



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“EL CLIMA LABORAL Y SU IMPACTO EN EL FACTOR HUMANO, UNA,
PROBLEMÁTICA EN LAS ORGANIZACIONES”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**ARROYO GERVACIO MARÍA DEL CARMEN
MARTÍNEZ SÁNCHEZ SAÚL ALEJANDRO**

**ASESOR:
M.T QUIROZ SOLÍS REGINO**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
 PRESENTE



ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el Art. 28 del Reglamento de Exámenes Profesionales nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:
El clima laboral y su impacto en el factor humano, una problemática en las organizaciones

Que presenta la pasante: María del Carmen Arroyo Gervacio
 Con número de cuenta: 40500150-9 para obtener el Título de: Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
 Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Junio de 2011.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.A. Juan José Castillo Hernández	
VOCAL	M.A. Jorge Enrique Reyes Torres	
SECRETARIO	M.T. Regino Quiroz Solís	
1er SUPLENTE	L.C. Miriam Talia López Díaz	
2do SUPLENTE	L.C. Guillermo Acevedo Arcos	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 120).
 HHA/pm



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

**DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**



**ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán**

Con base en el Art. 28 del Reglamento de Exámenes Profesionales nos permitimos comunicar a usted que revisamos la **Tesis:**

El clima laboral y su impacto en el factor humano, una problemática en las organizaciones

Que presenta el pasante: Saúl Alejandro Martínez Sánchez

Con número de cuenta: 30217715-0 para obtener el Título de: Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE
“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”
Cuautitlán Izcallí, Méx. a 24 de Junio de 2011.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.A. Juan José Castillo Hernández	
VOCAL	M.A. Jorge Enrique Reyes Torres	
SECRETARIO	M.T. Regino Quiroz Solís	
1er SUPLENTE	L.C. Miriam Talía López Díaz	
2do SUPLENTE	L.C. Guillermo Acevedo Arcos	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 120).
HHA/pm

Agradecimientos:

A mis padres. Por heredarme el tesoro más importante del mundo que es su amor, y que gracias a sus esfuerzos y desvelos soy la persona que hoy soy, ya que siempre me inculcaron buenos valores y principios, siempre estuvieron conmigo en las buenas y en las malas y en todo momento estuvieron pendiente de mí y de mis hermanas, me enseñaron que siempre sin importar lo grave que puedan ser las circunstancias siempre hay que salir adelante y jamás darte por vencido y en especial a luchar por lo que anhelas por eso y muchas cosas más gracias papas lo amo.

A mis hermanas. Que a pesar que muchas veces no llegamos a entendernos muy bien siempre estuvieron junto de mí cuando más las eh necesitado, dándome su apoyo incondicional sin esperar nada a cambio, de verdad gracias por todos esos momentos en que me ayudaron hasta hacer mi tarea, y en ciertos momentos ser mis cómplices gracias por todo eso de verdad las quiero.

A mis tíos. Porque a pesar de las distancias siempre estuvieron hay en todo momento dándome su apoyo, en especial a mi tío Felipe y Bertha que me ayudaron a tener algo que era muy importante para mí gracias, en general toda mi familia tíos, primos y abuelos por siempre interesarse en que me superara.

A mis amigos. Raúl que más que un amigo es como mi hermano que nunca tuve, siempre ha estado en todo momento ha sido mi confidente en todo momento, siempre esta hay para darme palabras de aliento, también a mi amigo Jorge y Humberto que siempre fueron mis tutores y gracias a ellos entendí muchas cosas y en general a todos mis amigos(as), que siempre han estado hay apoyándome de verdad gracias.

A mis profesores. Que gracias a ellos adquirí gran conocimiento y me motivaron siempre a dar más y a seguir preparándome para sobresalir en la vida.

A mi asesor. Regino Solís. Ya que gracias a sus consejos y de su apoyo pudimos terminar satisfactoriamente el trabajo, siempre tuvo el tiempo para escucharnos y darnos su asesoría.

A Carmen. Que gracias a su ayuda se pudo terminar satisfactoriamente el trabajo de tesis le agradezco que siempre me haya presionado a que termináramos lo más rápido posible este proyecto de verdad gracias.

A gloria. Porque a pesar de que llevamos poco tiempo siempre ha estado hay conmigo apoyándome, en todo momento ha estado al pendiente de mi y motivándome a ser mejor las cosas, siempre ha estado hay para escucharme y para darme consejos, gracias a ella me motivo a un mas a terminar este proyecto, te convertiste en mi motor en todo momento gracias por todo nena eres maravillosa.

Saúl Alejandro Martínez Sánchez

Agradecimiento:

A mis padres

Dicen que la mamá y el papá que ama ha sus hijos, son seres que se han convertido en padres,
porque sobre ellos se asienta la familia, siendo generalmente el sustento y responsables de la educación de los hijos, sin embargo son nombres tan sencillos de pronunciar que al final son tan grandes para recordar.

Te doy gracias Dios por dejarme vivir

y a ustedes padres por enseñarme a llorar, reír.....y darme la vida.

Quiero agradecer a todas aquellas personas (hermanos, amigos, profesores, asesores, ...)

que intervinieron en el logro de este objetivode todo corazón

GRACIAS.

María del Carmen Arroyo Gervacio

Dedicada para:

Mi esposo y mi hija

Es el título de un sueño que se ha convertido en realidad

y sus alas de papel han llegado hasta sus manos.

Por ahora en este espacio dejo mis letras echadas al viento

arremolinadas en las calles de la vida,

espero lleguen a ustedes con el mismo calor,

con el que las he dejado en libertad.

A mi esposo e hija les adeudo la paciencia de tolerarme

las espinas más agudas,

los arrebatos del humor, la negligencia, las vanidades,

los temores y las dudas;

parece fácil pero el compartir con ustedes la factura

que nos presenta la vida paso a paso,

es el mejor aliento para seguir caminando y

mantener la esperanza día a día.

GRACIAS

María del Carmen Arroyo Gervacio

ÍNDICE

Introducción	-----	1
Capítulo 1. Introducción a las relaciones humanas		
1.1. Antecedentes de los recursos humanos	-----	3
	-----	9
1.2. Conceptos básicos de los recursos humanos		
	-----	13
1.3. Principios y objetivos de la administración de recursos humanos		
	-----	15
1.4. Funciones de los recursos humanos	-----	15
Capítulo 2 Organización		
2.1. Concepto de Organización	-----	22
2.2. Clasificación de Organización	-----	24
2.3. ¿Cómo influye la organización en los individuos que la componen?	-----	29
2.4. Cultura organizacional	-----	30
2.5. El conflicto en las organizaciones	-----	33

Capítulo 3 Clima laboral

3.1. Concepto de Clima Laboral	-----	45
3.2. Calidad de vida laboral	-----	58
3.3. Satisfacción laboral	-----	63
3.4. Aspectos del clima laboral	-----	66
3.5. Aspectos subjetivos del clima laboral		
3.5.1. Liderazgo	-----	67
3.5.2. Participación, Empowerment	-----	79
3.5.3. Comunicación	-----	83
3.6 Aspectos Objetivos del Clima Laboral		
3.6.1 Higiene y Seguridad Laboral / Lugar de Trabajo (condiciones físicas)	-----	86
3.6.2 Enriquecimiento del Puesto	-----	95
3.6.3 Remuneración	-----	96

Capítulo 4 Importancia del factor humano

4.1 Psicología del trabajador	-----	98
4.2 Inteligencia Emocional	-----	128

4.3 El desarrollo del Potencial Humano	-----	140
Capítulo 5 Caso práctico		
5.1. Diagnostico y análisis del clima laboral en una empresa	-----	145
5.2. Caso práctico (investigación de campo) / análisis del clima laboral		
5.3 Métodos utilizados para la recolección de la información	-----	148
5.4. Gráficos de los resultados obtenidos	-----	151
Conclusiones	-----	
Bibliografía	-----	177
Anexos	-----	180

Introducción

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la empresa, especialmente enfocado en el fenómeno del clima laboral.

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

El nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, así como, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, entre otros factores, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno. Como consecuencia muchas empresas no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología, rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad, tiempos y los precios de una organización; sino que también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Las organizaciones llegan a ser exitosas siempre y cuando obtengan un buen nivel de competitividad en el mercado ya que en la actualidad el mantenerse en un nivel óptimo es una clave para el éxito; esto lo pueden tener teniendo mejores recursos como por ejemplo el factor humano; en este sentido es necesario cambiar la forma de capacitar e interactuar con el personal para lograr un compromiso trabajador-empresa.

Los primeros capítulos se dedican a una compilación teórica de los conceptos que serán de utilidad para luego abordar la parte práctica.

INTRODUCCIÓN

En el capítulo segundo se realiza una aproximación al concepto de organización, sus características y tipos resaltando la importancia del área de recursos humanos dentro de cualquier organización de que se trate. se desarrolla el concepto de cultura organizacional así como también la emergencia de conflictos dentro de las organizaciones.

En el capítulo tercero se describe lo que el clima organizacional significa para la empresa y sus integrantes. su relación con la percepción y las actitudes y las consecuencias que, tanto para el empleado como para la organización, devendrían de un clima laboral inadecuado. en este capítulo, también, se tratan los conceptos de calidad de vida laboral y de satisfacción laboral, que son pilares fundamentales para el desarrollo de un buen clima laboral.

En el cuarto capítulo se enumera y explora, los que a nuestro entender, constituirían los aspectos más relevantes a la hora de evaluar el clima laboral existente en una organización.

1.1 ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área¹.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos. Requería unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera del licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

La administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, sí sabemos que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad el hombre al hacerse gregario tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

Las agrupaciones dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y

¹ Steve Alpizar, artículo publicado 12/10/10 "Recursos Humanos", <http://www.articulo.org/6059/marsalinas>

la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos.

Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso.

Con la creación de la familia como célula básica de la sociedad se establece la división de las tareas y se definen roles que permitirían luego la aparición de la nación. Los tipos de gestión de recursos humanos van ganando espacios en las doctrinas que enmarcan las políticas de los gobernantes; así en las civilizaciones se nota el extraordinario desarrollo que tuvieron los modelos de organización y de gestión de sus recursos humanos.

A mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción dan inicio a la revolución industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte. La producción creció enormemente y con ella las condiciones de crecimiento en la población, peligro, inseguridad y profunda insatisfacción; se crearon entonces, en algunas organizaciones los Departamentos de Bienestar de personal, antecesor directo de los departamentos de personal actuales; velaban por educación, vivienda, atención médica, así como de impedir que se forman sindicatos. El hecho es que por primera vez se acepta la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal, esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de los capataces, jefes de turno, gerentes de operación y otros puestos similares. La segregación racial, el feudalismo, el capitalismo, el socialismo, el comunismo, el neoliberalismo, marcan las diferencias en las organizaciones, los modelos de gestión de personal y los cambios para el desarrollo².

² Galicia Luis Fernando y Heredia Espinosa Victor, "Administración de Recursos Humanos", México 2003, Mc. Graw Hill pag. 27

En el siglo XX se incorpora todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, así se inicia el movimiento de la Administración Científica o taylorismo.

Mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de departamentos especializados de gestión de personal.

Robert Owen fue uno de los precursores de la teoría científica de administración, administró varias fábricas de hilados en New Lanark, Escocia, a principios del siglo XIX. Las condiciones de trabajo y de vida eran deficientes, hombres mujeres y niños hasta de cinco o seis años trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana; los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza³. Owen desempeñó el rol de Reformador, construyó viviendas, puso bazar en la compañía, redujo la jornada laboral a diez horas y media y se negó a contratar niños menores de diez años. Invirtió en las máquinas vitales, calificó su rendimiento, fomentaba el orgullo y promovía la competencia.

Charles Babbage, matemático inglés, aplicó principios científicos a los procesos de trabajo para incrementar la productividad y disminuir costos. Fue uno de los primeros en promover la división del trabajo.

Frederick W. Taylor basó su teoría en el análisis de tiempos y movimientos en la línea de ensamble. Dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los más rápidos y mejores métodos para llevarlos a cabo. Aumentó el pago de acuerdo a la productividad. Disminuyó la jornada laboral a ocho horas y media e introdujo periodos de descanso. En sus obras: “Shop Management” y “The Principles of Scientific Management” describió su filosofía:⁴

³ Obtenido de la página web de Wikipedia, la enciclopedia libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>, el 07 de octubre 2007.

⁴ Obtenido de la página web de Wikipedia, la enciclopedia libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>, el 07 de octubre 2007.

- 1.- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo para ejecutar cada tarea.
- 2.- La selección científica de los trabajadores.
- 3.- La educación y desarrollo científico del trabajador.
- 4.- Cooperación íntima y amistosa entre todos los trabajadores y empleados.

Henry Gantt Ingeniero civil, trabajó con Taylor. Al separarse reconsideró el sistema de incentivos Tayloriano. El sistema de tarifas diferenciadas no era motivación importante y estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. Evaluó al personal y creó la gráfica del cronograma de actividades, Gráfica de Gantt.

Los esposos Gilbreth, escribieron la psicología de la Administración, estudiaron la fatiga y el movimiento y el bienestar del personal, con el propósito fundamental de ayudar a los trabajadores a alcanzar su pleno potencial como seres humanos. Crearon el plan de tres posiciones para la promoción del personal.

“Con los pronósticos científicos y los métodos administrativos adecuados, eran inevitables los resultados satisfactorios”.⁵ Mientras el interés de Taylor estaba en las funciones organizacionales, el de Fayol consistía en la Organización Total. Lo enseñó en las universidades.

Max Weber creó la administración burocrática, jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas, y lineamientos de autoridad. La evaluación del desempeño deberían hacerse en su totalidad en base al mérito.

Teoría de transición, “Nadie puede llegar a ser una persona integral si no pertenece a un grupo”.⁶ Promovió el autocontrol del grupo y apoyó la teoría de Taylor en cuanto a los

⁵ Henry Fayol 1814-1925

⁶ Mary Parker Follet 1868-1933

intereses comunes entre trabajadores y directivos en la organización. Creó el modelo holístico de control: autocontrol, control de poder compartido, y control del grupo.

Chester Barnard (1866–1961) formuló las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales. Una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

Elton Mayo creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados. Los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.⁷

Argyris, Maslow y McGregor, estudiosos de la conducta, sostuvieron que el concepto de Hombre que se Realiza explicaba de manera más exacta la motivación del hombre. La escuela cuantitativa aparece después de la segunda guerra mundial, estableciendo la investigación de operaciones y sus relaciones con la ciencia administrativa. Desarrollaron técnicas matemáticas para modelar, analizar, y solucionar problemas de administración. Utiliza las calculadoras, computadoras y grupo de expertos para la solución de problemas.

El enfoque de sistemas, ve a la organización como un todo y como una parte de un ambiente externo más amplio, como un sistema unificado e interrelacionado entre sí. Las partes del sistema son subsistemas, cuyo todo es mayor que la suma de las partes (sinergia), interactúan con su ambiente por lo que se le denomina abierto, pero tiene un límite que lo separa del ambiente externo.

⁷ Esta información está basada en las investigaciones del Doctor en Ciencias del Trabajo Juan José Almagro publicada en www.cincodias.com/articulo/directivos el día 10/03/2011

Tiene flujos de materiales y energía o insumos que son transformados en el interior del sistema mediante procesos y salen de él en forma de productos. La clave del control del sistema es la retroalimentación.

El enfoque de contingencias llamado situacional, según varían las situaciones o circunstancias, utilizando la tecnología y conocimientos más adecuados para cada fin.

El nuevo movimiento de relaciones humanas enfoca integralmente la teoría de la administración, combinándola con conceptos positivos de la naturaleza humana y el estudio científico de las organizaciones, para recomendar la forma en que deben actuar los gerentes efectivos en la gran mayoría de situaciones o circunstancias.

Tom Burns y Stalker dicen que “el principio de la sabiduría en la administración consiste en advertir que no existe un sistema óptimo de administración”⁸. Va más allá de la contingencia.

Edward Deming estableció los principios de Calidad en el trabajo y las relaciones individuales de los trabajadores con otros, muy similar a los que ideó Fayol.

Tom Peters y Waterman publicaron su estudio sobre 43 compañías norteamericanas excelentemente administradas. Estas tuvieron rentabilidad constante durante más de veinte años, respondieron con éxito a las necesidades de los clientes, promovieron un ambiente de trabajo gratificante y pleno de desafíos para sus empleados y cumplieron con sus obligaciones sociales y ambientales. En su obra *La búsqueda de la Excelencia* descubren al hombre como ente sensitivo, intuitivo y creativo, en vez del hombre racional o el hombre motivado por el temor.

Peter Drucker y Ouchi, consideran que el, renovado énfasis en las relaciones humanas es un avance importante en el pensamiento administrativo. La toma de decisiones debe convertirse

⁸ Galicia Luis Fernando y Heredia Espinosa Victor “Administración de Recursos Humanos”, México 2003, Mc. Graw Hill, pag. 38

en una actividad participativa y la responsabilidad debe ser considerada como una función colectiva⁹.

Como todas las materias, la Administración de Personal ha evolucionado a la par de las técnicas de gestión empresarial, por ello si tenemos en cuenta la variable tiempo, indicaremos que en la década del '70 fue denominada Relaciones Industriales, en la década de los '80 se le llamaba Relaciones Laborales, y en la década del '90 Administración de Recursos Humanos.

1.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

La Administración está vinculada al rendimiento y funcionamiento de las organizaciones. El termino tiene su origen en el idioma latin: **ad-ministrare** (servir) o **ad manus trahere** (manejar o gestionar). Un recurso, por otra parte, es un medio de cualquier clase que contribuye a lograr aquello que se pretende.

La Administración de Recursos Humanos por lo tanto, consiste en el manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles. La ciencia que se dedica a la administración de empresas agrupa al conjunto de empleados y colaboradores de una organización bajo el concepto de **Recursos Humanos**.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización, pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

⁹ Galicia Luis Fernando y Heredia Espinosa Victor "Administracion de Recursos Humanos", México 2003, Mc. Graw Hill, pag.39

Hace dos o tres décadas atrás se definía los recursos humanos simplemente como aquella que proporcionaba la fuerza laboral a una organización. Actualmente, esa definición ha evolucionado y ahora se considera a los recursos humanos como el estudio que ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número y el tipo adecuado de colaboradores.

Otra definición moderna más concisa nos señala que la administración de los recursos humanos involucra todas las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen a la gente. Los recursos humanos ahora son considerados como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, ya que permite la realización de las metas de éstas elevando su papel a una posición estratégica.

La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos o Dirección de Personal como también se le llama, es una función especializada, formada por un conjunto de técnicas, normas, principios y procedimientos, que aplicadas a los grupos humanos nos permite alcanzar objetivos y metas deseadas; encargándose de planear, organizar, proponer, dirigir y controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener, desarrollar y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que una empresa requiere para su eficiente funcionamiento. Se inspira y apoya en otras disciplinas como la: Psicología, Sociología, Derecho, economía, pedagogía, etc¹⁰.

Desde un punto de vista más práctico, se define la Administración de Recursos Humanos como una función técnica planificada y evaluable, que permite elegir, mantener, utilizar y desarrollar a un personal competente, multifuncional y habilidoso, permitiendo además que la empresa alcance sus objetivos, sin menoscabo de la condición humana de los colaboradores.

La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, específicamente dentro de una empresa se encarga de todo lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, retribución,

¹⁰ Schermerhorn, Hunt, Osborn "Comportamiento Organizacional" México 2005, pag. 9

bienestar, motivación y seguridad de los colaboradores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en maquinaria, equipo, instalaciones y otros servicios¹¹.

Normalmente, se designa como Recursos Humanos al conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector.

Los recursos humanos de una empresa son, de acuerdo a las teorías de administración de empresas, una de las fuentes de riqueza más importantes ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma. El término es muy común hoy en día y se utiliza en diversos aspectos relacionados al ordenamiento empresarial.

El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de eficiencia de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

¹¹ Ibid. Pag.128

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que trabajo, y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de capital humano, que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, el recurso humano, generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de personal. Cuando se habla en plural, recursos humanos, suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del recurso humano han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de la organizaciones.

1.3 PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de administración de los recursos humanos pueden variar de organización a organización, dependiendo de varios factores que faciliten o dificulten el funcionamiento de la empresa y el personal.

PRINCIPIOS

Algunos principios que son aplicables en todos los casos son:

1. Fundamentos y desafíos de la organización
2. Preparación y selección de personal
3. Desarrollo y evaluación de los empleados y las actividades
4. Compensación y Protección para los empleados

5. Relación con el personal para mantener la unidad.

OBJETIVOS

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos es alinear las políticas del departamento con la ayuda de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas, sin embargo, en la dirección de recursos humanos se plantea el utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los colaboradores, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

La buena dirección de recursos humanos ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración, como parte de un grupo de trabajo, la integración de los trabajadores o colaboradores constituye uno de los factores imprescindible para el éxito de toda organización; indudablemente todo depende de cómo se oriente, se le integre, se considere y trate al colaborador. Además debemos tener en cuenta que la actual administración de cualquier organización o empresa se hace con los colaboradores, es decir las personas ayudan a administrar los demás recursos como financieros, tecnológicos, materiales, e informacionales, etc.

Toda empresa o institución opera con personas y a través de ellas, deberá encontrar la forma de alcanzar sus objetivos, ya sea sociales, económicos o financieros, los cuales dependerá únicamente de la eficiencia y competitividad de sus colaboradores, sea en forma individual o colectiva, para ello es necesario mantener el equilibrio y la armonía entre colaborador y empresario, y es allí donde la administración de recursos humanos juega un papel trascendental, ya que cada uno de ellos tienen sus propias aspiraciones, sus objetivos y perspectivas futuras en forma paralela, pero con una dirección profesional estratégica de los colaboradores, se puede compatibilizar estos factores, que repercutirán en beneficio mutuo.

No obstante cabe mencionar que los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos y se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. **Objetivos corporativos.:** (Cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones, relaciones entre el sindicato y la empresa) La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.
2. **Objetivos funcionales:** (planeación, selección evaluación ubicación, retroalimentación) Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
3. **Objetivos sociales:** Reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
4. **Objetivos personales:** (evaluación, ubicación retroalimentación) Además de contribuir al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el Departamento de Recursos Humanos debe apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

1.4 FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Debido a la importancia que los recursos humanos tienen para una empresa o espacio laboral, hoy en día se acostumbra destinar un sector directamente especializado en la organización de tales recursos. Este sector cuenta con el mismo nombre y por lo general se compone de varios agentes capacitados que tienen entre sus principales funciones la selección de trabajadores, la ubicación de los mismos en las distintas áreas de la empresa, el mantenimiento de buenos y apropiados lazos de comunicación entre las diferentes áreas, el establecimiento de pautas de trabajo, la conducción y desarrollo de equipos de trabajo y la planificación de tácticas y actividades específicas para cada sector.

