadores. Si una persona trabaja en unas condiciones de higiene inadecuadas (calor excesivo e inadecuado clima laboral en el puesto de trabajo), se sentirá muy insatisfecha con su trabajo. Si esas condiciones mejoran, esto no asegura la satisfacción de la persona.

Factores de Higiene los cuales se pueden citar:

- ◆ Las condiciones de trabajo.
- ◆ Los sueldos y salarios.
- ◆ La relación con los compañeros y jefes.
- ◆ La cultura de la empresa.
- ◆ Las normas que rigen el trabajo diario.
- ◆ La seguridad en el entorno laboral.
- ◆ La privacidad.

Factores Motivadores– Los se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se van a desarrollar, por lo que son internos al mismo. Como se ha señalado anteriormente, son la causa principal de satisfacción. Herzberg enumera los siguientes:

- ◆ El reconocimiento.
- ◆ Las responsabilidades.
- ◆ El crecimiento personal en el trabajo.
- ◆ El progreso y el logro.
- ◆ El trabajo<sup>57</sup>

Herzberg afirma que los factores asociados con la satisfacción en el puesto de trabajo están separados y son diferentes de los que conllevan insatisfacción. Ahora bien, la supresión de los factores de insatisfacción puede mejorar las condiciones en el trabajo pero no asegura la motivación puesto que la única forma de satisfacerlos es desarrollando elementos motivadores que aumenten su satisfacción en el puesto de trabajo.

---

<sup>57</sup> Gibert JR.Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F.Stoner “Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pag.520

### 4.1.3 Tipos de motivación laboral

<b>La mejora de las condiciones laborales</b>	“Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.
<b>La participación y delegación</b>	Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.
<b>El reconocimiento del trabajo efectuado</b>	Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.
<b>Evaluación del rendimiento laboral</b>	Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.” <sup>58</sup>

Elaboración propia con información de: Gestipolis.

<sup>58</sup> <http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm> Consultado 4-06-12 Hora:11:00pm

#### 4.1.4 Sugerencias para Motivar a los Empleados.

- ◆ **Reconozca las diferencias individuales:** los empleados no son homogéneos, tienen diferentes necesidades y también son distintos en términos de actitudes, personalidad y otras variables individuales importantes. El reto es lograr ubicar y diferenciar a cada individuo de la organización para que se le motive de acuerdo a su perfil propio de necesidades.
- ◆ **Vincule a la gente con los puestos:** existe gran cantidad de evidencia que muestra los beneficios motivacionales de vincular con todo cuidado a la gente con el puesto. Por ejemplo, se debe buscar a las personas con altas necesidades de logros para un puesto en el que se maneje un pequeño negocio o una unidad autónoma dentro de una empresa. Pero tenga en mente que no todos sienten motivación por puestos que tienen bastante autonomía, variedad y responsabilidad.
- ◆ **Utilice objetivos:** la fijación de objetivos sugiere que los administradores deben asegurarse de que los empleados tengan metas claras y específicas, así como retroalimentación sobre su desempeño en alcanzar esas metas.
- ◆ **Cerciórese de que los objetivos se perciben como alcanzables:** sin tomar en cuenta que las metas sean en realidad alcanzables, los empleados que consideran estos objetivos como fuera de su alcance reducirán sus esfuerzos. Por tanto, los administradores deben asegurarse de que los empleados se sientan confiados de que un mayor esfuerzo puede llevarlos a la conquista de esos objetivos.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm> Consultado 4-06-13 Hora:11:00pm

- ◆ **Recompensas individualizadas:** puesto que los empleados tienen diferentes necesidades, lo que puede actuar como un reforzador puede no serlo para otro. Algunas de las recompensas más obvias que los administradores pueden asignar son sueldos, ascensos, autonomía y la oportunidad de participar en el establecimiento de metas y toma de decisiones.
- ◆ **Una las recompensas al desempeño:** las recompensas claves, como aumentos de sueldos y ascensos, deben darse por el logro de las metas específicas del empleado. Los administradores deben también buscar formas para aumentar la visibilidad de las remuneraciones.
- ◆ **Revise el sistema para procurar la equidad:** Los empleados deben percibir que las recompensas o resultados corresponden a la participación de los insumos aportados.