Además, el sector de Recursos Humanos también puede tener injerencia en el establecimiento de las políticas salariales. Muchas veces, también tiene que hacerse cargo del despido de empleados que no cuadren con las políticas empresariales, así como también con el establecimiento de las correspondientes indemnizaciones laborales.

Se considera que la organización de los recursos humanos de una institución (especialmente cuando se habla de instituciones que tienen que demostrar resultados específicos) es una de las claves para el buen funcionamiento de la misma. Esto tiene que ver con la noción de adecuación de cada uno de los empleados a las necesidades de la empresa a modo de asegurar que los resultados tanto a nivel general como específico sean los esperados.

Las principales funciones del área de recursos humanos son:

Planeación de personal: Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de la posibilidad de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Análisis de puesto: Cuando las compañías establecen nuevas plazas dentro de su empresa es necesario que establezcan cuáles son las características de este puesto para que así los empleados potenciales puedan conocer qué destrezas o habilidades necesitan para ser elegidos y si cumplen con todos los requisitos. Para esto es necesario diseñar el empleo, esto se hace estableciendo las tareas y responsabilidades que la persona que tenga este puesto debe realizar con su equipo de trabajo.

Luego de diseñado el puesto se debe identificar las tareas, deberes y responsabilidades que se espera que realice en el trabajo. También se establecen las habilidades que la persona deba

poseer para cumplir correctamente con las tareas que se le solicite. Este proceso se conoce como análisis de puesto de trabajo. Este proceso es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a este puesto. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas y evitan problemas por falta de conocimiento o habilidades.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de trabajo y las especificaciones. La descripción de trabajo consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, además de que incluye una lista de detalles. Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias y con detalles, necesarias para cumplir satisfactoriamente con el puesto. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar¹².

Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía. Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados.

Empleo (reclutamiento, selección, contratación, política salarial, compensación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

¹² Schermerhorn, Hunt, Osborn, "Comportamiento Organizacional" 2005, pp 129-130

1. Reclutamiento: buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten: Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

2. Selección: El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:
 - 2.1 Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo
 - 2.2 Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas
 - 2.3 Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
 - 2.4 En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y test confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

3. Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

4. La política salarial: es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno.

En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio, etc. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas.

Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

- 4.1 Sistema de clasificación: implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.
- 4.2 Sistema de graduación de puestos: supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.
- 4.3 Sistema de comparación de factores: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.
- 4.4 Sistema de puntos: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el

sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

5. Compensación: Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no solo se refiere a un sueldo o salario. También incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción. Algunos tipos de compensaciones son:

5.1 Bonos

5.2 Por cientos de ganancias por las ventas

5.3 Descuentos en productos

5.4 Beneficios no monetarios

5.5 Entre otros, que dependen del tipo de compañía y sus políticas

6. Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. : Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa, así mismo se le mostraran las instalaciones de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

Capacitación y desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parte de una comparación del desempeño y la conducta actual.

Administración de sueldos y salarios: Parte de la Administración, de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Prestaciones y servicio de personal: Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Seguridad e Higiene en el trabajo: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Relaciones laborales: Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y practicas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Existen extensas definiciones y conceptos de organización, sin embargo, haremos mención de las más precisas en cuanto al tema.

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego **organon** que significa instrumento; otra se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social. Después de establecer los objetivos ha alcanzado, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Agustín Reyes Ponce: “Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”¹³.

Eugenio Sisto Velasco: “Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir”¹⁴.

¹³Robbins P. Stephen “Comportamiento Organizacional” México 2007, pag. 36

¹⁴ Robbins P. Stephen “Comportamiento Organizacional” México 2007, pag. 37

Isaac Guzmán Valdivia: “Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”¹⁵.

Joseph L. Massie: “La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes”¹⁶.

Harold Koontz y Cyril O’Donnell: “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”¹⁷.

Elementos del concepto de Organización

Los elementos básicos del concepto son:

1. Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
2. Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
3. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

¹⁵ Ibid., pag.45

¹⁶ Ibid. pag.53

¹⁷ Ibid. pag.56

4. Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.
5. Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Típicamente, la organización está en todas partes.

2.2 CLASIFICACIÓN DE ORGANIZACIÓN

Las organizaciones pueden ser clasificadas de acuerdo a los siguientes criterios: por su finalidad (con fin de lucro y sin fin de lucro), por su estructura (formales e informales), por su tamaño (pequeña, mediana, grande, micro emprendimiento), por su localización (multinacional, regional, nacional), por su tipo de producción (bienes o servicios), por el tipo de propiedad (privada, pública o mixta), por el grado de integración que presenta (totalmente integrada o parcialmente integrada) y por su actitud frente a los cambios (rígida o flexible).

Finalidad:

- a) con fin de lucro.
- b) Sin fin de lucro.

Con fin de lucro: Recibe su nombre ya que la misma posee fines de lucro, es decir que además de buscar una rentabilidad social, busca una rentabilidad económica. Este concepto lo podemos simplificar diciendo que son aquellas organizaciones que buscan un beneficio económico.

Sin fin de lucro: Son organizaciones sin fines de lucro, es decir que su objetivo principal no es la búsqueda de un beneficio económico, como Asociaciones Civiles.

Actividad:

- a) Comercial.
- b) Industrial.
- c) De servicio.

Industriales: se caracterizan porque, a través de la adquisición de unas materias primas y la transformación de las mismas, obtienen un producto final. Las empresas industriales pueden ser extractivas o manufactureras: las primeras se dedican a la explotación de los recursos naturales y las segundas transforman la materia prima en productos terminados.

Comerciales: son las que adquieren bienes o mercancías para su venta posterior. Las empresas comerciales se clasifican a su vez en mayoristas (adquieren bienes en grandes cantidades para distribuir, normalmente entre los minoristas), minoristas (venden a una escala mucho menor que los mayoristas, normalmente al consumidor final del producto), y las terceras son las comisionistas (se encargan de vender productos a cambio de una comisión).

De servicios: se caracterizan por la venta de servicios, bien sean profesionales o de cualquier otro tipo. Los servicios tiene tres características: son intangibles (no se pueden tocar), son heterogéneos (son diferentes en función de la demanda de las personas) y la tercera es que caducan, tiene una permanencia en el tiempo y se tiene que utilizar cuando están en uso.

Estructura:

- a) formales.
- b) Informales.

Organización formal: Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio.

ORGANIZACIÓN

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Organización informal: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes, por tanto, para funciones innovadoras no previstas por la organización formal.

Tamaño:

- a) grande.
- b) Mediana.
- c) Pequeña.
- d) Micro emprendimiento

Grandes: están conformadas por mas de 400 trabajadores.

Medianas: están conformadas por entre 50 y 400 trabajadores.

Pequeñas: poseen menos de 50 trabajadores.

Micro emprendimiento: son consideradas como talleres o negocios familiares.

Localización:

- a) Multinacional – internacional.
- b) Nacional.
- c) Local o regional.

Multinacional-Internacional: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Nacional: Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

Local o regional: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.

Producción:

- a) Bienes.
- b) Servicios.

Bienes: 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, Finanzas y Salubridad.

Servicios: Las empresas de servicio ofrecen productos intangibles y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos (comercio, Restaurantes, Transporte, Comunicaciones, Alquiler de inmuebles, Profesionales, Educativos, Médicos, Gubernamentales, Financieros).

Propiedad:

- a) Pública.
- b) Privada.
- c) Mixta.

Pública: El estado, u otros entes públicos son los propietarios.

Privada: Es aquella que corresponde a particulares.

Mixta: La propiedad es compartida entre los particulares y el estado o entes públicos.

Grado de integración:

- a) Totalmente integrada.
- b) Parcialmente integrada.

Totalmente integrada: Este es el mayor grado de profundidad al que puede aspirar un proceso de incorporación y se produce cuando la integración avanza más allá de los mercados, porque en el transcurso de este proceso, los Estados involucrados tienden no solo a armonizar, sino a unificar las políticas en el campo monetario, fiscal, social, etc., y más allá incluso, en cuestiones relativas a las políticas exteriores y de defensa.

Parcialmente integrada: abarcan aspectos que no son más que de naturaleza aduanera.

Actitud frente a los cambios:

- a) Rígido.
- b) Flexible.

Rígidas: No se adaptan a la complejidad ni a los cambios que se están produciendo en nuestros tiempos, suelen ser empresas que llevan su estructura a través de organigramas e incluso de manuales que delimitan las funciones de cada área.

Flexibles: Diversas empresas han comenzado a adaptarse al nuevo contexto social en el que la conciliación de la vida laboral y familiar se impone como una prioridad. Grandes compañías como IBM han sabido escuchar las demandas de sus empleados y han desarrollado políticas con las que intentan solucionar sus necesidades y darles facilidades para equilibrar su vida profesional y privada.

2.3 ¿COMO INFLUYE LA ORGANIZACIÓN EN LOS INDIVIDUOS QUE LA COMPONEN?

Podríamos entender esta interrogante como Cultura Organizacional o centrarla sobre ese término el cual dice: comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización., sin embargo, es de suma importancia delimitar qué estrategia define a la organización, es decir, cuál es su actividad, o a cuál se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

En definitiva se puede decir que cuanto más antigua es una organización más formalizada estará en su comportamiento. No podemos percibir a simple vista la estructura completa de una organización, es por ello que se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización. Éstos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la

conducta. Cuanto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Estas condicionantes pueden ser de dos tipos:

Elementos de acción Indirecta (Macroentorno), afectan al clima en el que se desarrolla la actividad organizacional. No tienen una influencia directa pero si potencial para convertirse en elementos de acción directa.

Elementos de acción Directa (Microentorno), (Grupos de Interés Externo). Ejercen influencia directa en las actividades de la organización. Son afectados, directa o indirectamente, por la forma en que la organización busca lograr sus objetivos.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc.

Según este concepto podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por estar ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y nos diferencia a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura organizacional se ha definido como “una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que

se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".¹⁸

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables; en este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización.

Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión. Con respecto a las características de la cultura el autor plantea que “las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.”¹⁹

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada

¹⁸ Keith Davis, John W. Newstrom “Comportamiento Humano en el Trabajo” 2009, pag. 69

¹⁹ Keith Davis, John W. Newstrom “Comportamiento Humano en el Trabajo” 2009, pag. 70

ORGANIZACIÓN

empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Sin embargo, la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

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

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

2.5 EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

Tenemos que precisar en primer aspecto que entendemos por conflicto, ya que este término puede utilizarse referido a distintas realidades y situaciones.

¿Qué es un conflicto?

El conflicto organizacional es un desacuerdo entre dos o más miembros de una empresa debido al hecho de que han de compartir recursos escasos o realizar actividades; también

puede originarse del hecho de que poseen estatus, metas, valores o ideas diferentes. También puede concebirse como el proceso que comienza cuando una de las partes se da cuenta de que la otra ha frustrado o va a frustrar alguno de sus intereses. La consecuencia es que los miembros de la organización en desacuerdo, o de una parte de la misma, procuran hacer que su causa, o punto de vista, prevalezca sobre la de los demás.

El concepto actual sostiene que “el conflicto es inevitable en las organizaciones y hasta necesario, sin importar la actividad que realicen”²⁰. Esta actitud ante el conflicto no implica que un exceso de situaciones conflictivas se considere como funcional para la organización: puede perjudicar a los individuos e impedir la obtención de los objetivos organizativos. Lo que postula es que el conflicto, tratado adecuadamente, puede conducir a la búsqueda de mejores soluciones a los problemas, el conflicto puede considerarse como un instrumento de innovación, de cambio en la empresa.

Tipos de conflicto organizacional:

Un conflicto puede afectar de tal forma a una organización que le suponga la muerte. No todos los conflictos tienen la misma importancia, lo grave no es que existan, sino que existan sin solucionarse, siendo conscientes de su existencia.

Los conflictos tienen el potencial de mejorar o deteriorar el desarrollo de la actividad organizativa según la forma de gestionarlos. Además del impacto que el conflicto ocasiona a la organización, distinguimos diversos tipos de conflicto según el ámbito en el que se sitúa²¹:

Conflicto intraindividual: El conflicto dentro del individuo ocurre cuando una persona persigue objetivos divergentes con los de la organización, o no sabe qué trabajo debe realizar, o cuando la persona debe hacer más de lo que es capaz de realizar. Con frecuencia, este tipo de

²⁰ Keith Davis, John W. Newstrom “Comportamiento Humano en el Trabajo” 2009 pag. 296

²¹ Keith Davis, John W. Newstrom “Comportamiento Humano en el Trabajo” México 2009, pag. 302

conflicto influye en la manera en que el individuo responde a otros tipos de conflicto organizativo.

Conflicto interindividual: El conflicto entre individuos de la misma organización se debe a diferencias de personalidad o provienen de las presiones referentes a los roles.

Conflicto intragrupal: El conflicto entre individuos y grupos frecuentemente se relaciona con la manera en que las personas afrontan las presiones de conformidad que les impone su grupo de trabajo.

Conflicto intergrupar: El conflicto entre grupos dentro de la misma organización proviene de diferencias de perspectivas temporales o de colisión en los subobjetivos que persiguen los departamentos.

Conflicto intraorganizativo: Todos los conflictos anteriores tienen, en un sentido amplio, esta naturaleza. En un sentido estricto, nos referimos a los ocasionados cuando su configuración organizativa provoca una serie de debilidades.

Conflicto interorganizativo: El conflicto normal entre organizaciones recibe el nombre de competencia. Se ha reconocido que lleva al desarrollo de nuevos productos, tecnologías y servicios, así como a una utilización más eficiente de los recursos.

De acuerdo a los tipos de conflicto mencionados con anterioridad nos enfocaremos al conflicto intraorganizativo que se encuentra ligado en esta investigación y va de la mano con el tema, y según la naturaleza de la componente organizativa a la que están vinculados:

Conflictos vinculados a los objetivos:

Las organizaciones están compuestas por personas que como tales, pretenden unos objetivos individuales que pueden coincidir o no con los propuestos por la organización.

Los objetivos organizativos prevalecen en caso de conflicto sobre los individuales.

Conflictos vinculados a la naturaleza de las instituciones:

Organizaciones de carácter coercitivo (integración alienante), en donde los individuos se integran a la fuerza, lo que supone una situación de alienación del individuo, dado que se limita su libertad (milicia). El conflicto en estas organizaciones es intrínseco a su constitución.

Organizaciones de carácter remunerativo (integración utilitaria), en las que los individuos se integran en función de la remuneración que reciben por la prestación de un determinado servicio o utilidad en la organización, el factor que determina el interés o rechazo de la gente por la actividad que realiza en el trabajo es la retribución.

Organizaciones de carácter normativo (integración moral); en este caso los individuos se integran por identificarse con los objetivos, con los valores que persigue dicha organización. Las denominadas asociaciones voluntarias son un claro ejemplo de este tipo de organizaciones.

La interpretación que cada persona hace de los objetivos, y la forma de conseguirlos, constituye una fuente habitual de fricciones.

La forma jurídica y la diversidad de posiciones:

La forma institucional se corresponde normalmente con instituciones jurídicas generales (sociedad anónima, cooperativa, sociedad anónima laboral, fundación, etc.). Una empresa que persiga un beneficio tendrá una forma institucional de carácter lucrativo (sociedad anónima), mientras que otra benéfica seguirá un estatuto que salvaguarde sus objetivos de beneficencia (fundación).

El estatuto jurídico de cada organización viene regulado, en primer lugar, por la normativa general correspondiente a dichas instituciones jurídicas (ley de sociedades anónimas, ley de

sociedades cooperativas, etc.) y, en segundo término, por normas y acuerdos particulares (estatutos, reglamentos, convenios, etc.). Además de definir el objeto de la organización y la naturaleza jurídica, la forma jurídica establece posiciones sociales diferenciadas en el interior de la empresa.

“Los estatutos y posiciones se vinculan entre sí por necesidad mutua, el capital necesita a la gestión, la gestión a la mano de obra, la mano de obra un salario, etc., pero dicha relación se establece desde intereses distintos y, para algunas posiciones contrapuestos. Consecuencia más palpable, los conflictos laborales.”²²

Conflictos relacionados con la estructura organizativa:

Puestos organizativos conflictivos:

Ciertos conflictos son más o menos connaturales a la vida organizativa, como ocurre con los puestos. La labor de inspección o de control de requisitos formales supone entrar en conflicto cuando hay que interpretar las normas.

En el diseño de tareas existentes muchas responsabilidades compartidas entre puestos que suponen la cooperación a pesar de la existencia de intereses conflictivos.

Un caso extremo son los denominados puestos de enlace que implican la relación entre dos departamentos y que por definición suponen una ocasión de conflictos frecuentes. Un puesto de enlace entre departamentos tendrá que hacer frente y posicionarse en su caso a los objetivos contrapuestos de ambos departamentos.

²² Keith Davis, John W. Newstrom “Comportamiento Humano en el Trabajo”, México 2009, pag. 304

La causa primordial del conflicto radica fundamentalmente en el puesto de trabajo como conjunto de tareas y responsabilidades, y en algún caso en las personas que por circunstancias objetivas han de desarrollarlo. El resultado será obvio: aunque la persona cumpla con su parte, el conflicto, tarde o temprano, surgirá.

EL flujo de trabajo como causa de conflicto:

Además de la naturaleza de las relaciones entre los miembros de la organización, la forma en que fluye el trabajo puede resultar a menudo una posible causa de conflicto, un exceso de trabajo; el trabajo está distribuido uniformemente y no así las recompensas, cuando una unidad es incapaz de iniciar su trabajo mientras la otra no haya terminado el suyo; son claros ejemplos de situaciones conflictivas.

También la falta de previsibilidad puede generar conflicto. Cuando el trabajo llega por oleadas, con fuerte demanda unas veces y poca demanda en otras, cuando existe incertidumbre, si las personas no pueden obtener la información que necesitan para hacer su trabajo.

En suma, el flujo de trabajo puede causar conflicto cuando existen interdependencias, imprevisibilidad e información insuficiente.

Las disfunciones generadas por una excesiva burocratización:

La excesiva burocratización puede ser una fuente de conflictos disfuncionales considerable.

En las organizaciones muy formalizadas, se pretenden resolver mediante normas (aumentar la burocratización) los problemas, y en lugar de mitigarlos, se originan otros aún más graves.

Las organizaciones excesivamente burocratizadas son en sí mismas una fuente de conflictos, siendo el aumento de la formalización una forma de agravarlos más que resolverlos.

La competencia por los recursos escasos:

Existe una condición normal en todas las organizaciones que constituye una fuente básica de conflictos: los recursos (personas, materiales, dinero, tiempo) son insuficientes para satisfacer todas las necesidades.

Ejemplo: El proceso presupuestario a menudo hace brotar este conflicto. Todas las solicitudes de dinero suman normalmente mucho más de lo que la empresa puede gastar. Comienza, por tanto, el proceso de recorte e inevitablemente habrá ganadores y perdedores. En una empresa matricial, hay muchas veces competencia entre los directivos que solicitan a las mejores personas para que trabajen en su proyecto. En conclusión, puesto que la empresa cuenta con recursos limitados, surge el conflicto en su reparto.

Autoridad jerárquica y autoridad personal:

El establecimiento del mecanismo de coordinación de la supervisión o mando en las organizaciones, no sólo conduce a una división del trabajo (los que mandan y los que ejecutan), sino también a unas relaciones entre los componentes de la organización, denominadas de autoridad jerárquica o en línea.

Las relaciones de autoridad establecen roles esperados, reducen la incertidumbre (por conflicto de roles), en las organización en la medida que están más delimitados y definidos. Cuando en una organización sólo existe este tipo de relaciones, hablamos que tiene una estructura jerárquica.

Hablamos de la autoridad establecida por la organización como aquella que una persona ejercita en virtud de su cargo o de la posición que ocupa, independientemente del individuo que la ostente.

Otra autoridad sería aquella que surge de la persona que tiene un cargo determinado, capacidad de liderazgo o autoridad personal es aquella que adquiere el directivo a causa de sus cualidades u capacidad, de su competencia, experiencia y preparación. También existe una autoridad surgida a partir de una situación, por tanto, es transitoria, temporal y contingente, dura hasta que cesa la situación imprevista o hasta que una persona investida con la autoridad jerárquica se hace cargo de ella.

Por lo tanto, una cosa es la autoridad pretendida y otra la efectivamente conseguida. La legitimación procedente del derecho de la propiedad no es suficiente para que la autoridad jerárquica sea efectiva. Es esencial: la aceptación plena de su ejercicio por parte de quienes le están sujetos. El jefe tiene autoridad sólo en la medida en que los subordinados están dispuestos a aceptar su poder de tomar y de ejecutar decisiones.

Entre los conflictos más frecuentes en las organizaciones referidos a las relaciones de autoridad jerárquica pueden destacarse los denominados cortocircuitos o saltarse en alguno de sus puntos la cadena de autoridad establecida, dos tipos:

Cortocircuito ascendente: un subordinado que para resolver un problema no recurre al directivo inmediato, sino a otro de mayor rango. El conflicto aparece cuando esta situación es consentida por el directivo al que no le corresponde atender la situación demandada.

Cortocircuito descendente: un directivo da instrucciones a una persona saltando el mando intermedio inmediato.

Respecto a los conflictos generados por la falta de autoridad personal (ausencia de liderazgo), pueden resaltarse los producidos por incumplimiento de las órdenes establecidas por el mando, que la organización no ataja porque comprende que ella misma se ha equivocado al conferir

autoridad a un sujeto sin capacidad o con poca para desarrollar las labores encomendadas, estos conflictos están más relacionados con la dimensión informal de la organización.

Autoridad funcional:

Existen en las organizaciones determinados asuntos especializados que adoptan otro tipo de autoridad, que podemos denominar funcional. En la estructura funcional, cada subordinado recibe las órdenes, las instrucciones y la asistencia que necesita directamente de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular. Por ejemplo, el responsable de mantenimiento tiene dos jefes: con uno mantiene una relación de dependencia jerárquica o en línea (el director de fábrica), respecto al cumplimiento del horario, mientras que con otro tiene una relación funcional (ingeniería de procesos de la central), autoridad respecto a aquellos asuntos relacionados con los procesos.

Por tanto, esta relación que hemos denominado funcional nace del tipo particular de trabajo desarrollado y de las decisiones que han de tomarse.

Las relaciones funcionales deben restringirse y delimitarse correctamente debido a que pueden destruir o entrar en conflicto con la posición del jefe jerárquico.

Conflictos en la dimensión informal de las organizaciones:

La dirección puede diseñar la dimensión formal de la organización pero existen modelos informales de comunicación, estatus, normas y amistad creadas para satisfacer las necesidades sociales de los miembros de la organización, cuya influencia es decisiva para explicar cualquier proceso (el conflicto, en nuestro caso) en el seno de la organización.

Ni las informaciones siguen los cauces propuestos por la organización, ni las decisiones siguen procedimientos totalmente objetivos, ni el directivo impuesto por la organización en un

determinado nivel es el que verdaderamente tiene autoridad (liderazgo) en un determinado grupo. En este caso, no son las variables puramente técnicas, sino las psicosociológicas las que entran en juego, y en conflicto.

Todo conjunto de personas crea un sistema de relaciones no planeado en coincidencia o no con el planeado desde la organización. Esto induce a la coexistencia de las dos dimensiones ya comentadas: la formal y la informal, con evidentes influencias recíprocas.

Entre los conflictos que pueden considerarse en el ámbito de la dimensión informal destacamos los siguientes²³:

Relaciones interpersonales: En el nivel de colaboración intervienen factores psicosociológicos tales como la afectividad, la simpatía, etc. La enemistad e incompatibilidad entre individuos constituyen una fuente permanente de conflictos interindividuales. Por otra parte, hay que considerar que existen personas a quienes les gusta el conflicto, el debate y la discusión, no importándoles que degeneren en un principio. Personas muy autoritarias o con poca autoestima irritan a sus colegas cuando reaccionan desproporcionalmente ante pequeñas discrepancias.

Control de los grupos informales: Los grupos informales (que no coinciden con los departamentos, pudiendo existir varios en uno solo) ejercen un control sobre la conducta de sus miembros estableciendo, en caso de transgresión de las normas internas, las pertinentes sanciones (aislamiento, apodos, etc.). A través de estas sanciones, el grupo afirma su superioridad sobre la individualidad de los miembros ejerciendo una presión que puede desencadenar un conflicto intragrupal.

Destacamos una mención especial a las diferencias en la conducta laboral de los trabajadores de oficina respecto a los obreros (personal de fábrica). Los diversos estudios realizados al

²³ Keith Davis, John W. Newstrom "Comportamiento Humano en el Trabajo", México 2009, pp. 306-307

respecto permiten explicar la conflictividad diferencial de los empleados de oficina en virtud de un mecanismo de desplazamiento derivado del hecho de cómo son los obreros, personal dirigido para producir, sino personal dirigido para colaborar con la dirección, administración, planificación, control, etc.

Su carácter subordinado estaría en tensión con la cúspide de la organización, pero no en solidaridad con los obreros, ya que ello representaría una dilución u oscurecimiento de la diferencia que existe entre su estatus distinguido por participar en cierto modo de la dirección y el estatus común de los trabajadores de producción. Esta situación conflictiva, peculiar en empresas de fabricación de productos, resulta extensible a empresas de servicios, por ejemplo entidades bancarias, entre el personal operativo-administrativo (obreros) y el personal comercial (oficinistas).

La posibilidad del conflicto entre grupos es máxima cuando sus integrantes difieren mucho en características tales como actitudes ante el trabajo, edad y escolaridad.

Los cauces de comunicación informal: En el organigrama se establecen unos cauces de comunicación que muchas veces son ignorados por las personas. Se producen múltiples posibilidades de comunicación en todas las direcciones que pueden ser causa de múltiples conflictos sobre todo si se formalizan, es decir, si la dimensión formal reconoce su existencia, ya que no se han respetado las vías previstas.

Los rumores vía de información sesgada por determinados intereses son en muchas ocasiones una fuente de conflicto tanto entre individuos como entre departamentos.

A veces ante la existencia de escapes en las comunicaciones en la organización, se recurre al extremo opuesto: comunicar lo menos posible. Se produce de esta forma una situación de incertidumbre en el personal que provoca tensión, descontento y, surgen conflictos.

ORGANIZACIÓN

También son causa de conflicto las comunicaciones ambiguas entre grupos, como sucede cuando la misma frase posee diferente significado para grupos diversos.

3.1 CONCEPTO DEL CLIMA LABORAL

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social, destaca el comportamiento como función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización.²⁴

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional o laboral se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Por otro lado, la postura operacionalista o fenomenológica considera al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en

²⁴ Slocum, Hellriegel, "Comportamiento Organizacional", México D.F 2009, pag. 177

cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones.

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen. Las variables que se pueden considerar e intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas.



La mejor metáfora que consigo para explicarlo es relacionarlo con el sentimiento o estado de ánimo; esta es una buena manera de describirlo porque así como no podemos decretar la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos decretar o simplemente bajar la línea de que nuestros colaboradores (a partir de determinado momento) estén felices, motivados al logro y comprometidos con la organización, porque el Clima Laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

Investigaciones mostradas por Daniel Goleman, señalan: “...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente”.²⁵

Finalmente, si conocemos qué factores están afectando el clima, pero no hacemos nada, el esfuerzo se quedará en un bonito y costoso informe en la oficina de algún ejecutivo. Obtener resultados sobre la percepción del Clima Organizacional no garantiza el mejoramiento en el desempeño de la Organización, para ello es necesario generar planes de acción que permitan subsanar, oportunamente, las áreas de atención.

Características del Clima Laboral

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima laboral en una determinada empresa se postulan y relacionan con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

²⁵ Daniel Goleman, “El Líder Resonante crea más” México D.F 2000” pag.385

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional 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.

Funciones del clima Laboral

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos

CLIMA LABORAL

	para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.













































15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Keith Davis, John W. Newstrom "Comportamiento humano en el trabajo"












































CLIMA LABORAL

Las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. En efecto el estado emocional de las personas se centra en tales sentimientos.

La siguiente tabla correlaciona el Clima atmosférico con el temperamento del ser humano, lo que da origen a las actitudes. En el Eje horizontal están ubicados los diversos climas y en el eje vertical los temperamentos. Para interpretarlo se analiza el trigramas que aparece encima y su efecto en el que aparece debajo. Por ejemplo, lo estimulante sobre lo receptivo se interpreta como el encuentro del movimiento con la devoción, inspirando entusiasmo. El progreso surge del sol que sale sobre la tierra, símbolo del progreso rápido y fácil.

 Tierra	 Frío	 Agua	 Humedad	 Seco	 Fuego	 Cálido	 Aire	←Clima ↓ Temperatura
 11. Concordia	 26. Enseñanza	 5. Paciencia	 9. Sugestión	 34. Poder	 14. Equilibrado	 43. Devoción	 1. Voluntad	 Optimismo
 19. Progresión	 41. Pérdida	 60. Moderación	 61. Sinceridad	 54. Placer	 38. Separación	 58. Alegría	 10. Conducta	 Pasión
 36. Confusión	 22. Belleza	 63. Decaimiento	 37. Tolerancia	 55. Efectividad	 30. Claridad	 49. Cambio	 13. Equidad	 Ira
								

CLIMA LABORAL

 24. Renovación	 27. Nutrición	 3. Originalidad	 42. Rectitud	 51. Miedo	 21. Justicia	 17. Simpatía	 25. Autenticidad	Calma
 46. Crecimiento	 18. Corrupción	 48. Abundancia	 57. Influencia	 32. Perseverancia	 50. Destino	 28. Tensión	 44. Unión	 Sentimental
 7. Disciplina	 4. Discernir	 29. Angustia	 59. recogimiento	 40. Desenlace	 64. Exito	 47. Fatalidad	 6. Discordia	 Constancia
 15. Humildad	 52. Serenidad	 39. Asociación	 53. Paciencia	 62. Deber	 56. Inestabilidad	 31. Deseo	 33. Retroceso	 Apatía
 2. sensibilidad	 23. Depresión	 8. solidaridad	 20. Contemplación	 16. Entusiasmo	 35. Progreso	 45. Reunión	 12. Abstención	 Ansiedad

Existen dos enfoques del Clima Laboral en donde nos permite observar y analizar una percepción distinta y/o excluyente entre si:

1. Enfoque dimensional: se asume que el clima es una percepción multidimensional, lo que explicaría la variedad de percepciones por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión, en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

2. Enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aun integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro-clima global de la organización, y la inercia de este.

Tipos de Clima laboral

Autoritario

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Autoritario paternalista

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Consultivo

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Participativo

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente

de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el también te próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

Clima Agregado

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

Clima Colectivos

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

3.2 CALIDAD DE VIDA LABORAL

La calidad total se inicia en los individuos e incluyendo la familia, el grupo de trabajo, la empresa y la sociedad. El concepto de calidad total no ha existido siempre, sino que ha ido evolucionando desde la calidad del producto y en forma ascendente hasta calidad total y aseguramiento de la calidad. Ante este panorama, las organizaciones han adoptado a la Calidad como una respuesta al entorno en el que se encuentran inmersas, como una forma de mantener la competitividad y elevar la productividad, maximizando su rentabilidad.

El termino calidad de vida en el trabajo, tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos y la Fundación FORD. Los asistentes consideraron que el término iba más allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, y sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación. En los años 70 hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en practica, tales como Procure & Gambe, General Motores, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas.

A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los Estados Unidos, la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupo mucho a los directivos americanos, por lo muchos de ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar

programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones publicas también lo hicieron. La calidad de vida laboral incluye múltiples factores:

- Satisfacción con el trabajo ejecutado
- Posibilidades de tener futuro en la organización
- Reconocimientos de los resultados alcanzados

- Salario percibido
- Beneficios alcanzados
- Relaciones humanas con el grupo y la organización
- Ambiente psicológico y físico de trabajo
- Libertad y responsabilidad de decidir.

Si la calidad de vida laboral es buena, generará un clima de confianza y respeto mutuo en el que el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración tenderá a reducir mecanismos rígidos de control.

Modelo de calidad de vida laboral de Nadler y Lawler

La calidad de vida laboral se fundamenta en cuatro aspectos: ²⁶

- Participación de los empleados en las decisiones,
- Reestructuración del trabajo a través del enriquecimiento de tareas y de grupos autónomos de trabajo,
- Innovación en el sistema de recompensas, para influir en el clima organizacional,

²⁶ Lázaro González Rodríguez, Publicado el 2 Octubre 2006, México, D.F, fuente:
<http://es.shvoong.com/socialsciences/sociology/409975-calidad-vida-laboral/#ixzz1LZockG5U>

- Mejoramiento del ambiente de trabajo en cuanto a condiciones físicas y psicológicas, honorarios de trabajo.

Modelo de calidad de vida laboral de Hackman y Oldhan

Presentan un modelo de calidad de vida laboral dedicado al diseño de cargos, que son: ²⁷

- Variedad de habilidades: el cargo requiere diversas habilidades, conocimientos y competencias de la persona,
- Identidad de la tarea: el trabajo se debe realizar desde el inicio hasta el fin, para que la persona pueda percibir un resultado palpable,
- Significado de la tarea: la persona debe percibir con claridad que su trabajo produce consecuencias y efectos en el de las demás,
- Autonomía: la persona debe tener responsabilidad personal para planear y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.
- Retroalimentación del trabajo propio: la tarea debe proporcionar información de retorno a la persona, para que pueda autoevaluar el desempeño,
- Retroalimentación extrínseca: debe existir retorno proporcionado por los superiores jerárquicos o clientes respecto del desempeño de la tarea.

²⁷ Lázaro González Rodríguez, Publicado el 2 Octubre 2006, México, D.F, fuente:
<http://es.shvoong.com/socialsciences/sociology/409975-calidad-vida-laboral/#ixzz1LZockG5U>

- Interrelaciones: la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Modelo de calidad de vida laboral de Walton

Según Walton, existen ocho factores que afectan a la calidad de vida laboral que son las siguientes:²⁸

- Compensación justa y adecuada: la justicia distributiva de la compensación depende de la adecuación de la remuneración al trabajo que la persona realiza, de la equidad interna y de la equidad externa,
- Condiciones de seguridad y salud en el trabajo: incluye las dimensiones jornadas de trabajo y ambiente físico adecuados a la salud y bienestar de la persona,
- Empleo y desarrollo de la capacidad: proporcionar oportunidades de satisfacer las necesidades de empleo, de habilidades y conocimientos del trabajador, desarrollar su autonomía, autocontrol y obtener información,
- Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad: proporcionar posibilidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal y seguridad en el empleo,
- Integración social en la organización: eliminación de barreras jerárquicas notorias, apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de ideas preconcebidas,

²⁸ Lázaro González Rodríguez, Publicado el 2 Octubre 2006, México, D.F, fuente:
<http://es.shvoong.com/socialsciences/sociology/409975-calidad-vida-laboral/#ixzz1LZockG5U>

- Reglamentación: se refiere al establecimiento de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático,
- Trabajo y espacio total de vida: el trabajo no debe absorber todo el tiempo y toda la energía del trabajador, es detrimento de su vida familiar y particular,
- Importancia social de la vida en el trabajo: el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona.

En el mundo actual donde se habla de competitividad en todos los ámbitos, es imperante trabajar con calidad para obtener éxito y sobrevivir a las exigencias laborales. Aunque el termino calidad sea subjetivo, siempre partirá de la voluntad a comprometerse al cumplimiento de objetivos organizacionales orientados a brindar un servicio o producto ideal.

La demanda de calidad exige el compromiso individual y grupal para planear, realizar, supervisar tanto las actividades individuales como cada proceso en el que se sustenta una organización. Es por eso que debemos acostumbrarnos a analizar nuestras acciones en el campo laboral, a generar un ambiente basado en valores, compañerismo y de humildad; así como el trabajo en equipo, capacitación constante, liderazgo y colaboración.

Insistimos en que la base de la calidad empresarial, es la calidad individual, por ello es necesario identificar nuestras habilidades y competencias; tarea difícil, pero necesaria, ya que cuando el trabajo a desempeñar no es de nuestra competencia, se genera frustración y resultados no deseados. Es útil recurrir a herramientas que ayuden en la consecución de una ubicación profesional ideal tales como autoevaluaciones e incluso ayuda psicológica profesional. El fin, es desarrollarnos laboralmente con confianza y seguridad y estar en constante preparación hasta lograr tal madurez que nos permita cualquier cambio presentado.

Pero no todo es vida laboral, de la misma forma que en lo profesional, nuestra participación en grupos sociales y familiares exigen calidad en cada actividad a nuestro cargo, además de considerar que el éxito o fracaso en cualquiera de los ámbitos, afectará el desempeño individual y por ende el de toda una empresa.

Es importante, por todo lo anterior, establecer en nuestro actuar diario el reto de actuar con calidad, rendir nuestra voluntad al logro de objetivos individuales basados en el éxito profesional y social, logrando indirectamente éxito empresarial.

3.3 SATISFACCIÓN LABORAL

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

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

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

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

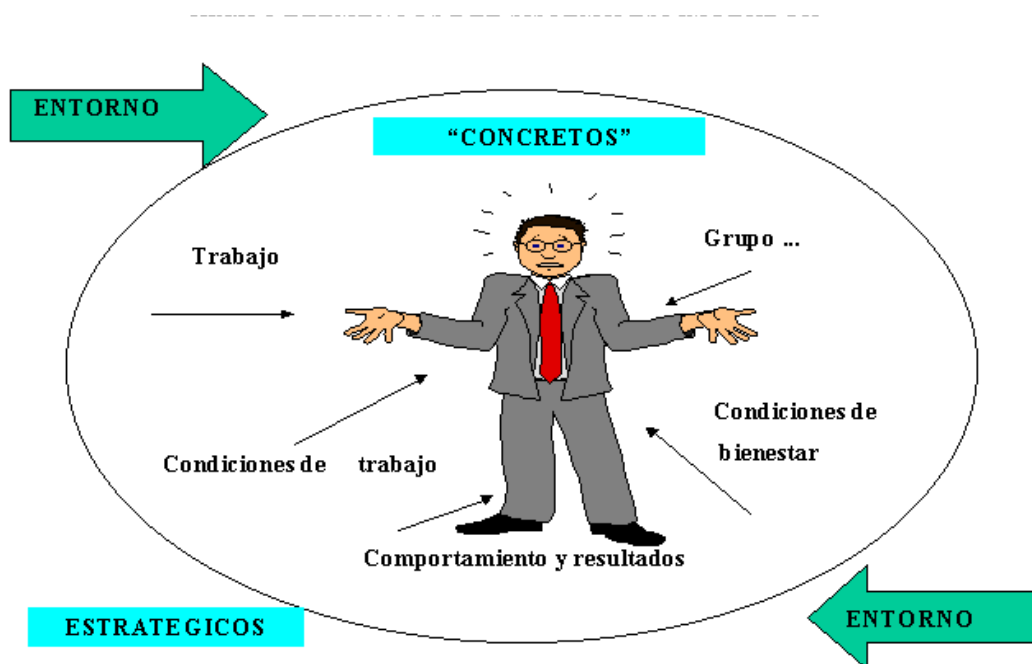
- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

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

- Retribución

CLIMA LABORAL

- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.



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

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

- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima laboral de la empresa y al desempeño laboral. De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

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

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

Sistemas de recompensas justas

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

Satisfacción con el salario

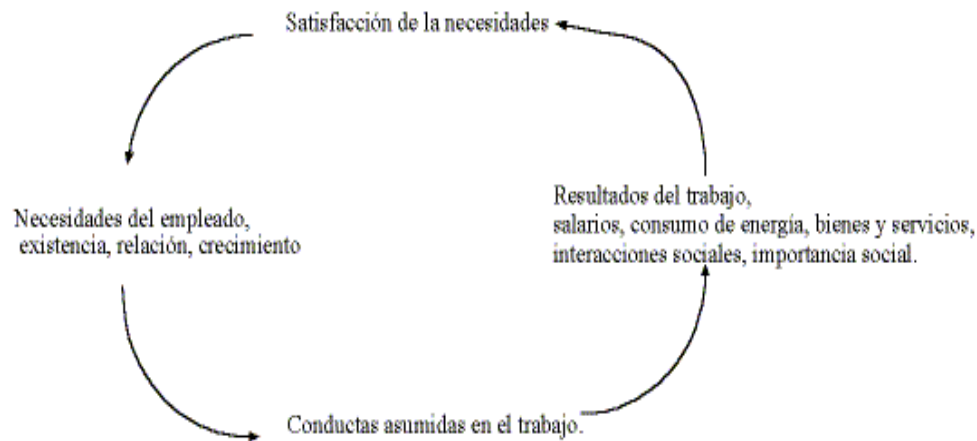
Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos.²⁹ Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitoso en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).



3.4 ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el

²⁹Alipio Sánchez Vidal, Francisco Morales, "Psicología Social Aplicada", México D.F, pag. 98

trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la Calidad de Vida Laboral.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

3.5 ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

3.5.1 LIDERAZGO

Aunque hay para quienes administración y liderazgo son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos.

La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.³⁰

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

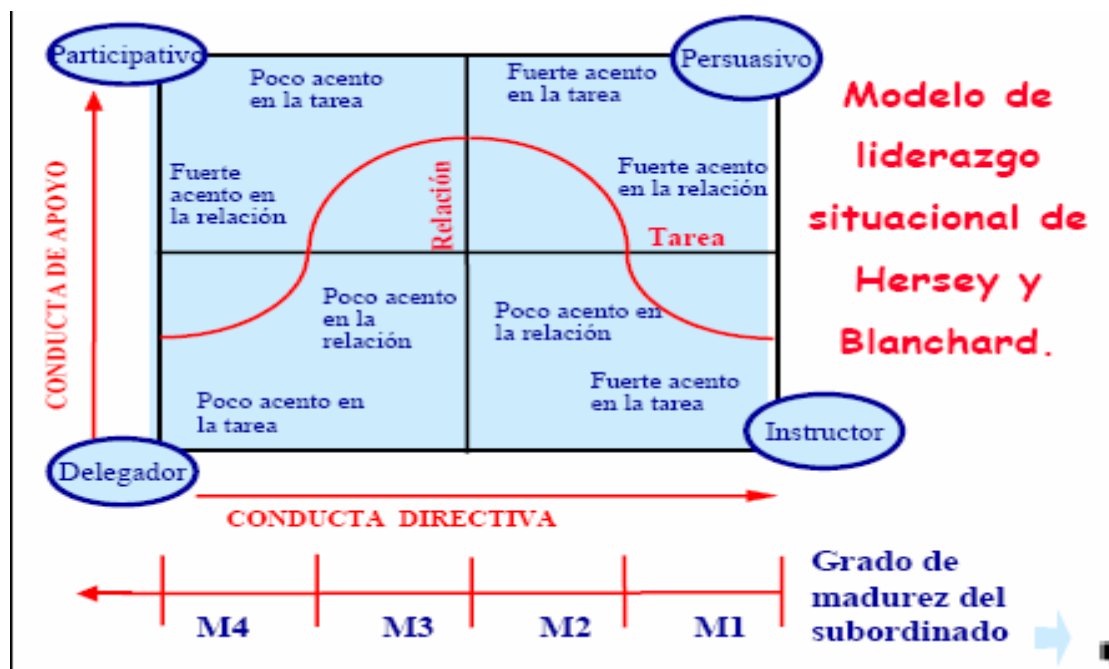
En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

³⁰ Peter Koestenbaum, "Liderazgo la grandeza interna" México D.F 2006, pag. 68

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder, que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.³¹

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.



Paul Hersey y Ken Blanchard han desarrollado un modelo de liderazgo, que ha obtenido gran cantidad de partidarios entre los especialistas del desarrollo gerencial, llamado teoría del liderazgo situacional.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra al seleccionar el estilo adecuado de liderazgo, el cual, sostienen Hersey-Blanchard, es contingente en el nivel de la disponibilidad de los seguidores. El término

³¹ Peter Koestenbaum, "Liderazgo la grandeza interna" México D.F 2006, Pag. 81

disponibilidad, se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas determinadas.

El liderazgo situacional toma en cuenta las mismas dos dimensiones del liderazgo que Fiedler identificó: Comportamientos de tarea y de relaciones. Sin embargo, van un paso más adelante al considerar cada una ya sea como alta o baja, y combinarlas en cuatro comportamientos específicos de líder:

1. El líder define los papeles y señala a la gente que, como, cuando y donde realizar las tareas. Enfatiza el comportamiento específicos de líder.
2. El líder proporciona tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo
3. El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones, el papel del líder es facilitar y comunicar.
4. El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey y Blanchard es definir cuatro etapas de la disponibilidad del seguidor. Dichas etapas son:³²

1. Los subordinados no pueden o no quieren llevar a cabo determinadas tareas. Por lo tanto no son competentes ni seguros.
2. Los subordinados no se encuentran en posibilidad para realizar las tareas, pero están dispuestos a llevarla a cabo y poseen la seguridad de que son capaces.
3. La gente es capaz pero no está dispuesta o es demasiado aprensiva para hacer lo que el líder quiere.
4. La gente es capaz y está dispuesta a hacer lo que se le pide.