En un nivel simplista, la experiencia, habilidad, esfuerzo y otros insumos obvios (según sea el caso) deben explicar las diferencias en sueldos, responsabilidad y otros resultados. Hay quienes sugieren que la equidad para una persona puede ser inequidad para otra, de manera que un sistema ideal de recompensas es muy probable que deba considerar las aportaciones en forma diferente, y así llegar a las remuneraciones correctas para cada puesto.

- ◆ **No olvide el dinero:** No hay que olvidar que el dinero es una razón fundamental por la que trabaja la mayoría de la gente. Así, es importante la asignación de incrementos salariales con base en el desempeño en la determinación de la motivación de los empleados.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm> Consultado 4-06-13 Hora:11:00pm

## 4.2 Satisfacción Laboral.

“Satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones, tanto favorables como desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo.”<sup>61</sup>

Satisfacción Laboral se podrá definir como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

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

Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas, pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo.

El trabajador a su vez responde a la desatención y manipulación de la empresa con la conocida frase “como hacen que me pagan, hago que trabajo”. Es donde se inicia el círculo de insatisfacción y baja productividad.

“La satisfacción laboral, por su parte, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo.

Por lo que respecta a las dimensiones de satisfacción laboral, tres aspectos muestran ser claramente satisfactorios (compañeros, trabajo y mando) y dos insatisfactorios (posibilidades de promoción y salario).”<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Jennifer Amozorrutia Amozorrutia *Redalyc*” Satisfacción Laboral en Trabajadores” Vol-15 No 1, Junio 2007 pp.34-43

<sup>62</sup> Salgado F. Jesus *Redalyc* “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral” año 1996 vol.8 numero 002

“La satisfacción en el empleo no es cuando duro trabaja uno, o que tan bien lo hacemos, sino que tanto nos gusta un tipo específico de trabajo o actividad. La satisfacción en el empleo trata de nuestras actitudes o sentimientos acerca del trabajo mismo, paga, promoción u oportunidades educacionales, supervisión, compañeros de trabajo, carga de trabajo.”<sup>63</sup>

Aunque en general a las personas les gusta el trabajo que hacen, dos sucesos relacionados han causado una baja en los niveles de satisfacción en el trabajo entre los empleados.

La satisfacción en el empleo puede no tener un impacto tan directo en el logro de las metas organizacionales como la motivación o el desempeño, pero los efectos indirectos de comportamientos de ciudadanía organizacional reducidos, o el incremento en la rotación son tan importantes que los líderes no pueden ignorar.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

---

<sup>63</sup> L.Hughes Richard, C.Ginnett Robert, JCurphy Gordon *“Liderazgo Como aprovechar las lecciones de la experiencia”* 5° Edición Ed.McGraw Hill Pag.244

### 4.3 Métodos para la Medición de la Satisfacción Laboral

La evaluación que hace un empleado de acuerdo a lo satisfecho o insatisfecho se siente en con su trabajo es la suma compleja de varios elementos discretos.

Los dos métodos más conocidos para medir la Satisfacción Laboral son la escala global única y calificación sumada formada la cual está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza.

◆ “Escala global única: Consiste en nada más pedir a los individuos que respondan una pregunta semejante a ésta “Considerando todo, ¿Qué tan satisfecho están en tu trabajo? Entonces los participantes contentan encerrando un número entre uno y cinco, que correspondan a las respuestas desde “altamente satisfecho” hasta “altamente insatisfecho”.

◆ Calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo: Éste método identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno.

Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo.

Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción laboral”.<sup>64</sup>

Hoy en día existe otro modo para poder medir la satisfacción laboral que surge del nivel de satisfacción experimentado con una serie de aspectos particulares del empleo que se supone que existe en la relación laboral que existe dentro del equipo de trabajo.

---

<sup>64</sup> Stephen P. Robbins “*Comportamiento Organizacional*” 8va edición Ed. Pearson.Pag.151

## 4.4 Factores Determinantes de la Satisfacción Laboral

Los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción laboral son:

- ◆ “Trabajo mentalmente desafiante: Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando.
- ◆ Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento por un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentar placer y satisfacción.
- ◆ Recompensas Justas: Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin antigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece satisfacción. De igual manera, los empleados buscan políticas y practicas justas de ascenso.”<sup>65</sup>
- ◆ “Condiciones favorables de trabajo: Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La mayoría de los empleados prefieren trabajar cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas con herramientas y equipo adecuado

---

<sup>65</sup> Stephen P. Robbins “*Comportamiento Organizacional*” 8va edición Ed. Pearson.Pag.152

## 4.5 Efecto de la Satisfacción Laboral en el Desempeño del Empleado.

“Satisfacción y productividad: Las primeras opiniones sobre la relación entre satisfacción y el desempeño puede reunirse esencialmente en el enunciado: “un trabajador feliz es un trabajador productivo.

La productividad de un empleado en trabajos acompasados con maquinaria, por ejemplo, va a estar mucho mas influenciada por la velocidad de la maquina que por su nivel de satisfacción.

Las correlaciones entre la satisfacción y el desempeño son más fuertes para los empleados con niveles más altos.

Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se reúnen por la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser mas eficaces que las organizaciones con empleado menos satisfechos”.<sup>66</sup>

“Satisfacción y ausentismo: Encontramos una consistente relación negativa entre satisfacción y el ausentismo, pero la correlación es moderada, mientras que ciertamente tiene sentido que los empleados insatisfechos tal vez falten más al trabajo, otros factores tienen un impacto en la relación y reducen el coeficiente de correlación.

Si la satisfacción lleva ala asistencia, entonces los trabajadores satisfechos debieron haber ido a trabajar, mientras que los insatisfechos debieron haberse quedado en su casa. Los trabajadores con altos grados de satisfacción tienen una asistencia mucho mayor que aquellos con niveles bajos de satisfacción.”<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Stephen P. Robbins “*Comportamiento Organizacional*” 8va edición Ed. Pearson.Pag.154

<sup>67</sup>Ibid.,Pag.155

“Satisfacción y rotación: La satisfacción esta también relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es mas fuerte que la que encontramos para el ausentismo.

Sin embargo, otra vez, otros factores como condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades de trabajo, y la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real se dejar el trabajo actual.

La evidencia indica que un moderador importante de la relación satisfacción-rotación es el nivel de desempeño del empleado.

Específicamente el nivel de satisfacción es mas importante en la predicción de la rotación para quienes tienen un desempeño superior.”<sup>68</sup>

El nivel de satisfacción laboral experimentado por el empleado está determinado por el reto laboral que plantea el puesto, la claridad del trabajo, la supervisión y los incentivos, todos estos son factores organizacionales.

Así mismo como los años de carrera profesional y las expectativas laborales de la persona son determinantes individuales importantes de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral se relaciona sistemáticamente con la productividad de la organización y las necesidades de los empleados. Se relaciona con la rotación, el ausentismo, la salud física y emocional, el desempeño y la percepción de la justicia de los sistemas de compensación.

---

<sup>68</sup> Stephen P. Robbins “*Comportamiento Organizacional*” 8va edición Ed. Pearson.Pag.155

## 4.6 Mejoría de la Satisfacción Laboral

“Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado”.<sup>69</sup>

Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso.

En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado, los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta.

Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada.

Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aun este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

---

<sup>69</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm) consultado 4-06-12 hora:10:30pm

Por su parte se encuentra la estimulación que es la se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos.

La mayor parte es por dinero, por afecto o por ciertos métodos de ejercicios, por lo cual se incita a realizar acciones mejor elaboradas ya sea por cuestión laboral, afectiva o física.