Tendencias del Liderazgo

³² Peter Koestenbaum, "Liderazgo la grandeza interna" México, D.F 2006, pag 92

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:³³

1. Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2. Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3. Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4. Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

³³ Peter Koestenbaum, "Liderazgo la grandeza interna" México D.F 2006, Pag.106

5. Edad del liderazgo de la información.

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6. Liderazgo en la Nueva Edad.

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

Estilos de Liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a

sus seguidores aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso.

Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades.

Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Diferencias entre un jefe y líder:

JEFE	D	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la autoridad. · Considera la autoridad un privilegio de mando. · Inspira miedo. · Sabe cómo se hacen las cosas. · Le dice a uno: ¡Vaya! · Maneja a las personas como <u>fichas</u>. · Llega a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> I F E R 	<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la buena voluntad. · Considera la autoridad un privilegio <u>deservicio</u>. · Inspira confianza. · Enseña como hacer las cosas. · Le dice a uno: ¡Vayamos! · No trata a las personas como cosas. · Llega antes.

· Asigna las tareas.	E N C I A S	· Da el ejemplo.
----------------------	----------------------------	------------------

Características de un líder

El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja , aspecto , voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.



SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> -Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. -Se esta actualizando en los temas de interés. -Es la cabeza y responsable frente a otros directrices -Se da sentido humano a la administración. -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. -La persona líder construye el ser persona. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se tiene demasiadas responsabilidades. -Quita mucho tiempo personal. -Ser responsable cuando un miembro comete un error. -No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. -Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. -Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

El liderazgo como cualidad personal

En los albores de la historia, el líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales nacían con ellos.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son super-naturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, sí se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos.

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga. Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."³⁴



³⁴ Peter Koestenbaum, "Liderazgo la grandeza interna", México D.F 2006, pag. 113

3.5.2 PARTICIPACION, EMPOWERMENT

¿Qué es empowerment?

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente. Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

En inglés empowerment y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan empowerment con potenciación y to empower con potenciar, mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como facultar y habilitar.

Otras traducciones relacionadas:

To empower: dar o conceder poder; facultar, habilitar, capacitar, autorizar, dar poder de, potenciar, permitir, empoderar, otorgar el derecho (o la facultad) de, etc.; Conferir poderes; (en el sentido comercial o legal) apoderar, comisionar.

- Empowerment: potenciación, empoderamiento, apoderamiento.
- Empowered: facultado, potenciado, fortalecido.
- Powered: potenciado.

La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hallan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas.

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas; empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

Según Koontz y Weichrich, la cosa funciona así:³⁵

*Poder =Responsabilidad (P=R)

*Si Poder>Responsabilidad (P>R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

*Si Responsabilidad>Poder (R>P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

¿Qué es un equipo con empowerment?

³⁵ Peter Kkoestenbaum, "Liderazgo la grandeza interna", México 2006, pag. 126

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

Características de equipos con empowerment:

- Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
- Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
- El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
- Son comprometidos flexibles y creativos.
- Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
- Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
- Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Organización de empowerment

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal.

La estructura tradicional esta hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus limites son claras y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los hacen el trabajo.

La estructura de involucración del personal y un mayor compromiso esta en forma de circulo o de red por que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

Características:

- El cliente está en el centro.
- Se trabaja en conjunto cooperando para hacer lo que se debe.
- Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
- El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.
- Los empleados y el gerente tienen capacidad para trabajar con otros.
- Hay pocos niveles de organización.
- El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.
- Las personas se manejan por si mismas y son juzgados por el total de su trabajo el enfoque es hacia el cliente.
- Los gerentes son los que dan energía proveen las conexiones y dan empowerment a sus equipos.

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto.

Durante el desarrollo de empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas si no enfrentarlos y resolverlos; algunos de ellos pueden ser:

- Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
- Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.

- Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
- Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

3.5.3 COMUNICACIÓN

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

1. Operacionales, se refiere a tareas u operaciones.
2. Reglamentarios, órdenes e instrucciones.
3. Mantenimiento, relaciones públicas, captación y publicidad.

Si ampliamos la concepción de comunicación, comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación organizacional:

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada. La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Comunicación oblicua

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación

intergrupales, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor

Comunicación Formal

La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones. Sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa.

Comunicación Informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como rumores y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

En definitiva, el estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor efectividad laboral, mayor motivación dentro de la organización y mejores resultados no productivos.

3.6 ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

3.6.1 HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL/LUGAR DE TRABAJO(CONDICIONES FISICAS)

Los programas de seguridad e higiene es una de las actividades que se necesita para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza de trabajo. Es muy importante para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Higiene y seguridad del trabajo constituye dos actividades íntimamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener nivel de salud de los empleados.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. Para que las organizaciones alcancen sus objetivos deben de un plan de higiene adecuado, con objetivos de prevención definidos, condiciones de trabajo óptimas, un plan de seguridad del trabajo dependiendo de sus necesidades.

Entre sus objetivos se destacan:³⁶

- eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- prevenir el empeoramiento de enfermedades y/o lesiones.
- mantener la salud de los trabajadores.
- aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Por lo tanto, con el uso de esta disciplina, se busca conservar y mejorar la salud de los trabajadores en relación con la labor que realicen y ésta, se halla profundamente influenciada por tres grupos de condiciones:³⁷

Condiciones ambientales de trabajo: son las circunstancias físicas que resguardan al trabajador en cuanto ocupa un cargo dentro de la Organización. Es el ambiente físico que rodea al trabajador mientras desempeña su cargo.

Condiciones de tiempo: duración de la jornada de trabajo, horas extra, períodos de descanso, etc.

³⁶ Ceballos Atienza Rafael, "Prevención de riesgos laborales administrativos...." México 2010, pag. 243

³⁷ Ibid. Pag. 305

Condiciones sociales: son las que tienen que ver con el ambiente o clima laboral (organización informal, status, etc.).

Higiene del Trabajo

Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Un plan de higiene del trabajo por lo general cubre el siguiente contenido:³⁸

1. Un plan organizado: involucra la presentación no sólo de servicios médicos, sino también de enfermería y de primeros auxilios, en tiempo total o parcial, según el tamaño de la empresa.
2. Servicios médicos adecuados: abarcan dispensarios de emergencia y primeros auxilios, si es necesario. Estas facilidades deben incluir:
 - Exámenes médicos de admisión
 - Cuidados relativos a lesiones personales, provocadas por
 - Incomodidades profesionales

³⁸ Mangosio Jorge Enrique, "Higiene y Seguridad", México 2004, pag 123

- Primeros auxilios
 - Eliminación y control de áreas insalubres.
 - Registros médicos adecuados.
 - Supervisión en cuanto a higiene y salud
 - Relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
 - Utilización de hospitales de buena categoría.
 - Exámenes médicos periódicos de revisión y chequeo.
3. Evitar riesgos de distintas índoles como:
- Riesgos químicos (intoxicaciones, dermatosis industriales)
 - Riesgos físicos (ruidos, temperaturas extremas, radiaciones etc.)
 - Riesgos biológicos (microorganismos patógenos, agentes biológicos, etc.)
4. Servicios adicionales: como parte de la inversión empresarial sobre la salud del empleado y de la comunidad, incluyen:

Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y explicar asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos de empresas. Enfermeros y demás especialistas, podrán dar informaciones en el curso de su trabajo regular.

Programa regular de convenios o colaboración con entidades locales, para la prestación de servicios de radiografías, recreativos, conferencias, películas, etc.

Objetivos de la higiene de trabajo

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.

- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Estos objetivos los podemos lograr:

- Educando a los miembros de la empresa, indicando los peligros existentes y enseñando cómo evitarlos.
- Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica.

Seguridad del Trabajo

La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.

Un plan de seguridad implica, necesariamente, los siguientes requisitos:

1. La seguridad en sí, es una responsabilidad de línea y una función de staff frente su especialización.
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la localización de la empresa, etc., determinan los medios materiales preventivos.
3. La seguridad no debe limitarse sólo al área de producción. Las oficinas, los depósitos, etc., también ofrecen riesgos, cuyas implicaciones atentan a toda la empresa.
4. El problema de seguridad implica la adaptación del hombre al trabajo.

La seguridad del trabajo en ciertas organizaciones puede llegar a movilizar elementos para el entrenamiento y preparación de técnicos y operarios, control de cumplimiento de normas de

seguridad, simulación de accidentes, inspección periódica de los equipos de control de incendios, primeros auxilios y elección, adquisición y distribución de vestuario del personal en determinadas áreas de la organización.

5. Es importante la aplicación de los siguientes principios:³⁹

- Apoyo activo de la Administración. Con este apoyo los supervisores deben colaborar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
- Mantenimiento del personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
- Instrucciones de seguridad a los empleados nuevos.

La seguridad de trabajo complementa tres áreas principales de actividad:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

La Medicina del trabajo

Esta disciplina se especializa en la interacción con un medio particular, el del trabajo, pero no deja de considerar a la salud misma como un todo, indivisible. Es importante su integración ya que tiene muy en cuenta que el medio no laboral también interactúa en el laboral.

Todas las técnicas preventivas, junto con la seguridad en el trabajo, la higiene industrial, la psicología laboral, además de controlar los riesgos persiguiendo su eliminación, su minimización, fomentan directa o indirectamente el aspecto positivo de la influencia del trabajo. Objetivo que se hace más patente tal vez con la ergonomía.

³⁹ Mangosio Jorge Enrique, "Higiene y Seguridad", México 2004, pag 157

Las técnicas preventivas que utiliza la Medicina del trabajo son fundamentalmente las siguientes:⁴⁰

Epidemiología: mediante la que se investiga sobre una población o grupo de personas, la distribución y frecuencia de signos y en general, alteraciones o anomalías en el estado de salud de la persona, a efectos de conocer sus posibles causas y los distintos factores que intervienen en su evolución, para que finalmente puedan prevenirse los riesgos correspondientes.

Vigilancia de la salud: con objeto de conocer el estado de salud individual y colectivo en relación a los riesgos a los que se hallan expuestos; verificar si existe algún factor o condición individual y su alcance, tanto temporal como permanente, que pudiera representar un riesgo o agravamiento de los existentes para esa persona y su entorno; indagar la existencia de una posible especial susceptibilidad o sensibilidad individual; detectar precozmente alteraciones de la salud; actuar en consecuencia y participar interdisciplinariamente en la actividad preventiva.

Educación sanitaria: se hace interdisciplinariamente con el fin de modificar hábitos y conductas negativos; procura fomentar la participación en programas preventivos y en general, de promoción de la salud. Otro aspecto a tener en cuenta: como lo es el reforzamiento individual, con el objeto de hacer a la persona más resistente a posibles alteraciones de la salud.

Condiciones físicas de trabajo y diseño del lugar de trabajo

1. Ambiente físico: Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, la evidencia indica que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado.

Comprende:

- **Temperatura:** La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un

⁴⁰ Ceballos Atienza Rafael, "Prevención de riesgos laborales administrativos...." México 2010, pag. 187

ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.

- **Ruido:** La intensidad del ruido se mide en decibeles, la cual es una escala logarítmica. Una diferencia de 10 decibeles en la intensidad es realmente 10 veces la diferencia en el nivel del sonido. La evidencia de los estudios del ruido indica que ruidos constantes o predecibles generalmente no causan deterioro en el desempeño en el trabajo. Si lo hay, es a niveles de cerca de 90 decibeles, lo cual es equivalente al ruido generado por un tren subterráneo a seis metros.

Pero los efectos del ruido impredecible parecen ser uniformemente negativos, tienden a interferir con la capacidad de los empleados de concentrarse y poner atención. Los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción en el trabajo.

- **Iluminación:** La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida. De la edad del empleado las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

Los beneficios de un incremento en la iluminación no son lineales. Son mayores a niveles relativamente más bajos de iluminación y disminuyen en magnitud conforme la iluminación se incrementa a moderada y de ahí a niveles altos.

- **Calidad del aire:** En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas.

La gente parece acostumbrarse al aire contaminado. La gente se vuelve menos interesada acerca de los altos niveles de contaminación y se siente menos amenazada por la exposición prolongada a tales condiciones.

2. El diseño del lugar de trabajo: Comprende:

- **Tamaño:** Definido por el metro cuadrado por empleado. el hecho de que el estatus y el espacio estén altamente correlacionados demuestra el valor simbólico que tiene la cantidad de espacio que uno controla.

En los rangos de la gerencia, el espacio de oficina puede ser la más anhelada y peleada de todas las recompensas que la organización ofrece, después del dinero y los títulos. Debido a que connota logro y rango, no es raro que las organizaciones, especialmente las grandes, definan los metros de espacio para cada nivel en la jerarquía.

Y debido a que el estatus es le determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciben a sí mismo en el límite de la discrepancia.

- **Distribución:** Se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones, influye de manera significativa en la interacción social.

Una persona probablemente interactuará más con aquellos individuos que están más cerca físicamente, por tanto, puede influir en la información a la que uno tiene acceso y a la inclusión o exclusión de uno de los eventos de la organización.

- **Privacidad:** Es en parte una función de la cantidad de espacio por persona y la distribución de ese espacio. También está influido por lo muros, divisiones y otras barreras físicas. La mayoría de los empleados desea una gran cantidad de privacidad en sus trabajos. Sin embargo, la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas, las cuales se restringen conforme la privacidad aumenta.

Existe una evidencia cada vez mayor de que el deseo de privacidad es fuerte en la mayoría de la gente.

La privacidad limita las distracciones, las cuales pueden ser particularmente problemáticas para la gente que hace tareas complejas. Sin embargo, la tendencia es claramente hacia menos privacidad en el lugar de trabajo. Se necesita más investigación para determinar si los esfuerzos organizacionales por abrir los espacios de trabajo y las preferencias individuales

sobre la privacidad son o no incompatibles y dan como resultado un desempeño y satisfacción menores del empleado.

3.6.2 ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínsecas y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización.

Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen:

- aumento de salarios por méritos,
- gratificación por actuación individual,
- tarifa por pieza o destajo y comisión,
- incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe un a cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

3.6.3 REMUNERACION

El salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo. Es la contraprestación en la relación bilateral, aunque en algunas ocasiones se tienen también en cuenta otras condiciones laborales como vacaciones, jornada, etc.

La remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores. Desde sus primeros años de existencia, el centro de la acción la Organización Internacional del Trabajo ha girado en torno al nivel de los salarios y la Organización ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la Constitución de la OIT la garantía de un salario vital adecuado es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente.⁴¹

Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado. La negociación colectiva en la empresa o en el sector y un diálogo social tripartito

⁴¹ Alipio Sánchez Vidal, Francisco Morales, “Psicología Social Aplicada” México, pag. 182

en el plano nacional son las mejores vías para determinar el nivel de los salarios y resolver conflictos potenciales.

Características

En economía, se considera al salario como precio pagado por el trabajo. Los salarios son todos aquellos pagos que compensan a los individuos por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por hora, día o semana trabajada de los trabajadores manuales, sino también los ingresos, semanales, mensuales o anuales de los profesionales y los gestores de las empresas.

A los ingresos regulares pactados en los convenios colectivos hay que sumarles las primas y las pagas extraordinarias, las primas por riesgo, nocturnidad, índice de peligrosidad u horas extraordinarias, así como los honorarios de los profesionales liberales y la parte de los ingresos percibidos por los propietarios de negocios como compensación por el tiempo dedicado a su negocio.

Los trabajadores que reciben sus ingresos gracias a un sistema de incentivos obtienen sus salarios siguiendo una fórmula que asocia el sueldo percibido con la producción o rendimiento alcanzado, de forma que se estimula una mayor productividad y eficiencia.

Un salario elevado no implica por fuerza que se asignen elevados ingresos anuales. Los trabajadores del sector de la construcción, por ejemplo, suelen percibir elevados salarios por hora trabajada, pero los ingresos anuales suelen ser reducidos debido a la falta de continuidad en el empleo de este sector.

4.1 PSICOLOGÍA DEL TRABAJADOR

La psicología ha sido definida simplemente como la ciencia de la conducta humana. Como ciencia trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos y las explicaciones requieren de identificación, descripción, observación y cuantificación de variables a través de las técnicas estadísticas convencionales.

El enfoque de la psicología en lo relativo al trabajo abarca una perspectiva muy amplia y una gama notable de posibles abordajes, con características múltiples y con enfoques ideológicos correspondientes a una gran variedad de posiciones políticas, donde la expresión de las ideas conllevan a utilidades prácticas muy diferentes.

Es importante recordar el papel de la psicología como una disciplina del conocimiento científico que tiene como principal objetivo el estudio de la conducta humana, con el fin de tratar de comprenderla, interpretarla y predecirla a efecto de plantear acciones para mejorar las condiciones de vida de las personas.

Así, el trabajador no es la excepción, dentro de su esfera de desarrollo laboral se llevan a cabo una variedad de situaciones psicológicas que deben ser consideradas con objeto de favorecer su realización profesional, el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y desde luego el aumento de su productividad y de la calidad del producto de su trabajo.

El trabajo tiene como fin primordial, favorecer el desarrollo de las personas y asegurar la subsistencia de los trabajadores, su familia y el núcleo laboral; las empresas como organización social cumplen objetivos similares, donde es importante favorecer las condiciones de vida y desarrollo de los elementos que contribuyen con esos núcleos productivos. El trabajo tiene la potencialidad de poder generar seguridad, estabilidad emocional, satisfacción, creatividad, desarrollo del autoestima, superación personal y felicidad para los trabajadores.

Pero de la misma manera, cuando el trabajo se realiza en condiciones psicológicas no favorables, asume características de gran compromiso, malestar, enfermedad y rápido

deterioro para la pragmática de algunas investigaciones psicológicas básicas.⁴² En este momento, la mayor parte de los psicólogos eran estrictamente científicos y evitaban de forma liberada el estudio de problemas que tuvieran que ver fuera de las fronteras de la investigación pura.

La segunda fuerza importante en la evolución de esta disciplina provino del deseo de los ingenieros industriales de mejorar la eficiencia. Estaban preocupados fundamentalmente por la economía de la producción, y por consiguiente, por la productividad de los empleados industriales.

Así, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la Psicología del trabajo.

Tres individuos destacan como los padres fundadores de la Psicología del trabajo:⁴³

Walter Dill Scott, psicólogo que fue persuadido para que ofreciera una charla a varios dirigentes de negocios de Chicago sobre la necesidad de aplicar la Psicología a la publicidad. Su charla fue bien recibida y llevó a la publicación de dos libros: *The Theory of Advertising* y *The Psychology of Advertising*. El primero trataba de la sugestión y la argumentación como métodos para influir sobre la gente. El segundo libro apuntaba hacia el incremento de la eficiencia humana con tácticas tales como la imitación, la competencia, la lealtad y la concentración. Scott influyó sustancialmente en el aumento de la consciencia pública hacia la psicología industrial y su credibilidad.

Frederick W. Taylor, ingeniero de profesión. Su preparación formal era limitada, pero logró obtener muchas patentes debido a su experiencia y auto capacitación en ingeniería. Mientras laboraba en una empresa, Taylor se dio cuenta del valor de rediseñar la situación laboral para alcanzar tanto una mayor producción de la compañía como salarios más altos para los trabajadores. Su obra más conocida es el libro *The Principles of Scientific Management* del

⁴²Keith Davis, John W Newstrom, "Comportamiento humano en el trabajo", México 2009, pag. 558

⁴³ Alipio Sánchez Vidal, Francisco Morales "Psicología Social Aplicada", México 2002, pag. 11

cual también hacemos mención en el capítulo 1. Taylor mostró que los obreros que manipulaban lingotes pesados de hierro podían ser más productivos si tenían descansos en el trabajo. Capacitar a los empleados sobre cuánto trabajar y cuándo descansar incrementaba la productividad promedio por trabajador de 12.5 a 47.0 toneladas desplazadas por día. Esta cuestión le significó ser atacado como explotador e inhumano, discusión que fue interrumpida por el inicio de la Primer Guerra Mundial.

Hugo Münsterberg, era un psicólogo alemán con una formación académica tradicional. Estudio sistemáticamente todos los aspectos del puesto de trabajo, desarrolló una ingeniosa simulación de laboratorio de un tranvía y llegó a la conclusión de que un buen conductor tendría apreciar al mismo tiempo todo lo que puede influir sobre el avance del vehículo. Algunos autores lo consideran el padre de la Psicología Industrial.

Al estallar la Segunda Guerra Mundial y la súbita muerte de Münsterberg creó un vacío científico que solo fue rescatado por los Estados Unidos de América. El énfasis primario de los primeros trabajos en la Psicología Industrial se dirigía a las ventajas económicas que se podían lograr aplicando las ideas y métodos de la Psicología, a problemas de los negocios y la industria.

Los líderes de los negocios comenzaron a emplear psicólogos, y algunos psicólogos comenzaron a realizar investigaciones aplicadas. Sin embargo, la Primera Guerra Mundial desplazo éstas investigaciones hacia aspectos bélicos. Aunque el impacto de la Psicología en el esfuerzo de la guerra no fue sustancial, el proceso mismo de otorgar tal reconocimiento y autoridad a los psicólogos dio un gran impulso a la profesión.

Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la Psicología del Trabajo.⁴⁴

⁴⁴Alipio Sánchez Vidal, Francisco Morales “Psicología Social Aplicada”, México 2002, pag.86

La Psicología aplicada emergió de la guerra como una disciplina reconocida. La sociedad comenzaba a darse cuenta de que la Psicología industrial podía resolver problemas prácticos.

Por otro lado, la Psicología ha demostrado suficientemente el papel instructivo y formativo que juegan los errores o los conflictos en el conjunto de procesos cognitivos, además del estímulo que éstos suponen para el correcto desarrollo psíquico y social del individuo.

El trabajo ocupa la mayor parte del tiempo y representa un espacio de primer orden para la realización completa de las personas. La psicología aplicada al campo de las relaciones humanas se ocupa de cómo realizar adecuadamente la actividad laboral, de manera que se pueda crear un estilo que sea más eficaz para desarrollar las funciones de organización de la gestión en materias tan variadas como las propias de asesoramiento, de representación, de administración laboral, de mediación o de estudio e investigación.