“Pero sin embargo se complementan y agrupan en cinco grupos asociados a variables, a las que se han denominado dimensiones esenciales:

- ◆ Dimensiones esenciales vinculadas a la naturaleza y contenido de trabajo.
- ◆ Dimensiones esenciales vinculadas al trabajo en grupo y sus directivos.
- ◆ Dimensiones esenciales vinculadas al esfuerzo y los resultados individuales.
- ◆ Dimensiones vinculadas a las condiciones de trabajo.
- ◆ Dimensiones esenciales vinculadas a las condiciones de bienestar”.<sup>70</sup>

“La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tantos al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad.”<sup>71</sup>

Una de las relaciones más importantes en el campo del comportamiento organizacional es la relación satisfacción laboral.

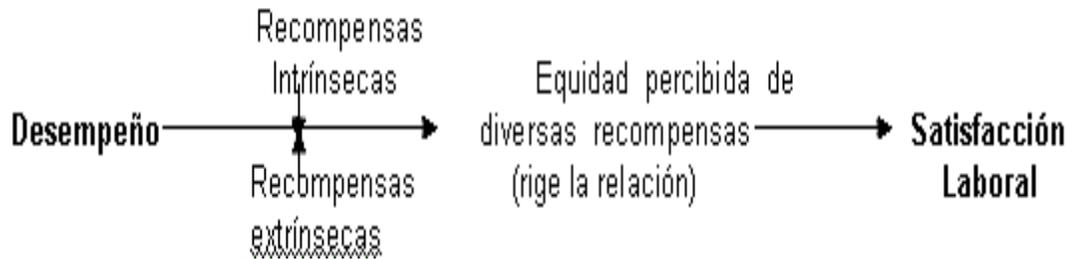
---

<sup>70</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm) consultado 4-06-12 hora:10:45pm

<sup>71</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm) consultado 4-06-12 hora:11:30pm

Las ideas más recientes sobre esta relación aparecen reflejadas en la siguiente figura:

**Figura 1.**  
**Cuadro de la relación de la satisfacción laboral.**



Los gerentes hacen un seguimiento de la satisfacción laboral, debido a que esta es un indicador importante de la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades de sus empleados.

Se desarrollan métodos para medir la satisfacción laboral. Todos ellos son indirectos, dado que la satisfacción laboral solo se puede inferir: es algo intangible y personal. Entre estos métodos, cabe citar:

- ◆ La observación del comportamiento de los empleados,
- ◆ Entrevistas con los empleados,
- ◆ Los cuestionarios en cuanto la satisfacción laboral.

El método más económico y confiable es la utilización de los cuestionarios escritos, ejemplo de ello es el del Índice Descriptivo del Trabajo ( IDT), que es el método más comúnmente utilizado para medir la satisfacción laboral.

## 4.7 Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional no es un concepto único fácilmente definido, más bien es un término utilizado para transmitir un “conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado”.<sup>72</sup>

El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, el proceso participativo y de colaboración y el espíritu de búsqueda.

Lo siguiente identifica brevemente los valores en que se basa la mayoría de los esfuerzos del DO.

- ◆Respeto por la gente: Los individuos se consideran responsables, conscientes e interesados. Deberían de ser tratados con dignidad y respeto.
- ◆Confianza y apoyo: La organización efectiva y saludable se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.
- ◆Igualdad de poder: Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.
- ◆Confrontación: Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.
- ◆Participación: Mientras más gente afectada por un cambio participe en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones.

El objetivo del desarrollo organizacional es mejorar la capacidad de la organización para manejar su funcionamiento interno y externo y las relaciones. Esto incluiría cosas tales como la mejora de los procesos interpersonales y de grupo, una comunicación más eficaz, mayor capacidad para hacer frente a problemas de la organización de todo tipo, procesos de toma de decisiones.

---

<sup>72</sup>Stephen P. Robbins “*Comportamiento Organizacional*” 8va edición Ed. Pearson.Pag.642

## 4.8 Características del Desarrollo Organizacional.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga dichos casos.

**“Focalización sobre la organización:** el do toma la organización como un todo para que el cambio pueda ocurrir efectivamente. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechen las oportunidades que se presenten.

**Agente del cambio:** el do utiliza uno o más agentes de cambio que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.

**Solución de problemas:** el do solo analiza los problemas en teoría, sino que hace énfasis en las soluciones.

**Aprendizaje experimental:** significa que los participantes reconocen por la experiencia en el ambiente de entrenamiento los diversos problemas que deben enfrentar en el trabajo”.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* Ed. Mc Graw Hill pag.22

## 4.9 Etapas del Desarrollo Organizacional.

“Las tres etapas principales del desarrollo organizacional son:

- ◆ Diagnóstico inicial
- ◆ Recopilación de datos
- ◆ Intervención”<sup>74</sup>

Diagnóstico inicial: La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

Recopilación de datos: Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

Intervención: La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores. La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente. La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

---

<sup>74</sup> Stephen P. Robbins “*Comportamiento Organizacional*” 8va edición Ed. Pearson.Pag.655

## 4.10 Técnicas e Intervenciones del Desarrollo Organizacional.

“Retroalimentación de encuestas: Es una herramienta que sirve para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificar las discrepancias entre las percepciones de los miembros y resolver esas diferencias.

Cada persona en una organización puede participar en la retroalimentación de encuestas, pero la familia organizacional resulta de importancia fundamental.

Consultoría del proceso: Ninguna Organización opera perfectamente, los gerentes con frecuencia sienten que el desempeño de su unidad puede mejorarse pero son incapaces de identificar que puede mejorarse y cómo deben hacerlo.

El propósito de la consultoría del proceso es que el consultor externo ayude a un cliente, usualmente un agente, a percibir, entender y actuar de acuerdo con el proceso de los eventos con los cuales tienen que tratar.

Integración de Equipos: Utiliza actividades de grupo de alta interacción para incrementar la confianza y apertura entre los miembros del equipo.

La integración de equipos se aplica dentro de grupos a nivel intergrupar donde las actividades son interdependientes. La integración de equipos también se puede dirigir para aclarar el papel de cada miembro en el equipo.

Desarrollo intergrupar: Busca cambiar las actitudes, los estereotipos y las percepciones que los grupos tienen uno de otro.”<sup>75</sup>

Para utilizar esta forma se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

---

<sup>75</sup> Stephen P. Robbins “*Comportamiento Organizacional*” 8va edición Ed. Pearson. Pag.644-645

## **Ejemplo caso sobre el clima laboral.**

### **Clima laboral:**

Una empresa de servicios, con grandes problemas internos generados por un elevado nivel de rotación en puestos de nivel bajo y medio decide investigar qué pasa. El departamento de recursos humanos propone a la dirección de la empresa realizar una encuesta de clima laboral para averiguar qué aspectos preocupan a los trabajadores que hacen que se marchen para así intentarle dar solución. Los niveles de rotación están muy por encima de las empresas de la competencia.

La dirección, a prioridad, les da margen total para poder realizarlo y presentarles el informe lo antes posible. Se decide que las variables a medir van a ser las condiciones laborales, ambiente laboral y desarrollo profesional con bastantes sub variables en cada uno de estos apartados.

Se realiza, en primer lugar, una concienzuda labor de comunicación desde el departamento de personal para explicar qué se pretende hacer con esta encuesta y qué se hará con los resultados. Se informa a todos los trabajadores que los resultados globales se harán públicos a todos y que se informará qué acciones son las que se van a cometer por la dirección de forma urgente de entre las que se vean que son mejorables.

Los trabajadores deciden participar, rellenando unas encuestas anónimas y teniendo una pequeña entrevista con los miembros de recursos humanos para que puedan matizar preguntas que creen que son importantes. Por supuesto, está garantizada la confidencialidad para evitar suspicacias de cualquier tipo. Consiguen que participe el 99% del personal en plantilla.

Tras la recogida de datos se pasa el informe a dirección y sale a la luz que los motivos principales por los que los trabajadores abandonan la compañía son por posibilidades de desarrollo profesional, tema económico, porque consideran que sus salarios están muy por debajo del sector, comunicación interna muy caótica y escasa motivación por la desidia de la dirección hacia su papel en la compañía.