Como la Psicología en general, la Psicología del trabajo es una ciencia diversificada, que contiene varias subespecialidades. Las actividades profesionales de los psicólogos del trabajo pueden dividirse en seis campos generales:⁴⁵

1. Selección y colocación. Se desarrollan métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. También se ocupan de la colocación de empleados, a fin de identificar aquellos puestos de trabajo más compatibles con los intereses y habilidades individuales.
2. Capacitación y desarrollo: identifica las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto de trabajo. Los psicólogos que trabajan en este campo deben diseñar las formas para determinar si los programas de capacitación y desarrollo han sido exitosos.
3. Evaluación del desempeño: este es el proceso de identificación de criterios o normas para determinar qué tan bien desempeñan los empleados sus puestos de trabajo.

⁴⁵ Ibid. pp. 92-94

Incluye mejoras de habilidades técnicas, programas de desarrollo de ejecutivos y entrenamiento de todos los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.

4. Desarrollo de la Organización: es el proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los individuos, grupos de trabajo y clientes. Los psicólogos del trabajo que trabajan en este campo están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.
5. Calidad de la vida laboral: los psicólogos del trabajo que laboran en este campo se ocupan de factores que contribuyen a que la fuerza laboral sea saludable y productiva. Pueden estar involucrados en el rediseño de puestos de trabajo para darles más contenido y que sean más satisfactorios para las personas que los desempeñan. Una vida laboral de alta calidad contribuye a una productividad mayor de la organización y a la salud emocional del individuo.
6. Ergonomía: la ergonomía es un campo multidisciplinario que abarca a los psicólogos del trabajo. Se dedica a diseñar herramientas, equipo y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas. Los psicólogos del trabajo en este campo, usan conocimientos derivados de la fisiología, la medicina industrial y de la percepción para diseñar sistemas de trabajo que puedan ser operados eficientemente por los seres humanos.

Investiga problemas relacionados al ambiente físico de trabajo, tales como la iluminación, ruido, temperatura, y ventilación, y recomienda los cambios para aumentar la eficacia. Apoya en la disminución de accidentes. Realiza estudios de las conductas y otros estudios de investigación para determinar la naturaleza de la vigilancia eficaz y de la dirección (gerencia, supervisión) eficaz; y también para analizar los factores de la moral de trabajo y la motivación.

Condiciones ambientales

Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo.

Espacio Físico

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la fábrica hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la luminosidad y el ruido que llegan hasta el lugar de trabajo de cada trabajo.

Y en el propio lugar de trabajo otros aspectos físicos pueden ocasionar malestar y frustración. En un estudio realizado, se consideraron en orden de importancia la ventilación, la calefacción y el sistema de aire acondicionado.

Otra causa frecuente de malestar la constituyen el número, la ubicación y las condiciones de los servicios sanitarios.

De estos factores, ninguno de ellos relacionado directamente con el trabajo, merman la productividad. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciarse la jornada.

La planta de una oficina influye en las comunicaciones entre los departamentos y en su interior, el flujo de trabajo entre varios grupos, las relaciones del líder y los seguidores y la cohesión del grupo.

Un concepto diferente en el diseño de oficina lo representa la oficina panorámica, que tiene una enorme área abierta; no hay paredes que dividan al espacio en cubículos. Por el contrario, todos los empleados están agrupados en unidades funcionales, separadas entre sí por medio de ornatos como árboles y plantas, biombos bajos y estantes.

Son más económicos y fáciles de mantener; además facilitan la comunicación y el flujo de trabajo. Por otra parte, la ausencia de parcelaciones favorece la cohesión y colaboración del grupo, reduciendo así las barreras psicológicas existentes entre gerentes y personal. El personal opina que las oficinas panorámicas son más agradables desde el punto de vista

estético y que propician más el establecimiento de relaciones sociales y amistades. Los ejecutivos señalan que la comunicación mejora. Las desventajas principales son la falta de aislamiento, los ruidos y la dificultad para concentrarse. Todavía no se ha demostrado de forma concluyente que aumente la productividad y eficiencia.

Los psicólogos industriales han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.

Iluminación

El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay luz suficiente. Por otra parte, se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

Al tratar este tema se debe atender a varios factores muy importantes: intensidad, distribución, resplandor y la naturaleza de la fuente luminosa.

La intensidad, o grado de brillantez, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación. No obstante, aún no se sabe hasta qué punto una buena iluminación contribuye al rendimiento. Sin duda el nivel óptimo depende de la índole de la tarea que va a ejecutarse.

La magnitud del contraste entre el objeto y el ambiente general influye en la intensidad luminosa que se necesita. Mientras menor sea el contraste, mayor deberá ser la brillantez. El resplandor es otro factor que se combina con la intensidad, lo mismo que el tipo de iluminación.

Otro factor es la distribución de la luz en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual. La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causará fatiga ocular.

Otro factor que produce la agudeza visual y ocasiona fatiga es el resplandor, que se debe a una luz de mayor intensidad de aquella a la que está acostumbrado el ojo. La brillantez proviene de una fuente luminosa o de superficies muy reverberantes. Este produce más equivocaciones en

trabajos delicados en un lapso de apenas 20 minutos. No sólo ocasiona fatiga visual sino también disminución visual.

Una luz demasiado brillante puede atenuarse o excluirse del campo visual del trabajador. A éste se le puede dar viseras o sombreadores. Pueden suprimirse las zonas demasiado reverberantes.

El mejor sistema de evitar el resplandor consiste en iluminar uniformemente el área de trabajo.

En la iluminación repercute igualmente la índole de la fuente de luz. Se distinguen tres tipos que suelen utilizarse en el hogar, la oficina y las fábricas; la lámpara incandescente normal, la luz fluorescente y la luz mercurial. Las tres ofrecen ventajas y también padecen de limitaciones respecto al costo la intensidad y color.

La distribución de la luz puede ser:

Iluminación directa. la luz incide directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y la más utilizada para grandes espacios.

Iluminación indirecta. La luz incide sobre la superficie que va a ser iluminada mediante la reflexión en paredes y techos.

Iluminación semiindirecta. Combina los dos tipos anteriores con el uso de bombillas translúcidas para reflejar la luz en el techo y en las partes superiores de las paredes, que la transmiten a la superficie que va a ser iluminada [iluminación indirecta]. De igual manera, las bombillas emiten cierta cantidad de luz directa [iluminación directa]; por tanto, existen dos efectos luminosos.

Iluminación semidirecta. La mayor parte de la luz incide de manera directa en la superficie que va a ser iluminada (iluminación directa), y cierta cantidad de luz reflejan las paredes y el techo.

También existe la necesidad fisiológica de contar con cierta cantidad de luz natural. Según investigaciones, el cuerpo humano necesita cierta dosis diaria de luz natural. De no recibirla, algunas funciones químicas no se realizan debidamente.

Otro problema potencial de salud se atribuye a la iluminación fluorescente. Estudios han demostrado que este tipo de luz puede ocasionar estrés físico y mental, así como la merma de la actividad motora y la fuerza.

Ruido

El ruido se considera un sonido o barullo indeseable. Todavía no se sabe con certeza si merma la eficiencia del empleado, pues los datos son contradictorios.

La unidad básica para medir el ruido es el decibel (db). Desde el punto de vista psicológico, es la medida de la intensidad subjetiva del sonido.

Se sabe que ciertas intensidades pueden dañar el oído. Así, si un trabajador diariamente oye sonidos de cierto nivel de decibeles durante largo tiempo, sin duda terminará por sufrir pérdida de la audición.

El control de los ruidos busca la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables. Los ruidos industriales pueden ser:

1. Continuos: máquinas, motores o ventiladores
2. Intermitentes: prensas, herramientas neumáticas, forjas
3. Variables: personas que hablan, manejo de herramientas o materiales

El ruido demasiado intenso ocasiona otros daños fisiológicos. Al ser sometido a un ruido de 95 a 110 decibeles se constriñen los vasos sanguíneos, se alteran la frecuencia cardíaca y el riego sanguíneo.⁴⁶ Se ha mencionado la posibilidad de que el ruido constante aumente la presión arterial. Con ruidos fuertes también se eleva la tensión muscular.

⁴⁶ Keith Davis, John W. Newstrom, "Comportamiento humano en el trabajo", México 2009, pag. 605

Algunos psicólogos afirman que el ruido puede alterar el equilibrio psíquico. Los que trabajan en ambientes demasiado ruidosos son más agresivos, desconfiados e irritables que los que laboran en una atmósfera normal.

No todos los tipos de ruidos son igualmente molestos ni distraen en la misma medida. Una de las características más importantes del ruido es su constancia o intermitencia. Los ruidos intermitentes son mucho más molestos que los constantes. El ser humano puede adaptarse a los del primer tipo. A los del segundo nos toma más tiempo.

Esta adaptación puede no ser tan molesta, pero eso no quiere decir que no ocasione consecuencias fisiológicas. El oído se deteriora, disminuye el calibre de los vasos sanguíneos y cada vez se requiere más energía para seguir trabajando.

Otras características del ruido es la repetición, el tono y la necesidad de oír ruido en el trabajo. Los sonidos extraños distraen más que los conocidos. Los tonos demasiado graves o agudos molestan más que los de tono intermedio. Al parecer el ruido causa menos tensión si forma parte del trabajo.

Los métodos más usados para controlar los ruidos en la industria pueden incluirse en una de las cinco categorías siguientes:⁴⁷

1. Eliminación del ruido en el elemento que lo produce, mediante la reparación o nuevo desempeño de la máquina, engranajes, poleas, correas, etc.
2. Separación de la fuente del ruido, mediante pantallas o disposición de máquinas y demás equipos sobre soportes, filtros o amortiguadores de ruido.
3. Aislamiento de la fuente de ruidos dentro de muros a prueba de ruidos.
4. Tratamiento acústico de los techos, paredes y pisos para la absorción de ruidos.
5. Equipos de protección individual (EPI), como el protector auricular.

⁴⁷ Keith Davis, John W. Newstrom, "Comportamiento humano en el trabajo", México 2009, Pag. 607

No todos los sonidos son iguales. Hay ruidos que perturban mucho, otros que apenas se perciben y otros suaves y tranquilizadores. Se dan diferencias individuales en la tolerancia al ruido.

Debido a estos efectos nocivos que el ruido ocasiona, se supone que aminora también la eficiencia laboral.

Aunque no es posible afirmar que el ruido perjudica al rendimiento, se ha demostrado que la producción disminuye ligeramente al introducir el ruido. Después de transcurrido un tiempo aumenta y rebasa niveles anteriores.

En otros estudios se ha demostrado que la cantidad media de trabajo no recibe el influjo de ruidos intensos; en cambio la calidad del trabajo mostraba más variación en caso de tareas fáciles y monótonas y difíciles y complejas.

Los estudios prueban que la disminución del ruido no incrementa la productividad, pero sí reduce el número de errores.

Si no puede amortiguarse la fuente del ruido, la siguiente medida consistirá en proteger al personal mediante alguna protección de los oídos: tapones, audífonos o cascos.

Color

Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral.

El color puede crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial.

Con el color también se evita la fatiga visual, puesto que cada matiz tiene diferentes propiedades de reflexión.

Los colores pueden crear ilusiones ópticas de tamaño y temperatura. Las paredes pintadas de colores claros comunican la sensación de mayor amplitud y apertura.

Los decoradores dicen que los matices de azul y verde son colores fríos, mientras que el rojo y anaranjado son colores cálidos. También sostienen que el ser humano se muestra más

excitable y animado en un cuarto de tono cálido, y más relajado y tranquilo, en uno de tono fresco.

Si un local tiene aspecto sucio y triste, el estado de ánimo de los empleados mejorará al pintarlo de nuevo. Sin embargo, es poco lo que se puede afirmar con seguridad sobre los efectos que el color tiene en la conducta laboral.

Música

Al parecer carece de confirmación la hipótesis de que con música se eleva la productividad en todo tipo de trabajo. El efecto de ella depende de la índole de las labores. Según datos de investigación, con la música se incrementa la productividad en tareas bastante sencillas, repetidas y que no requieran unidades de corta duración, en consecuencia, posiblemente la música se convierte en el foco de atención y hace que la jornada transcurra en forma más rápida y grata.

Las cosas cambian cuando se trata de una labor compleja que exija mucho esfuerzo. No está demostrado que la música eleve la producción de los trabajos difíciles porque se requiere de plena concentración.

La eficacia de la música depende igualmente del tipo de música. Se dan diferencias individuales respecto a las preferencias musicales.

El efecto de la música en la producción constituye un campo en el cual hacen falta investigaciones científicas y rigurosas.

Temperatura y Humedad

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Por otro lado, la humedad es consecuencia del alto grado de contenido higrométrico del aire.

Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo e incluso en nuestro bienestar físico y mental. El estado del tiempo y la temperatura nos afectan en forma diferente.

Cuando se realiza trabajo bajo techo la temperatura y humedad se controlan bien, si es que la empresa está dispuesta a invertir bastante dinero y si las instalaciones se prestan a ello.

El cuerpo humano se adapta a muchas circunstancias. Podemos soportar temperaturas extremadamente altas y mantenemos la capacidad de trabajo en días calurosos y húmedos durante largos períodos.

La investigación en cuanto a que si el rendimiento es igual en condiciones cómodas se complica con la presencia de dos circunstancias más, que producen lo que se llama temperatura real (la del termómetro recibe el nombre de temperatura absoluta).

La misma temperatura resulta tolerable o insoportable según el grado de humedad. La velocidad de circulación del aire sobre la piel repercute en la tolerabilidad de determinada temperatura y humedad. La corriente de aire facilita la evaporación y sudación, con lo cual uno se siente más fresco.

Las investigaciones dedicadas al trabajo físico demuestran que las condiciones climatológicas adversas pueden influir en la calidad y cantidad de trabajo realizado. La producción merma en casos de calor y humedad excesivos. Toleran mejor tales extremos si el movimiento del aire es adecuado.

La motivación es un elemento decisivo en la eficiencia del empleado cuando la temperatura es excesivamente alta o baja.

Contaminación en lugares cerrados

Muchos edificios son lugares completamente cerrados, diseñados para impedir que penetre aire. No pueden abrirse las ventanas y los empleados sólo respiran aire filtrado, frío o caliente. Estos edificios constituyen un peligro para la salud.

En algunas investigaciones se ha comprobado que esta situación trae consigo enfermedades como cefaleas, problemas de sinusitis, reacciones cutáneas alérgicas y malestar general. También mareos y estupor.

Como son ambientes cerrados herméticamente, las sustancias no se diluyen en el aire. Los disolventes, adhesivos, líquidos de limpieza, sustancias químicas amortiguadoras de incendios, los aditivos para pinturas, el asbesto y formaldehído en el aislamiento y otros agentes dañinos abundan en las alfombras, paredes, tapices, persianas y mobiliario.

Las copiadoras despiden ozono, sustancia que puede ocasionar cefaleas e infecciones de las vías respiratorias superiores.

Los disolventes tóxicos existen en materiales tipográficos y en los que se utilizan en mecanografía como el papel sin carbono. El equipo electrónico produce una forma especial de contaminación electrónica. Las microondas invisibles como las que se utilizan en los equipos de comunicación, y otras fuentes de radiación han alcanzado altos niveles en muchos edificios de oficinas.

Esa clase de radiación produce daño ocular, inestabilidad emocional, amnesia parcial, disminución de la capacidad intelectual, pérdida del apetito, problemas cardíacos y del tiroides, leucemia y defectos congénitos.

Higiene

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: El hombre y su ambiente de trabajo. Este tema fue abordado con mayor detalle en el capítulo 3.

Teorías de motivación

La motivación es un fenómeno altamente complejo. Definirla no es tarea sencilla. Cualquier definición que se adopte sería, en cierto modo, arbitraria. Para fines de introducción del presente escrito, consideramos la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se

sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo.

Si complicado es definirla, más arduo es el intento de explicarla. Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables. Algunas relacionan la motivación con un grupo determinado de variables, otras con variables diferentes. Algunas gozan del apoyo de la evidencia práctica, otras no han corrido con la misma suerte. Algunas nacieron de la especulación teórica, otras son hijas de la praxis.

Lo que presentamos a continuación es un apretadísimo resumen de las principales teorías sobre la motivación. La intención es mostrar la variedad y riqueza de los distintos enfoques.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Publicado en "Teorías de

la motivación", Bolleg, Pag. 35



El punto ideal de la Teoría de Maslow sería aquel, en el cual el hombre se sienta autorrealizado, pero esto es muy raro se podría decir, que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

Teoría del factor dual de Herzberg

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:⁴⁸

⁴⁸ Bolleg, "Teoría de la motivación" México 2005 pag. 40

IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

a) Factores Higiénicos: Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

b) Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles mas altos (consideración y autorrealización).

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los de más compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

De la teoría de Herzberg se deriva el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios:⁴⁹

1. Suprimir controles.
2. Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.

⁴⁹ Bolleg, "Teoria de la motivacion", México 2005, pp, 45-48

3. Delegar áreas de trabajo completas.
4. Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
5. Informar sobre los avances y retrocesos.
6. Asignar tareas nuevas y más difíciles.
7. Facilitar tareas que permitan mejorar.

Teoría de McClelland

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este estímulo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política.

Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el

compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización.

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none">- La gente no quiere trabajar.- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.- La gente tiene poca creatividad.- La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad.- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	<ul style="list-style-type: none">- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.- La gente prefiere autonomía.- Todos somos creativos en potencia- La motivación ocurre en todos los niveles- Gente Motivada puede autodirigirse

Publicado "Teoría de la motivación", Bolleg, México 2005, pag.50

Teoría de las Expectativas.

El autor mas destacado de esta teoría es Vroom, pero ha sido completada por Porter-Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.

El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el dolor. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son:⁵⁰

1. Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.

⁵⁰ N. S Dicaprio "Teoría de la personalidad", México 2003, pp 70-72

IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

2. El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
3. Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
4. La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, por la instrumentalidad y las interrogantes ¿rendiré?, ¿Qué conseguire si rindo? ¿Merece la pena?
5. La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.
6. Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
7. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
8. La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Fuerza de la motivación = Valor de la recompensa * Probabilidad de logro.

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- a) La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- b) Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos. Otros conceptos de la teoría de las expectativas:

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	“Iniciación a la estructura” (orientar definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización
Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona a interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Adaptado a partir de **Rodríguez Porras, José María**: “El factor humano en la empresa”, Ediciones Deusto, Bilbao 2000

Teoría ERC⁵¹ de Alderfer.

⁵¹ Existencia, Relación y Crecimiento

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.

Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

Teoría de Fijación de metas de Locke

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones:

1. Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
2. Movilizan la energía y el esfuerzo.
3. Aumentan la persistencia.
4. Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros.

Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si

estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

Estrés Laboral

El estrés en el entorno laboral es un problema creciente, inhabilitante y con un coste personal, social y económico muy importante. Los gastos y pérdidas derivadas por el costo del estrés son cuantiosos y aumentan año tras año. Son numerosos los índices de ausentismo, la baja productividad en la empresa, los accidentes profesionales y la escasa motivación en el trabajo.

En Psicología, estrés suele hacer referencia a ciertos acontecimientos en los cuáles nos encontramos con situaciones que implican demandas fuertes para el individuo, que pueden agotar sus recursos de afrontamiento.

La definición del término estrés ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye. El estrés ha sido entendido:

- como reacción o respuesta del individuo (cambios fisiológicos, reacciones emocionales, cambios conductuales, etc.)
- como estímulo (capaz de provocar una reacción de estrés)
- como interacción entre las características del estímulo y los recursos del individuo.

En la actualidad, este último planteamiento, se acepta como el más completo. Así pues, se considera que: el estrés se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente (estrés interno o externo) y los recursos disponibles del sujeto.

De tal modo, los elementos a destacar en la interacción potencialmente estresante son:

1. variables situacionales (por ejemplo, del ámbito laboral, condiciones trabajo),
2. variables individuales del sujeto que se enfrenta a la situación

3. consecuencias del estrés

Un trabajo sin estrés puede parecer estupendo, pero no hay que exagerar. Si no hay un mínimo de estrés, de activación, el trabajo se puede tornar aburrido y poco estimulante, y acabar siendo, paradójicamente, estresante.

Una muestra de lo positivo del estrés es el trabajo bajo presión. Aquellos que tienen la habilidad de sobresalir cuando trabajan bajo crisis o contra el reloj, lo hacen por el efecto positivo del estrés.

Síntomas

Es importante definir cuáles son los síntomas del estrés porque no todas las tensiones que sufrimos a diario pueden considerarse estrés. Los problemas del estrés empiezan cuando el cuerpo no es capaz de restaurar el equilibrio interno, manifestándose entonces la tensión como ansiedad, miedo, preocupación, agresividad o depresión.

- Irritabilidad generalizada
- Hiperexcitación o depresión
- Alteración del ritmo respiratorio
- Aumento del ritmo cardiaco
- Ansiedad injustificada
- Inestabilidad emocional
- Confusión, desorientación y falta de concentración
- Rigidez y Dolor muscular
- Sudoración

Mecanismos del Estrés

Fase de Alarma

En esta fase inicial se desencadena una reacción en cadena en el sistema nervioso vegetativo en su componente simpático, el cual comienza con una descarga en el ámbito de las glándulas suprarrenales de la sustancia conocida como adrenalina.

Los efectos que esta adrenalina desencadenada en nuestro organismo van a depender de la cantidad segregada y del modo en que se realice dicha secreción; es decir, si se realiza en un brevísimo instante o si se prolonga en varios segundos.

Estas reacciones van a procurar una aceleración del ritmo cardíaco y de la frecuencia de ventilación pulmonar, un incremento de la concentración de glucosa en sangre (lo que en el ámbito general lo denominamos como azúcar en sangre); una subida en las cifras de la presión arterial; un mayor aporte de sangre a todos los tejidos; un metabolismo más intenso de células de toda la economía; incremento de la coagulación sanguínea para evitar la posibilidad de que por algún pudiera perderse sangre del organismo; incremento de la actividad y rapidez mental.

Al valorar el conjunto y la relación entre los distintos efectos puede llegar a la conclusión de que estos aportan a la persona en estrés unas condiciones energéticas máximas como para poder llevar a cabo una actividad física y mental agotadora durante más tiempo de lo que podría en otras circunstancias.

Es en esta fase donde existe un peligro potencial negativo para nuestro organismo, ya que una alarma demasiado intensa podría desencadenar una sobre carga cardíaca y de la tensión arterial que provoque una angina pectoris, infarto de miocardio o entrar en una situación de bloqueo total shock.

Fase de Resistencia

La primera fase de alarma termina generalmente con bastante rapidez, ya que el organismo humano no es capaz de sostener esta situación más allá de unos cuantos segundos.

Una vez que se haya consumido estos recursos de la primera fase, si no se ha conseguido resolver el motivo de la alarma y sigue vigente la necesidad de respuesta al estímulo exterior, el organismo entonces cambia de táctica.

Los estudios que sobre el estrés realizó el Dr. Hans Selye se localizaron precisamente en esta fase de resistencia.

Descubrió como todos los cambios adaptativos de nuestro comportamiento externo y nuestras reacciones internas se debían a la intervención de tres elementos de nuestro sistema endocrino, denominados como el eje:

Hipotálamo - Hipofisis - Suprarrenal

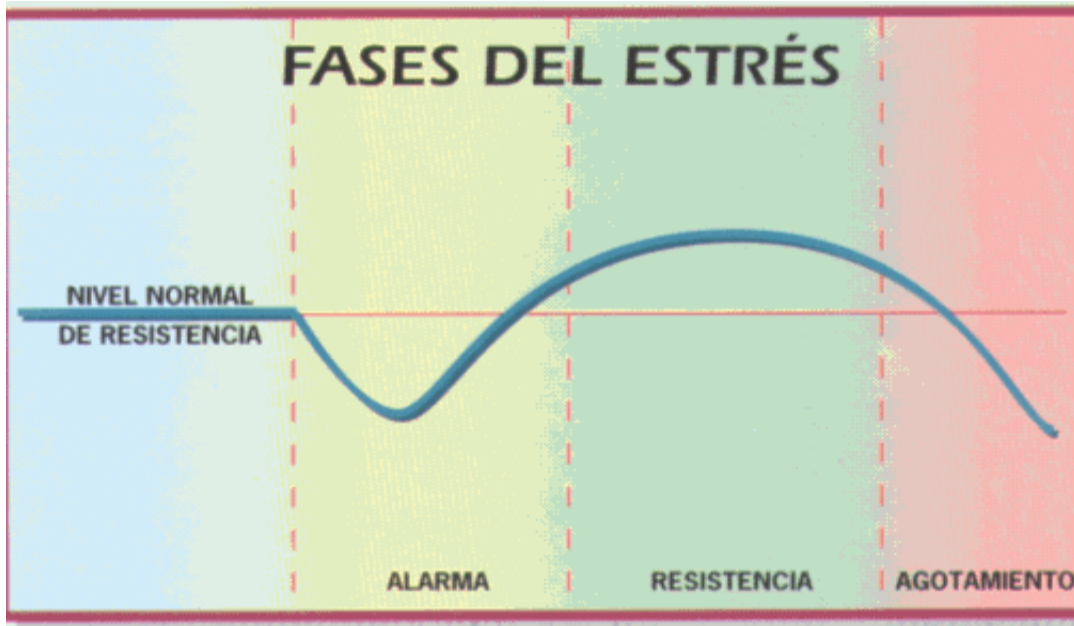
El hipotálamo situado en la región medial de nuestro cerebro recoge los mensajes - respuestas de nuestra corteza cerebral, que son recibidas por una glándula que es la Hipofisis pituitaria, situada en la base del sistema nervioso central, que se podría llamar como el director de la orquesta, de todo nuestro sistema endocrino, quien a su vez organiza todo funcionamiento del organismo.

El resultado de esta organización jerarquizada es poder utilizar nuestra reservas energéticas para seguir en la lucha.

Fase de Agotamiento

En cuanto empieza agotarse nuestra reservas energéticas de adaptación aparece la fatiga, como un conjunto de signos físicos y psicológicos, que nos indicara con ciertas señales que debemos descansar para reponer nuestro desgaste vital.

La importancia de esta señal es tal que si el reposo no llega a su tiempo, la repercusión inmediata será el agotamiento parcial de ciertos tejidos orgánicos, como es el caso de la aparición de las agujetas musculares que aparecen por la ejecución de este.



Tipos de estrés laboral

El trabajador ante una situación de estrés intenta desarrollar una o varias estrategias de afrontamiento, que persiguen eliminar la fuente de estrés. También pueden tratar de evitar la experiencia incidiendo en la situación estresante, en sus propios deseos e inclusive en las expectativas en relación con esa situación.

Según Slipack existen dos tipos de estrés laboral:

El episódico

1. Ambiente laboral inadecuado.
2. Sobrecarga de trabajo.
3. Alteración de ritmos biológicos.
4. Responsabilidades y decisiones muy importantes

El estrés episódico es aquel que se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron, un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando una persona es despedida de su empleo.

Por otra parte el estrés crónico es aquel que se presenta de manera recurrente cuando una persona es sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no evite esa problemática el estrés no desaparecerá.

El crónico, que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

- Factores intrínsecos al propio trabajo
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales
- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional

Principales efectos del estrés laboral

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo.

En la vida toda acción realizada tiene como efecto una reacción específica. Al estudiar la temática del estrés no puede obviarse que el estrés mal manejado ocasiona repercusiones en la personas, sin embargo actualmente se esta haciendo énfasis a los efectos del estrés a nivel fisiológico ya que estos propician un gran deterioro en los individuos impidiéndoles realizar sus actividades cotidianas.

A continuación se presenta principales efectos negativos del estrés laboral:

- Aumento de la tasa cardíaca
- tensión muscular
- Dificultad para respirar

Efectos Fisiológicos:

Efectos Cognitivos:

- Preocupaciones
- Dificultad para la toma de decisiones
- Sensación de confusión

Efectos Motores:

- Hablar rápido
- Temblores
- Tartamudeo

Los efectos cognitivos y motores son muy importantes cuando se habla de efectos del estrés en los trabajadores, ya que están íntimamente relacionados y podría decirse que muchas veces estos efectos se presentan en forma simultánea, ya que una persona preocupada puede presentar signos como temblores en las manos o hablar muy rápido, también la dificultad para la toma de decisiones y la sensación de confusión pueden presentar características como tartamudeo o voz entre cortada.

4.2 INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, con su célebre

libro: Emotional Intelligence, publicado en 1995. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades:

- conocer las emociones y sentimientos propios,
- manejarlos,
- reconocerlos,
- crear la propia motivación,
- gestionar las relaciones.

El uso más lejano de un concepto similar al de inteligencia emocional se remonta a Charles Darwin, que indicó en sus trabajos la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y la adaptación. Aunque las definiciones tradicionales de inteligencia hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas, varios influyentes investigadores en el ámbito del estudio de la inteligencia comienzan a reconocer la importancia de los aspectos no cognitivos.

Las emociones son importantes para el ejercicio de la razón. Entre el sentir y el pensar, la emoción guía nuestras decisiones, trabajando con la mente racional, capaz o incapaz al pensamiento mismo. Del mismo modo, el cerebro pensante desempeña un papel fundamental en nuestras emociones, exceptuando aquellos momentos en los que las emociones se desbordan y el cerebro emocional asume por completo el control de la situación. En cierto modo, tenemos dos cerebros y dos clases diferentes de inteligencia: la inteligencia racional y la inteligencia emocional y nuestro funcionamiento vital está determinado por ambos.

INTELIGENCIA EMOCIONAL. La Gestión inteligente de la emociones	Inteligencia Intrapersonal	<i>AUTO CONOCIMIENTO</i> Capacidad de conocer, descubrir y percibir las propias emociones, teniendo así conciencia y comprensión de uno mismo.	Se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a si mismas de forma realista y que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores.
		<i>AUTO CONTROL.</i> Capacidad de controlar y manejar las propias emociones con el fin de que los sentimientos sean los adecuados.	Estas personas son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones límite y son flexibles ante cambios o nuevas ideas.
		<i>MOTIVACIÓN.</i> Capacidad de motivarse uno mismo, ordenando y dirigiendo las emociones hacia un objetivo esencial	Personas que muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica. Muestran iniciativa, optimismo y compromiso.
	Inteligencia interpersonal	<i>EMPATÍA.</i> Capacidad de reconocer y tratar de comprender las emociones de los demás	Son las personas capaces de escuchar a las demás y entender sus problemas y motivaciones, anticipándose a las necesidades de los demás.
		<i>HABILIDADES SOCIALES.</i> Capacidad de manejar las emociones de los demás, con el fin de mejorar el desarrollo interpersonal	Son excelentes negociadores. Tiene gran capacidad para liderar equipos y para dirigir cambios y son capaces de crear sinergias grupales.

Daniel Goleman, psicólogo norteamericano, bajo el término de Inteligencia Emocional recoge el pensamiento de numerosos científicos del comportamiento humano que cuestionan el valor de la inteligencia racional como predictor de éxito en las tareas concretas de la vida, en los diversos ámbitos de la familia, los negocios, la toma de decisiones, el desempeño profesional, etc. Citando numerosos estudios Goleman concluye que el Coeficiente Intelectual no es un buen predictor del desempeño exitoso.⁵²

⁵² Daniel Goleman, "La inteligencia emocional de la empresa", México 2002 pag 385

La inteligencia pura no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que se presentan y que es necesario enfrentar para tener éxito en la vida.

El concepto de Inteligencia Emocional enfatiza el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo. En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda.

Este conjunto de habilidades de carácter socio-emocional se pueden dividir en dos áreas:

- a) **Inteligencia Intra-personal:** Capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta.
- b) **Inteligencia Inter-personal:** Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las ideas de otros.

Las características de la inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Medición de la inteligencia emocional y el CI

No existe un test capaz de determinar el grado de inteligencia emocional, a diferencia de lo que ocurre con los test que miden el cociente intelectual (CI). Jack Block, psicólogo de la

universidad de Berkeley, ha utilizado una medida similar a la inteligencia emocional que él denomina capacidad adaptativa del ego, estableciendo dos tipos teóricamente puros, aunque los rasgos más sobresalientes difieren ligeramente entre mujeres y hombres.

Los hombres que poseen una elevada inteligencia emocional suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Demuestran estar dotados de una notable capacidad para comprometerse con las causas y las personas, suelen adoptar responsabilidades, mantienen una visión ética de la vida y son afables y cariñosos en sus relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten, en suma, a gusto consigo mismos, con sus semejantes y con el universo social en el que viven.

Las mujeres emocionalmente inteligentes tienden a ser enérgicas y a expresar sus sentimientos sin embargo, tienen una visión positiva de sí mismas y para ellas la vida siempre tiene un sentido. Al igual que ocurre con los hombres, suelen ser abiertas y sociables, expresan sus sentimientos adecuadamente (en lugar de entregarse a arranques emocionales de los que posteriormente tengan que lamentarse) y soportan bien la tensión. Su equilibrio social les permite hacer rápidamente nuevas amistades; se sienten lo bastante a gusto consigo mismas como para mostrarse alegres, espontáneas y abiertas a las experiencias sensoriales. Y, a diferencia de lo que ocurre con el tipo puro de mujer con un elevado CI, raramente se sienten ansiosas, culpables o se ahogan en sus preocupaciones.

Los hombres con un elevado CI se caracterizan por una amplia gama de intereses y habilidades intelectuales y suelen ser ambiciosos, productivos, predecibles, tenaces y poco dados a reparar en sus propias necesidades. Tienden a ser críticos, condescendientes, aprensivos, inhibidos, a sentirse incómodos con la sexualidad y las experiencias sensoriales en general y son poco expresivos, distantes y emocionalmente fríos y tranquilos.

La mujer con un elevado CI manifiesta una previsible confianza intelectual, es capaz de expresar claramente sus pensamientos, valora las cuestiones teóricas y presenta un amplio abanico de intereses estéticos e intelectuales. También tiende a ser introspectiva, predispuesta

a la ansiedad, a la preocupación y la culpabilidad, y se muestra poco dispuesta a expresar públicamente su enfado (aunque pueda expresarlo de un modo indirecto).

Estas características mencionadas pueden resultar caricaturescos pues toda persona es el resultado de la combinación entre el CI y la inteligencia emocional, en distintas proporciones, pero ofrecen una visión muy instructiva del tipo de aptitudes específicas que ambas dimensiones pueden aportar al conjunto de cualidades que constituye una persona.

Coefficiente intelectual su nivel

Las personas se pueden clasificar, según su CI, en los siguientes niveles:

1. deficientes: En psiquiatría se les conoce como oligofrénicos. Su CI está por debajo de 70. Existen tres grupos o niveles:

- **Idiotas:** Su CI está entre 0 y 24. Raramente aprenden a hablar. Son incapaces incluso de abrocharse el traje o los zapatos, y no pueden realizar los más sencillos procesos intelectuales.
- **Imbéciles:** Tienen un CI entre 25 y 49. Aprenden a hablar, pero su vocabulario es muy limitado. Pueden vestirse por sí mismos y realizar tareas sencillas, pero tienen mucha dificultad para adquirir conocimientos escolares elementales.
- **Débiles mentales:** Tienen un CI entre 50 y 69. Con mucho esfuerzo, pueden adquirir conocimientos escolares.

2. casos límite: Se les conoce también como border-lines. Su CI oscila entre 70 y 79. A pesar de su baja inteligencia, asimilan los conocimientos escolares elementales, pero fracasan en sus intentos de aprobar cursos de enseñanza media.

3. normales/mediocres: Son personas algo torpes y lentas que, aunque con dificultad, pueden aprobar cursos de enseñanza media; en algunos casos, aunque a costa de mucho esfuerzo y retraso, pueden acabar estudios superiores. Su CI está entre 80 y 89.

4. normales/medios: Su CI está entre 90 y 109. Esta población corresponde aproximadamente al 50% de la población.

5. normales superiores: Su CI está entre 110 y 119. La mayoría de los que acaban sus estudios universitarios se incluyen en este grupo.

6. superiores: Su CI oscila entre 120 y 129. Es el nivel que suelen tener las personas que ejercen con éxito profesiones intelectuales y que ocupan cargos directivos.

7. muy superiores: Son personas con muy buenas capacidades intelectuales. Su CI se sitúa entre 130 y 139.

- Superdotados: Inteligencia brillante. CI superior a 140.

La inteligencia Emocional en el trabajo

Las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo.

Una vez que una persona entra en una Organización para que esta pueda dar lo mejor de sí, y/o hacer bien su trabajo, o bien que lo haga con entusiasmo y compromiso, se necesitan: Primero que tenga sus herramientas de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa cómo hacerlo. Tercero que sienta que lo que está haciendo tiene un valor significativo, que él está contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente.

Habilidades propias de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional incluye cuatro grupos de habilidades: la conciencia de sí mismo, la autorregulación, la motivación, la empatía.

Conciencia de sí mismo: la toma de conciencia y expresión de las propias emociones es la capacidad de reconocer una emoción o sentimiento en el mismo momento en que aparece y constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. Hacernos conscientes de nuestras emociones requiere estar atentos al estado interno y a nuestras reacciones en sus distintas formas (pensamiento, respuesta fisiológica, conductas manifiestas) relacionándolas con los estímulos que las provocan. La comprensión se ve facilitada o inhibida por nuestra actitud y valoración de la emoción implicada: se facilita si mantenemos una actitud neutra, sin juzgar o rechazar lo que sentimos, y se inhibe la percepción consciente de cualquier emoción si la consideramos vergonzosa o negativa.

La captación de las emociones está además relacionada con la salud; al tratarse de impulsos tendentes a la acción (por manifestación comportamental, cambio de la situación o la reestructuración cognitiva) su persistencia origina problemas fisiológicos, e lo que denominamos somatizaciones. Su adiestramiento es fruto de la mediación de adultos iguales, a través del aprendizaje incidental, centrando la atención en las manifestaciones internas y externas, especialmente no verbales, que acompañan a cada estado emocional y la situación que las origina.⁵³ La expresión voluntaria de distintas emociones, su dramatización, es un camino eficaz de modelado y aprendizaje de las mismas.

Autorregulación: es la capacidad de controlar las emociones, de tranquilizarse a uno mismo, de desembarazarse de la ansiedad, la tristeza y la irritabilidad exageradas. No se trata de reprimirlas sino de su equilibrio, pues como hemos dicho cada una tiene su función y utilidad. Podemos controlar el tiempo que dura una emoción no el momento en que nos veremos arrastrados por ella. El arte de calmarse a uno mismo es una de las habilidades vitales fundamentales, que se adquiere como resultado de la acción mediadora de los demás, es decir,

⁵³ Daniel Goleman, "La inteligencia emocional en la empresa", México 2002, pag 403

aprendemos a calmarnos tratándonos como nos han tratado, pero aprendiendo y mejorando en todo momento de la vida.

En relación al enfado hay que conocer que su detonante universal es la sensación de hallarse amenazado, bien real o simbólicamente. Consiste desde la perspectiva hormonal en una secreción de catecolaminas que producen un acceso puntual y rápido de energía y una descarga adrenocortical que produce una hipersensibilidad difusa que puede durar hora o incluso días, descendiendo progresivamente nuestro umbral de irritabilidad.

Podemos decir que el enfado se construye sobre el enfado; que cada pequeño incidente nos predispone a reaccionar nuevamente enfadándonos con causa menores y a que la reacción sea cada vez más violenta También podemos afirmar que es la emoción mas persistente y difícil de controlar, aunque el peor consejero es la creencia errónea de que es ingobernable. Lo importante para su control es intervenir en la cadena de pensamientos hostiles que los alimenta. Y entre las técnicas que han demostrado su eficacia destacan ante la reacción ya provocada: la relajación, la comprensión y una actitud contraria al enfado (quien se enfada tiene dos trabajos: enfadarse y desenfadarse). En cuanto a la catarsis y la expresión abierta del enfado no parece surtir el efecto deseado, al contrario, según la anatomía del enfado es contraproducente.⁵⁴

Respecto al miedo, conviene recordar que como reacción ante un peligro real y objetivo, tiene un indudable valor adaptativo y está relacionada con la conducta de huída o lucha, para las cuales el organismo se prepara biológicamente mediante la movilización de sus recursos energéticos. Cuando esta movilización de los recursos energéticos se origina ante causas más subjetivas o difusas, y de forma más persistente, también ante las más variadas actividades que suponen un reto, la emoción resultante la podemos denominar ansiedad.

La ansiedad se ha relacionado con el rendimientos o el éxito en la actividad, concretamente en la escolar, comprobando que mientras que a niveles moderados es beneficiosa e imprescindible, su exceso es contraproducente. El componente fisiológico de la ansiedad es

⁵⁴ Daniel Goleman, "La inteligencia emocional en la empresa", México 2002, Pag, 405

controlable a través de las técnicas de relajación. El componente cognitivo (la preocupación) responde ante estrategias de cambio del foco de la atención, la autocrítica de las creencias asociadas, inducción activa de pensamiento positivo, la utilización del sentido del humor. El componente conductual, evitación y lucha, requiere desensibilización, prevención o autoinstrucciones. Sin olvidar que una buena prevención de la ansiedad es el aumento del ejercicio, una dieta baja en calorías, una cantidad apropiada de sueño y descanso.... es decir, los hábitos de conducta asociados al incremento de la secreción de serotonina.

La motivación: La habilidad de motivarnos, el optimismo, es uno de los requisitos imprescindibles dada la consecución de metas relevantes y tareas complejas, y se relaciona con un amplio elenco de conceptos psicológicos que usamos habitualmente: control de impulsos, inhibición de pensamientos negativos, estilo atributivo, nivel de expectativas, autoestima:

- El control de los impulsos, la capacidad de resistencia a la frustración y aplazamiento de la gratificación, parece ser una de las habilidades psicológicas más importantes y relevantes.
- El control de los pensamientos negativos, veneno del optimismo, se relaciona con el rendimiento a través de la economía de los recursos atencionales; preocuparse consume los recursos que necesitamos para afrontar con éxito los retos vitales y académicos.
- El estilo atributivo de los éxitos y fracasos, sus implicaciones emocionales y su relación con las expectativas de éxito es una teoría psicológica que contribuye enormemente a nuestra comprensión de los problemas de aprendizaje y a su solución.
- La autoestima y su concreción escolar, autoconcepto académico o expectativas de autoeficacia, son conceptos que podemos relacionar con la teoría de la atribución; además consideramos al autoconcepto como uno de los elementos esenciales no sólo del proceso de aprendizaje escolar, sino también de salud mental y desarrollo sano y global de la personalidad.

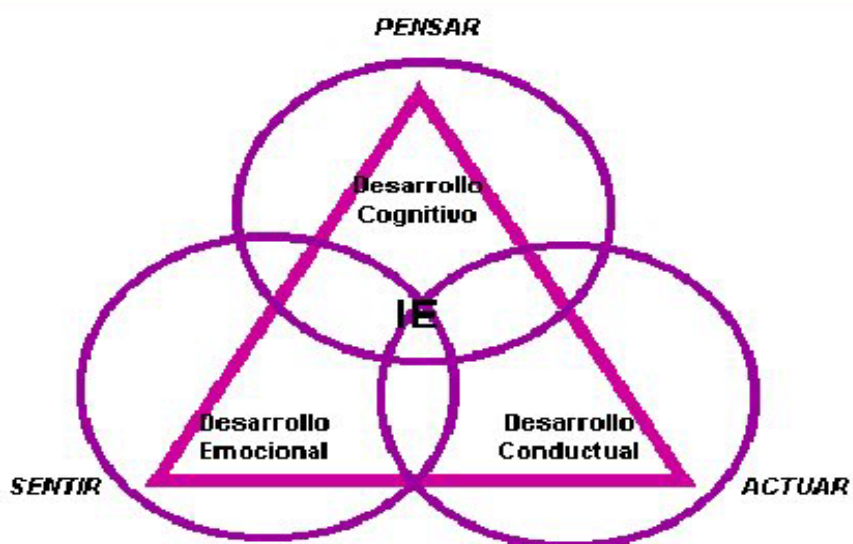
La capacidad de motivarse a uno mismo se pone especialmente a prueba cuando surgen las dificultades, el cansancio, el fracaso, es el momento en que mantener el pensamiento de que

las cosas irán bien, puede significar el éxito o el abandono y el fracaso (aparte de otros factores más cognitivos, como descomponer los problemas y hacerlos flexibles para cambiar de métodos y objetivos).

El desarrollo del optimismo, la autoestima y la expectativa de éxito, están relacionados con las pautas de crianza y educación, evitando el proteccionismo y la crítica destructiva, favoreciendo la autonomía y los logros personales, utilizando el elogio y la pedagogía del éxito, complementado con la exigencia y la ayuda.

Respecto a la tristeza, en su manifestación extrema y la depresión, volvemos a destacar el uso de estrategias de modificación de conducta y cognitivas.

Empatía: capacidad de captar los estados emocionales de los demás y reaccionar de forma apropiada socialmente (por oposición a la empatía negativa). En la base de esta capacidad están la de captar los propios estados emocionales y la de percibir los elementos no verbales asociados a las emociones. Su desarrollo pasa por fases como el contagio emocional más temprano, la imitación motriz, el desarrollo de habilidades de consuelo... pero el desarrollo de la empatía está fundamentalmente ligado a las experiencias de apego infantil (los hijos maltratados que se convierten en personas que maltratan).