Recursos humanos presenta este informe a dirección y ésta se enfada al ver los resultados y le comenta a recursos humanos que no piensan cambiar nada y que al que no le guste ya sabe dónde está la puerta. Por supuesto, los resultados globales nunca se hicieron públicos por expresa orden de la cúpula directiva. El departamento de recursos humanos quedó desacreditado y el ambiente aun empeoró entre los trabajadores además de no mejorar la tendencia de rotación dentro de la empresa.

Las preguntas a resolver son:

1. ¿Qué fallo aquí? Lo que fallo fue que por la parte de dirección no hubo ni la mas mínima importancia, ya que a ellos no les importo para nada lo que el personal expreso en dicha encuesta, y por lo cual no les importaban los empleados ni muchos menos tener rotación de personal.
2. ¿Tiene solución esta situación en una organización? Claro que pudiera tener solución siempre y cuando la dirección le de la importancia que tiene la opinión de sus empleados, y que se le debe de dar la importancia que tiene ya que si no lo hacen la empresa seguirá con los mismos problemas o peores.
3. ¿Qué parte de la encuesta de clima laboral no se hizo bien? De hecho las encuestas a mi punto de verlo y como lo leí no tuvo ningún error el error aquí no lo cometieron los de dirección porque no les importaron los resultados de las encuestas.

4. ¿Cómo actúa recursos humanos aquí? Recursos humanos actúa por así decirlo bien en dar los resultados a dirección y para que se tomara una decisión de acuerdo con los resultados obtenidos, y como dirección no les dieron importancia a dicho resultados pues el departamento de RH quedo desacreditado.
  
5. ¿Por qué la dirección no pretende cambiar nada? Porque para ellos la opinión de los empleados no es importante y piensas que están mal y ellos como jefes están bien, y pues por su necesidad de cambiar nada pues las cosas empeoraron aun más.

Conclusión: Como se puede observar en el caso anterior, la organización cuenta con algunos puntos los cuales no son manejados adecuadamente ante sus empleados, esto quiere decir que si existiera un factor de impulso para el clima laboral ya sea un mejor liderazgo o la motivación hacia el personal, la empresa seria mucho mejor, existiría mas comunicación entre los directivos y el personal, ya que esto sirve para cambiar los aspectos negativos que se encuentran dentro de dicha organización.

Es de suma importancia que las empresas cuenten con un mejor clima laboral, si existe un clima laboral adecuado se tienen mas ventajas y mejores beneficios.

En el caso se puede entender que al departamento de recursos humanos como que no le importo dicho problema que tenían, pero por puntos de vista así, hay más probabilidad de que existan empresas con menor clima laboral adecuado y existen más conflictos laborales.

## **CONCLUSIONES.**

Como conclusión pude observar que el clima laboral es la clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima laboral.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas, si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada para poder considerar que tan amplio en el manejo de su clima laboral y poder trabajar en un lugar armónico y satisfactorio.

Al mismo tiempo nos habla de trabajar en equipo pero a veces es un poco complicado ya que todos tenemos diferentes formas de pensar mas sin en cambio dicen que trabajar en equipo no es una tarea fácil, y los empleados pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos, si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la empresa por el camino del éxito. Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada. Hoy en día el factor humano es uno de los elementos principales de las organizaciones, ya que en ellos reside el conocimiento y la creatividad, por ello en el proceso de desarrollo de las políticas organizacionales, éstas deben asumir el compromiso de gestión sensible en cuanto a las necesidades de sus trabajadores.

Para llevar acabo dicho todo lo anterior es importante la parte de la motivación ya que la organización genere en sus empleados para así mismo le de mayores beneficios a ésta, en tanto que propicia el mejoramiento del desempeño del trabajador.