Trastornos fisiológicos de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional está en la base de muchos procesos físicos. Podemos decir que existe un vínculo fisiológico directo entre las emociones y el sistema inmunológico que pone de manifiesto la relevancia clínica de las emociones. Los fisiólogos, los médicos y hasta los biólogos consideraban que el cerebro y el sistema inmunológico eran entidades independientes e incapaces de influirse mutuamente. Determinados experimentos han cambiado nuestro criterio sobre las relaciones existentes entre el sistema inmunológico y el sistema nervioso central.

Con esto se da origen a una nueva ciencia, la psiconeuroinmunología, la vanguardia de la medicina hoy en día. El mismo nombre de esta ciencia da cuenta del vínculo existente entre la mente (**psico**), el sistema neuroendocrino que subsume el sistema nervioso y el sistema hormonal (**neuro**), y el término inmunología que se refiere al sistema inmunológico.

Existen, sin duda, emociones tóxicas, emociones negativas que debilitan la eficacia de distintos tipos de células inmunológicas. Cada vez son más los médicos que reconocen la incidencia de las emociones en el desarrollo de la enfermedad.

Un ejemplo, el pánico y la ansiedad aumentan la tensión arterial. Con ello las venas dilatadas por la presión sanguínea sangran más profusamente y ésta es una de las principales complicaciones a las que se enfrenta cualquier intervención quirúrgica. Estos datos son anecdóticos, pero demuestran lo nocivas que pueden resultar para la salud las emociones perturbadoras.

Por el contrario, los sentimientos positivos albergan beneficios clínicos. A pesar de conocerse este dato, según Goleman, la inmensa mayoría de los médicos siguen mostrándose reacios a aceptar la relevancia clínica de las emociones.⁵⁵ Si se presta atención a emociones concretas como la ira y la ansiedad no cabe duda de su relevancia clínica, aunque los mecanismos biológicos concretos mediante los cuales actúan todavía no hayan sido desentrañados.

Para mostrar que las emociones negativas son un factor de riesgo para el desarrollo de la enfermedad podemos simplemente hablar del estrés. Las personas que siempre tienen prisa, por ejemplo, padecen una elevación de la tensión sanguínea que constituye un grave factor de riesgo para las enfermedades cardíacas. O podemos hablar de las enfermedades infecciosas como la gripe, el resfriado y el herpes. Nuestro sistema inmunológico suele mantenerlos a raya, excepto en aquellos momentos en los que el estrés emocional disminuye nuestras defensas.

⁵⁵ Daniel Goleman, "La inteligencia emocional en las empresas" Mexico 2002 pag. 500

La vulnerabilidad a estos virus de las personas preocupadas y alteradas es mucho mayor. La importancia médica del estrés es tal que las técnicas de relajación orientadas a reducir la excitación fisiológica negativa se están utilizando clínicamente, según Goleman, para aliviar los síntomas de numerosas enfermedades crónicas entre las que se incluyen, entre otras, las enfermedades cardiovasculares, ciertos tipos de diabetes, la artritis, el asma, los desórdenes gastrointestinales y el dolor crónico.

Si las diversas formas de angustia emocional crónica pueden llegar a ser nocivas, la gama opuesta de emociones puede ser tónica. No se dice con ello que las emociones positivas sean curativas e inviertan el curso de una dolencia, pero sí pueden desempeñar un importante papel en el conjunto de variables que afectan al curso de una enfermedad. Podemos concluir diciendo que el pesimismo tiene su precio mientras que el optimismo supone considerables ventajas. Asimismo, la esperanza constituye un factor curativo que nos permite superar los retos que nos presenta la vida.

4.3 EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

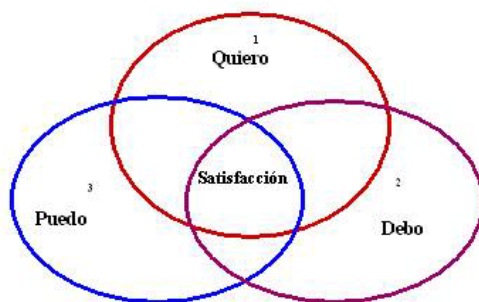
Sea cual sea el costo en el plano de las relaciones personales, descubrimos que a fin de cuentas, inevitablemente, nuestra mayor responsabilidad consiste en administrar nuestro potencial: llegar a ser todo lo que podemos ser. Toda traición a esa confianza debida a uno mismo, pone en peligro la salud física y mental.

El potencial humano tiene que ver con el desarrollo personal y libre decisión de actualizarlo y permitirle una evolución. Evolución que tiene que ver con un proceso infinito de creación y recreación de uno mismo. Este tema es una invitación a hacer consciente la facultad que tenemos de orientar nuestro pensar y actuar hacia el bienestar propio y con ello promover el bienestar de nuestro entorno social (familia, amigos, compañeros, ciudadanos, etc.)

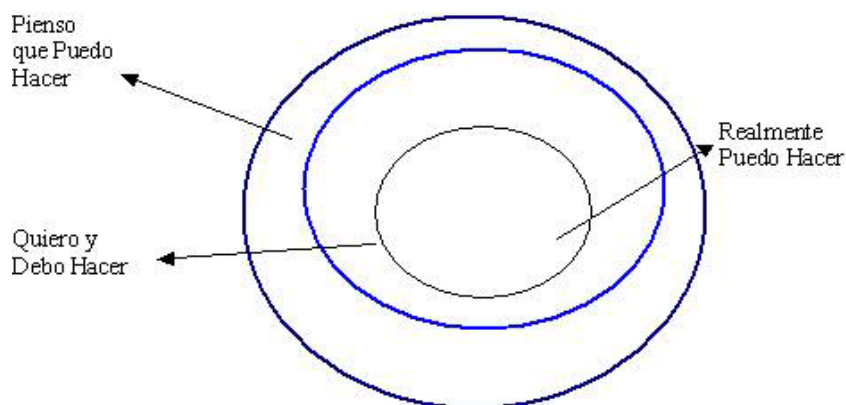
Reconocer nuestras emociones y hacer que fluyan armónicamente llevando manifestaciones sanas incluso de emociones y afectos que provocan malestar, dichas manifestaciones tienen que ver con las formas de interacción y comunicación humana en las diferentes situaciones y entornos.

IMPORTANCIA DEL FACTOR HUMANO

Es de vital importancia que el hombre identifique su potencial como ser humano. El cual podemos decir que es casi ilimitado.



Precisamente la concepción que se tiene de ¿que podemos hacer? es decir, lo que se piensa que podemos hacer, es para comenzar, muy limitada y es precisamente en ese marco que determinamos lo que queremos y debemos hacer y a la larga, lo que realmente podemos hacer constituye sólo, una fracción de este límite auto impuesto. Tratamos de simplificarlo en el siguiente diagrama.



Y es precisamente entonces que podemos decir que si existe convergencia en lo que quiero, debo y puedo hacer. Es cuando se logra la real Satisfacción Laboral, lo simplificamos en el siguiente diagrama.

Cabe destacar que una parte importante del patrón cultural se transmite a través de la enseñanza de formas abiertas de conductas, emociones y conocimientos de la alta dirección, pero un papel no menos relevante lo tiene el plan de aprendizaje, donde los propios directivos tienen que verse involucrados y donde no puede dejar de tenerse en cuenta el potencial con el que cuenta el ser humano.

Ir a la búsqueda del uso máximo del potencial humano, es algo que no se debe descuidar en tal sentido, deberá experimentar un conocimiento especial, el cual ha de incluir:⁵⁶

Valores + habilidades + actitudes + pericias + experiencia + intuición.

Saber más no conduce necesariamente a una conducta diferente, el conocimiento no se convierte automáticamente en desempeño, en tal sentido aunque describamos la sociedad actual como una sociedad de información, conocimiento, automatización y digitalización, somos aún una sociedad ignorante.⁵⁷

Por tal razón hay que ir en pos de un conocimiento haciendo énfasis en la necesidad de desarrollar habilidades y actitudes apropiadas teniendo en cuenta los valores como soporte todo lo que permite aprovechar las potencialidades del hombre, en función de lograr una conjugación entre objetivos organizacionales y personales.

Proponerse el llevar a cabo una estrategia de cambio organizacional presupone: preparación de la dirección de la organización con disposición a compartir objetivos y visión; lograr el aprendizaje y trabajar inteligentemente en la motivación de todo el personal.

La esencia de todo cambio se encuentra en el ser humano, nada sucede sin cambio personal, su base realmente se encuentra en el hombre mismo, por lo que se puede afirmar, que el auto desarrollo es una cuestión de supervivencia.

⁵⁶ N.S Dicaprio "Teoría de la personalidad" México 2003 pag. 82

⁵⁷ Ibid. Pag. 82

En tal contexto se alienta a las organizaciones a la búsqueda de culturas, estrategias organizacionales y personales, así como a perfiles de liderazgo, más relevantes y congruentes, para sobrevivir en el panorama actual las mismas han de prepararse para una fuerte batalla, más dura y difícil si cabe La Batalla por el Desarrollo Personal, incorporando un nuevo paradigma de gestión de uno mismo y de los demás.

La respuesta no es sencilla ya que el inicio de cualquier tipo de desarrollo, personal, organizacional, social o de algún otro ámbito, requiere del reconocimiento y de la decisión de autocambio, para lo cual es necesario realizar un auto diagnóstico que nos permita conocer el estado psicológico en que nos encontramos.

El autocambio requiere del trazado de una estrategia personal, la cual ha de indicar un curso principal de acción o camino para lograr el estado deseado.

Esta estrategia personal debe estar acompañada de:

- Autodiagnóstico, conocimiento de si mismo
- Una clara definición del estado deseado, del lugar adonde se quiere llegar.
- Una identificación de los valores que definen las manifestaciones de la conducta.
- Las relaciones interpersonales y la comunicación externa e interna necesaria.
- Los recursos con los que se contará (nuestros y de otros).
- Confianza en sí mismo y valor para enfrentar las barreras.

Para introducir el conocimiento mental, hoy en día se utilizan varios modelos de clasificaciones humanas o tipos de personalidad, algunos de ellos los presentaremos en la siguiente tabla:

Clasificación	Autores	Descriptor
Tipo de personalidad	Friedman y Roseman	"A" o "B"
Tipo de personalidad	Jugian/Myers-Brigg	Extrovertido/introvertido. Sensible/intuitivo Pensante/afectivo Valorativo/perceptivo
Orientación	Blake y moulton	Red de tareas/personas
Jerarquía de necesidades	Maslow	Fisiológicas/sociológicas/ Psicológicas/transpersonales.
Posiciones en la vida	Eric Berne	Estoy bien / No estoy bien
Estados del ego	Eric Berne	Padre/adulto/niño

Todas estas y otras clasificaciones o categorías pueden resultar muy útiles para que nos percatemos de nuestras características u orientaciones predominantes. No obstante con esta tipificación nos quedamos, a menudo, con la sensación de que nos encontramos en un molde o categoría y tenemos que vivir acorde a ésta. Sin embargo, el aprendizaje no es una tarea fácil, ni es cuestión de unos pocos días, se necesita una firme dirección, un sentido orientativo claro y de recursos profesionales y directivos para encauzarlos.

5.1 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA

El presente apartado se remitirá a puntualizar la metodología utilizada para el diagnóstico, así como el diagnóstico y la interpretación de los resultados.

Metodología

Con el fin de poder diagnosticar el grado de satisfacción y de identidad que empleados de una organización privada tienen hacia la misma, se utilizó el método de encuesta, en la que se formuló un cuestionario que contiene preguntas de opción múltiple con temas de interés también para la organización.

Por motivos prácticos, se utilizó la técnica de muestreo, misma que recopila una selección de un subconjunto de la población de la empresa LD I ASSOCIATS S.A de C.V a la que se le aplicó el cuestionario.

La muestra a la que le fue aplicado el cuestionario, se estipuló por muestreo probabilístico aleatorio simple, mismo que "...parte de la suposición de que cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para muestra..."⁵⁸

De acuerdo con Lourdes Münich y Ernesto Ángeles, para determinar el tamaño de la muestra son necesarias distintas etapas:⁵⁹

1. Determinar el nivel de confianza con el que se desea trabajar. El más común es 95%, y será utilizado en el presente escrito.
2. Estipular las características del fenómeno estudiado, por medio de la determinación de la probabilidad de que se realice el evento (p) o de que no se realice (q); por cuestiones prácticas, se le asignarán los valores máximos a ambos rubros:

$$p = .50$$

$$q = .50$$

⁵⁸ Lourdes Münich y Ernesto Ángeles, *Métodos y técnicas de investigación*, ed. Trillas, México, pag. 100

⁵⁹ Ibid. Pag.101-102

CASO PRÁCTICO

3. Determinar el grado de error máximo aceptable en los resultados de la investigación, mismo que los autores recomiendan se sitúe en un rango no mayor a 10%, por lo que en la presente investigación, se empleará el mismo (10%).

4. Aplicar la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo con el tipo de población. Para una población finita (la RFSC cuenta con 75 funcionarios públicos laborando para ésta, hasta el momento de la realización de la presente investigación) la fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza

N= Universo

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= error de estimación

n= tamaño de la muestra

Aplicando la fórmula:

n=?

CASO PRÁCTICO

$e = 10\%$

$Z = 1.65$ (tabla de distribución normal para el 90% de confiabilidad)⁶⁰

$N = 104$

$p = .50$

$q = .50$

Sustituyendo:

$$\begin{aligned}n &= (1.65)^2 (.5)(.5) (75) \\ &= (75) (0.10)^2 + (1.65)^2 (0.5)(0.5) \\ &= (2.7225) (.25) (75) \\ &= (75) (0.01) + (2.7225) (0.25) \\ &= (0.680625) (75) = 51.046875 = 35.6 = 36 \\ &0.75 + .680625 \quad 1.430625\end{aligned}$$

Por lo que la muestra utilizada será de 36 empleados de la empresa LD I ASSOCIATS, a quienes se le aplicó el siguiente cuestionario:

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

1. Para ti, el ambiente en tu área de trabajo es:

a) Agradable b) Te agrada

⁶⁰ Ibidem. Pag. 103

CASO PRÁCTICO

- c) Motivante d) Tenso e) Frustrante

¿Porqué? _____

2. Tu grado de satisfacción en las actividades o tareas que realizas es:

- a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Medianamente satisfecho d) Poco satisfecho
e) Nada satisfecho

¿Porqué? _____

3. ¿Cómo consideras el liderazgo que existe dentro de tu área de trabajo?

- a) Agradable b) Te agrada c) Motivante d) Tenso e) Frustrante

¿Porqué? _____

4. La participación que tienes dentro de tu área de trabajo respecto a la aportación de ideas es:

- a) Tomada en cuenta b) Obtienes retroalimentación c) Escuchada d) Ignorada
e) Descartada

CASO PRÁCTICO

¿Porqué? _____

5. ¿Cómo consideras la comunicación existente dentro de tu área?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Inexistente

¿Porqué? _____

6. ¿Cómo consideras el nivel de seguridad que existe dentro de las instalaciones?

- a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala e) Inexistente

¿Porqué? _____

7. ¿Cómo consideras tu lugar de trabajo?

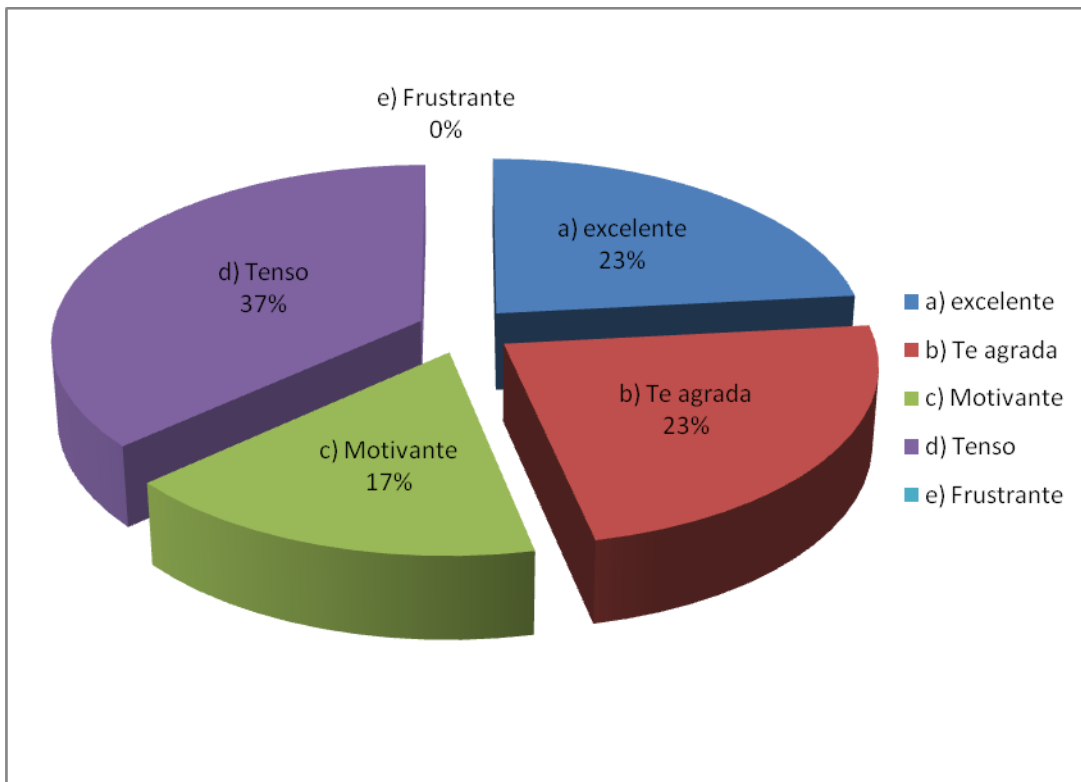
- a) Excelente b) Cómodo c) Funcional d) Incomodo e) desagradable

¿Porqué? _____

8. ¿Cómo consideras el crecimiento que has tenido en tu puesto?

- a) satisfactorio b) Conforme c) Podría dar mas d) No me dan la oportunidad e) No se

1.- Para ti, el ambiente de trabajo es:



La siguiente grafica nos muestra que el 23% de la población cree que el ambiente de trabajo es excelente ya que existe mucha comunicación y les gusta trabajar con las personas que están dentro de su área, un 23% le agrada porque hay respeto y comunicación, al 17% le parece Motivante ya que ha recibido apoyo y creen que se puede mejorar, mientras que un 37% cree que es tenso ya que no hay integración y existe demasiada presión.

Resultados

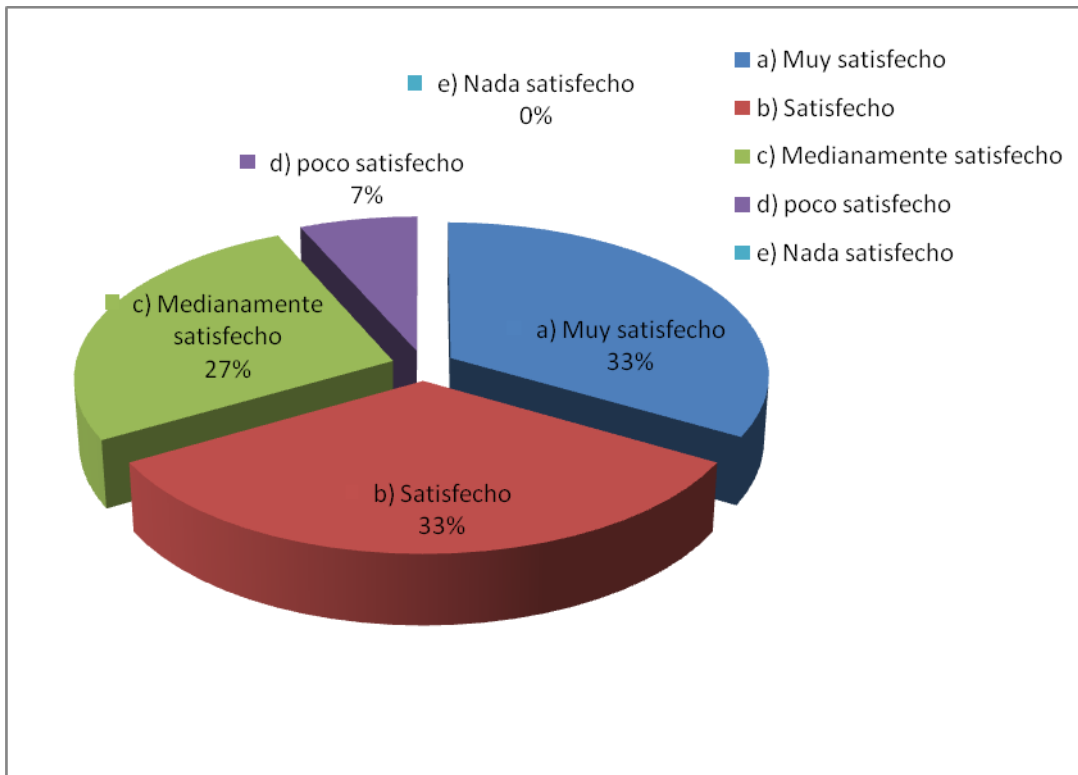
Los resultados arrojaron que mas de la mitad de la población aproximadamente les agrada el ambiente laboral que existe, mencionan que hay comunicación, respeto, buena relación, pero algo muy importante que resalta de las respuestas es que mencionan y ponen mucho énfasis solo a su equipo de trabajo y nunca mencionan a las demás áreas.

Por otra parte el resto de la población estudiada cree que es tenso el ambiente laboral, exponen que existe poca disposición para hacer las cosas ya que piensan que se perdió la confianza y el compañerismo que existía, nos dicen que mucha personas siempre están a la defensiva y esto genera algunos roces y descontento.

Mencionan la implementación de nuevas acciones para mejorar el rendimiento del personal, opinan que les parecen muy buenas pero les parece que están mal aplicadas, algunos de los puntos que resaltaron mucho fue la falta de liderazgo, así como la pobre comunicación que los ejecutivos tienen con sus respectivos líderes, otro punto muy importante que resulto muy interesante fue que se sentían en constante observación y que no existía igualdad.

CASO PRÁCTICO

2.- Tú grado de satisfacción en las actividades o tareas que realizas es:



La grafica nos muestra 33% de la población se encuentra muy satisfecho con las actividades o tareas que desempeña ya que les se sienten contentos con lo que hacen, un 33% opinan que están satisfechos ya que les gustan sus actividades y son satisfactorias, el 27% cree que están medianamente satisfechos ya que no se les dan bien las instrucciones y un 7% está poco satisfecho ya que no hay nadie que oriente.