De igual manera la implementación de estrategias que además de impactar en la motivación, fomenten el grado de compromiso del personal, permitirá establecer cambios en procesos y en políticas empresariales. Es indudable que un personal comprometido, manifiesta predisposición y apoyo a los cambios organizacionales, se involucran en el proceso de cambio y evidencian una actitud de mejora continua

Es importante tomar en cuenta las necesidades del trabajador y satisfacerlas otro punto a tomar es la satisfacción laboral ya que es un tema de interés y muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido muchos los estudios que se han realizado al respecto, con la intensión de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales, así como influye la satisfacción en el desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo, los breves consejos para mejorar el clima laboral aunque nadie dijo que trabajar en equipo sería fácil, algunas personas lidiamos muchas horas al día con caracteres distintos, y a veces totalmente contrarios, si este aspecto no es considerado por una organización, será muy complejo que las distintas partes puedan unirse y formar un todo que lleve a la empresa por un buen camino.

Muchas organizaciones se debaten en cómo lograr un óptimo ambiente para sus trabajadores, donde buscan la manera de que sus trabajadores se sientan motivados y tranquilos para que así mismo puedan realizar sus labores adecuadamente.

La herramienta más habitual para medir el ambiente laboral es a través de encuestas a los empleados, que deben ser de forma anónima y deben combinar preguntas abiertas y cerradas, y hacer un barrido por los aspectos fundamentales del trabajo del empleado para así mismo conocer sus inquietudes, y uno como organización tener alternativas para poder modificar lo que los empleados ven y así mejorar el Clima Laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- ◆ Gibert JR. Daniel R, R. Eduardo Freeman , James A.F. Stoner  
“Administración” Sexta edición Ed. Pearson Educación Pag 518
- ◆ Hernández Sampieri Roberto “Metodología de la Investigación” Pag. 60 Ed.  
McGraw México 2da Edición
- ◆ Harold Koontz Heinz Wehrich” *Administración una Perspectiva Global*”12ª  
Edición Ed .Mc GrawHill
- ◆ L.Hughes Richard, C.Ginnett Robert, JCurphy Gordon “*Liderazgo Como  
aprovechar las lecciones de la experiencia*” 5° Edición Ed.McGraw Hill  
Pag.6
- ◆ P.Robbins, Stephen “*Comportamiento Organizacional*”, Ed.Prentice Hall,  
País México No. Séptima Edición,Pag.200

### Revista

- ◆ González Roma, Vicente Redalyc “El clima laboral en equipos de trabajo”  
año 2011 vol.32 pag1
- ◆ Mujica de González María Lidia Redalyc “Gestión del clima Laboral “ vol.13  
año 2003 Laurus Revista de educación pag1
- ◆ Pozas María de los Ángeles ,Redalyc “*Las Grandes Empresas Industriales  
en México*” Año 2003 Pag.1
- ◆ Salgado F. Jesús Redalyc “*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*”  
año 1996 vol.8 numero 002
- ◆ Vargas Téllez Juan Alberto Redalyc “*Autoactualizacion Gerencial,  
Satisfacción Laboral*” Vol.1 Año 2008 pag1
- ◆ Zangaro Marcela B Redalyc “*Avatares del clima laboral*” Bajo el volcán  
vol.10 año 2011

## Internet

- ◆ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>, Consultado 16-05-12 hora: 10:45pm
- ◆ <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/que-es-liderazgo/> Consultado 05-05-12 9:18
- ◆ <http://www.psico-web.com/psicologia/trabajo.htm> Consultado 2-06-12 hora 9:53pm
- ◆ <http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm> Consultado 17-05-12 Hora 8:01pm
- ◆ <http://www.google/climaorganizacional/edoc/.html> 2002, 10 de mayo Fernández, consultado 07-03-12 Hora 10:30
- ◆ <http://www.gestiopolis.com/economia/tecnicas-y-metodos-de-investigacion.htm> Hora:3:45 19-08-13
- ◆ <http://www.psicol.unam.mx/Investigacion2/pdf/METO2F.pdf> hora:5:00 19-08-13
- ◆ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>, Consultado 16-05-12 hora: 10:00pm
- ◆ [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)
- ◆ <http://www.psicol.unam.mx/Investigacion2/pdf/METO2F.pdf> hora:5:00 19-08-13