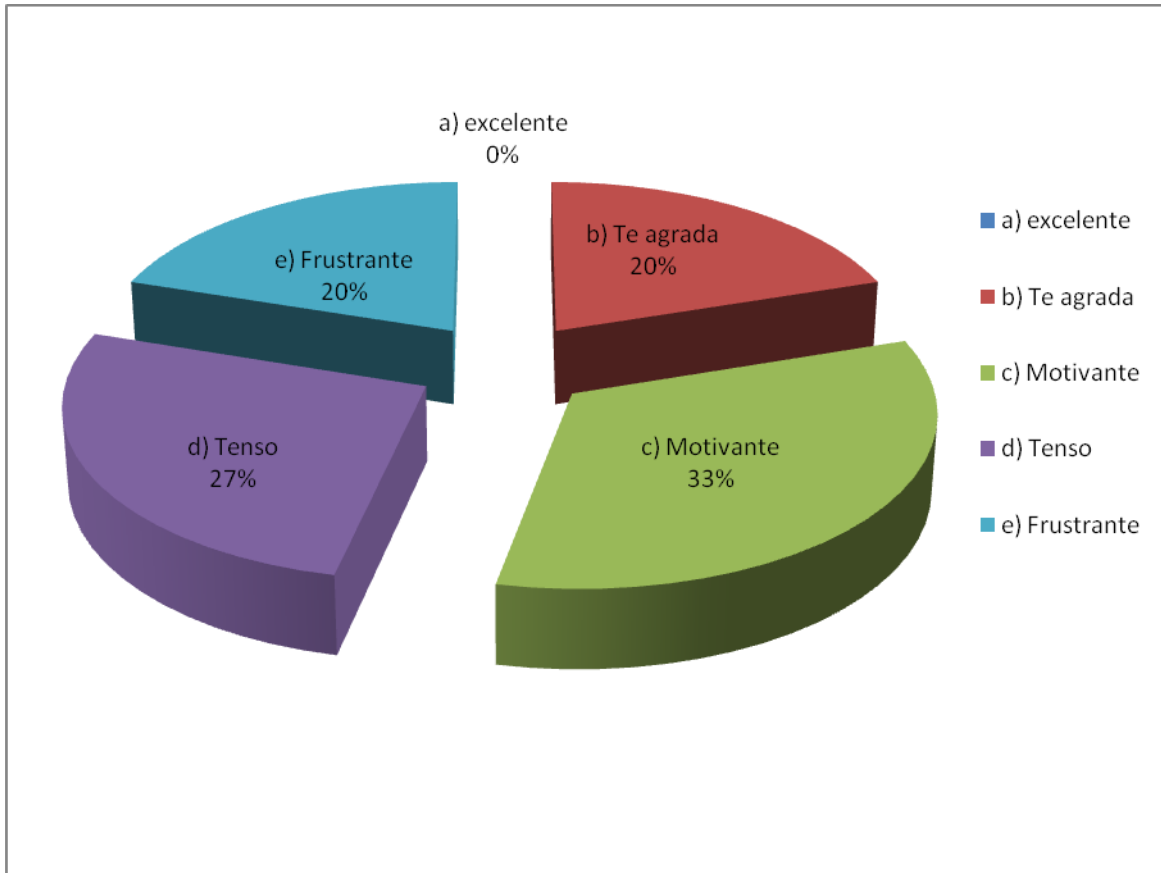
Resultados

Los puntos importantes que arrojo esta pregunta fueron muy diversas pero enfocadas al mismo fin, algunos de los puntos más importantes que expresaron los ejecutivos respecto a su satisfacción con las actividades o tareas que desempeñan, fue que podían desempeñar libremente su trabajo, mencionaron también las actividades se desempeñaban en un ambiente hostil y con ética profesional y que se sienten contentos con lo que hacen.

Las actividades les parecen satisfactorias ya que dan la oportunidad de desarrollar más habilidades y así estar satisfechos con ellos mismos.

Por otra parte se menciona que no se terminan las tareas o actividades debido a que no se dan las instrucciones necesarias para realizar bien el trabajo, los ejecutivos mencionan que les gusta lo que hacen pero que no reciben el apoyo y que existe cierta confusión debido a los diversos cambios y formas de trabajar, y que muchas veces no hay reconocimiento y existe cierta desigualdad, así como la falta de capacitación ya que muchas veces son tareas nuevas.

3.- ¿Cómo consideras el liderazgo que existe dentro de tu área de trabajo?



La grafica nos muestra que un 20% de la población estudiada considera que el liderazgo que existe dentro de su área de trabajo les agrada ya que son escuchados, un 33% cree que es Motivante por que se invita a romper barreras, el 27% menciona que es tenso por que hay fricciones y un 20% cree porque es nulo.

Resultados

Los resultados que se reflejaron en esta pregunta fueron muy divididos.

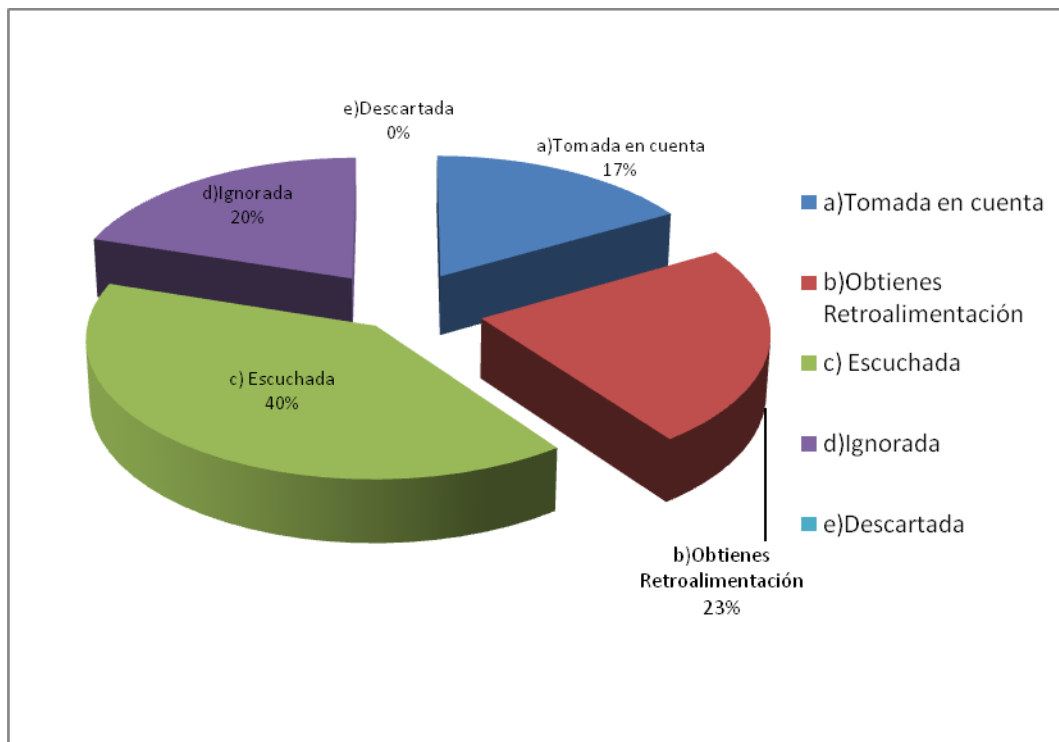
Algunas de las cosas más importantes que expresaron fue, que cuando externan sus inconformidades son escuchadas ya que tienen el conocimiento del área, motiva para que exista una superación personal constante.

Además se invita a romper las barreras que existen para el logro de los objetivos, se sabe como delegar actividades como también responsabilidades en las cuales son tomados en cuenta.

Por otra parte piensan que hace falta empuje al grupo para dar resultados de calidad, opinan que muchas veces no se piden las cosas de la mejor manera y muchas veces se retractan, comentan que hay fricción entre el líder y sus ejecutivos, comentan que al comienzo de todo fue muy Motivante pero con el paso del tiempo no a funcionado y opinan que todas las responsabilidades han caído en los ejecutivos.

También mencionan que falta preparación para los líderes ya que no saben manejar las circunstancias difíciles y cometen el error de solo culpar a la gente y no se busca la mejor alternativa para que la situación cambie.

4.- La participación que tienes dentro de tu área de trabajo respecto a la aportación de ideas es:



La grafica muestra que el 17% de la población considera que la aportación de ideas es tomada en cuenta ya que sus ideas han sido utilizadas, el 23% considera que cuando propone ideas recibe retroalimentación, el 40% expresaron que son escuchados, mientras que un 20% opinan que la mayor parte de las veces son ignoradas esas opiniones.

Resultados

Varios de los ejecutivos consideran que las cosas que han propuesto se han tomado en cuenta y se utilizan para la mejora de procesos y actividades, consideran que se sienten contentos ya que muchas cosas que han propuesto se llevan a cabo en sus áreas.

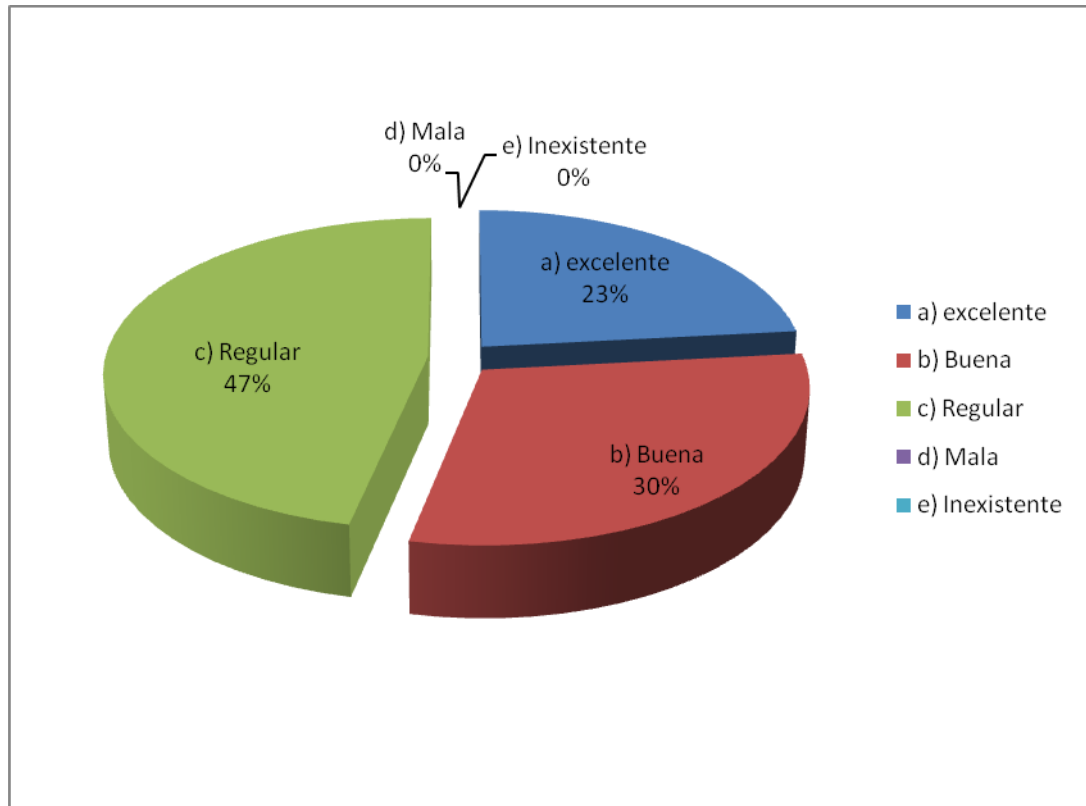
Consideran también que afortunadamente que con las personas que conviven, participan constantemente y existe retroalimentación para proponer alternativas de mejora para sus respectivas áreas.

La mayor parte de la población opina que sus puntos de vista es solo escuchada, comentan que se deben de mejorar ciertos procesos o identificar ciertas áreas de oportunidad y que muchas veces sus comentarios u opiniones no son tomadas en cuenta.

También consideran que cuando dan aportaciones no le dan la importancia necesaria, ya que la mayor parte de las ocasiones las decisiones ya están tomadas, creen también que muchas de sus opiniones son tomadas como inconformidades y no como aportaciones de mejora o causa cierta molestia a sus gerentes.

CASO PRÁCTICO

5.- ¿Cómo consideras la comunicación existente dentro de tu área?



La grafica muestra que un 23% de la población considera que la comunicación que existe dentro de su área de trabajo es excelente ya que siempre están en constante comunicación, un 30% considera que es buena ya que existe confianza y un 40% considera que es regular ya que muchas veces no hay disposición.

Resultados

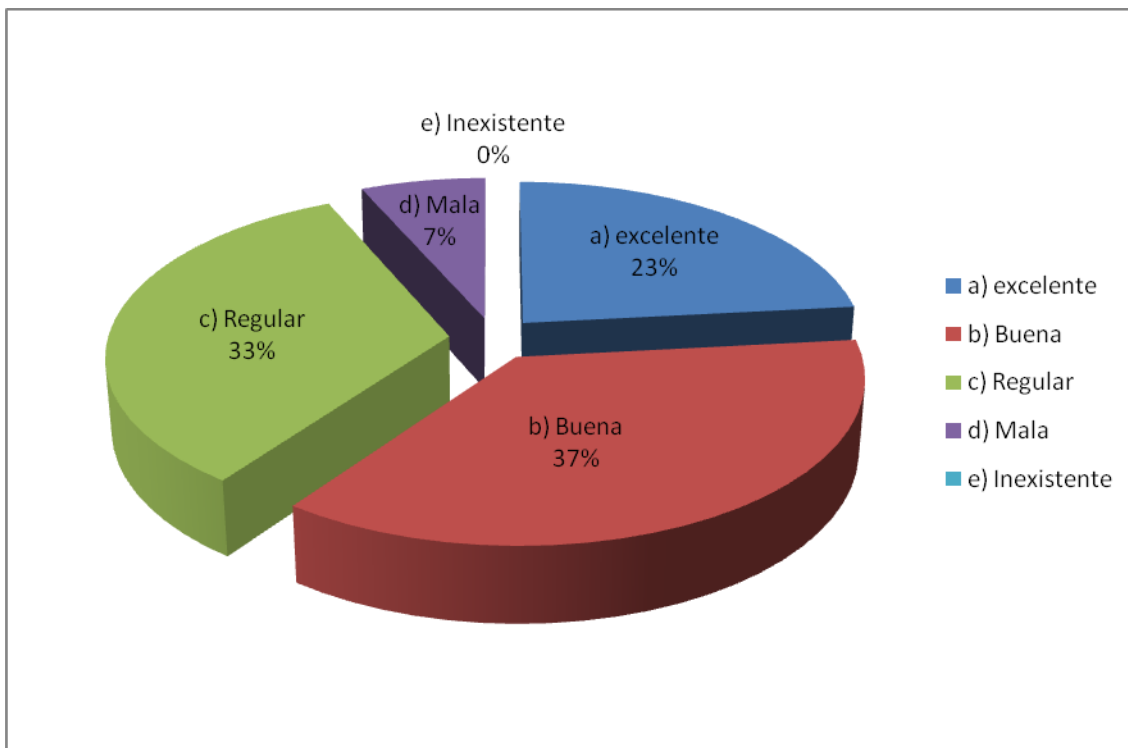
Los cuestionarios aplicados arrojaron opiniones muy parecidas, los ejecutivos comentan que en el área donde se encuentran, están en constante comunicación y siempre se trata de que sea lo más fluida posible.

Concederán que existe una buena comunicación porque se encuentran en el mismo canal, existe la retroalimentación necesaria en cuestión de logros y debilidades, opinan que la comunicación en el área donde se encuentran es buena pero desde su perspectiva podría mejorar aun más.

Por otra parte varios ejecutivos opinan que no existe disposición y que existe cierto nivel de superioridad en algunas personas que impiden la buena comunicación, comparten que existe cierto descontento y es difícil llegar muchas veces a un acuerdo.

Un problema que resaltan por la falta de comunicación, es que muchas de las cosas que se pueden solucionar fácilmente, generan un gran problema debido a esa falta de comunicación, además compartieron que la información desde su punto de vista no fluye adecuadamente entre todos los integrantes de la empresa.

6.- ¿Cómo consideras el nivel de seguridad que existe dentro de las instalaciones?



La grafica muestra que el 23% de la población opina que la seguridad que existe dentro de las instalaciones es excelente ya que la persona de la entrada controla muy bien el acceso, un 37% cree que es buena porque considera que el personal está preparado, un 33% opina que es regular ya que faltan niveles de seguridad y un 7% cree que es mala por la desconfianza que existe.

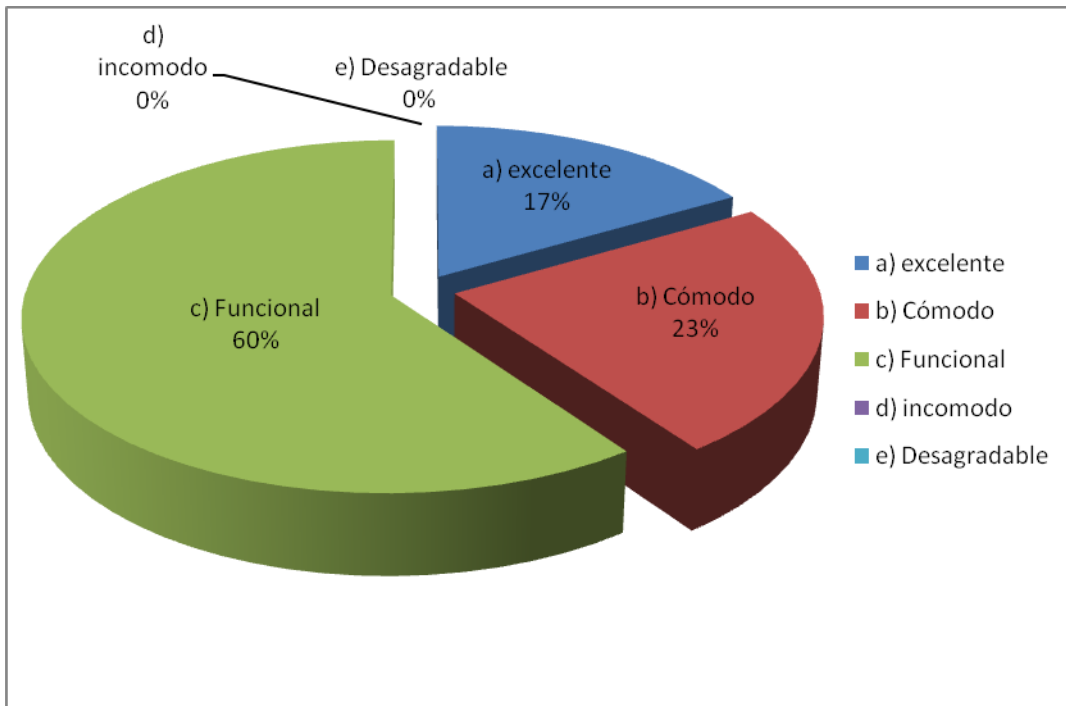
Resultados

En especial en esta pregunta no hubo mucha aportación al respecto, pero consideran que el nivel de seguridad que se tiene es el suficiente, hacen mención que está muy bien controlada la entrada y la salida del personal.

Opinan también que se debería capacitar al personal en cuestión de siniestros ya que muchos no saben qué hacer y se carece de puntos de seguridad, proponen poner cámaras de seguridad en la entrada.

Por otra parte hacen mención que ya no hay confianza para dejar sus cosas en sus lugares de trabajo ya que en repetidas ocasiones se han perdido algunos objetos y eso motiva a que las personas tengan que tener todo bajo llave.

7.- ¿Cómo consideras tu lugar de trabajo?



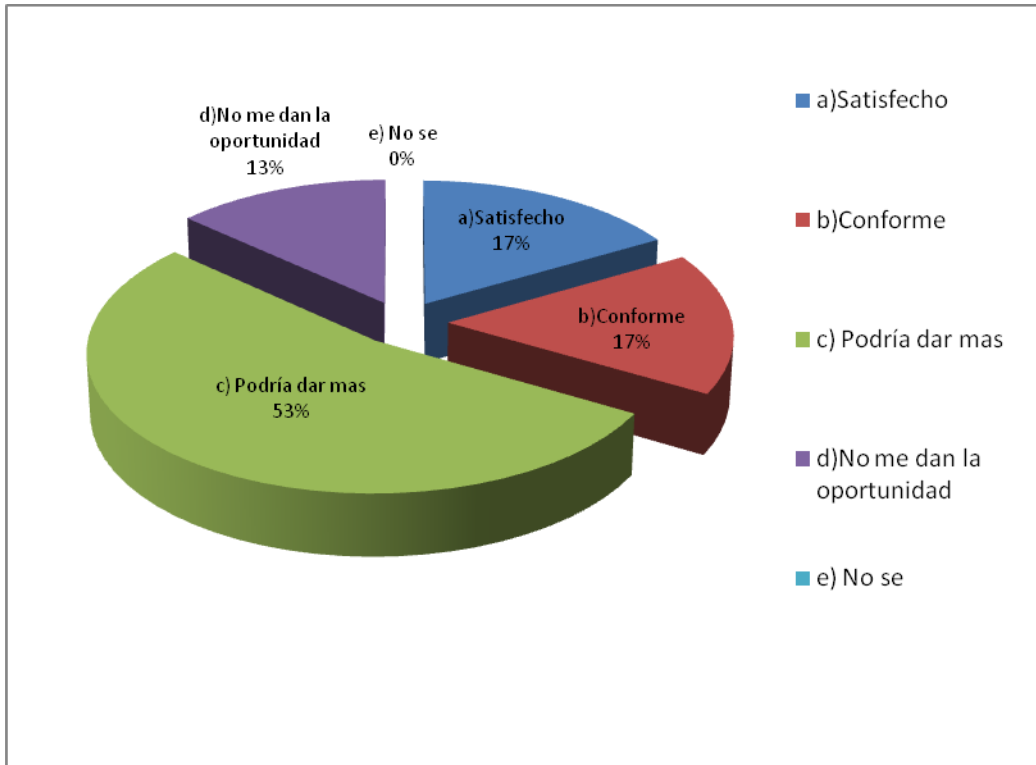
La grafica muestra que el 17% de la población considera que es excelente su lugar de trabajo ya que es ideal para trabajar, un 23% considera que es cómodo por que les permite realizar sus actividades sin molestia y el 60% considera que es funcional y que tiene todo lo necesario.

Resultados

Algunos de los ejecutivos consideran que su lugar de trabajo es el ideal para trabajar y que no les hace falta nada mas, a otros les agrada o se les hace cómodo ya que tienen comunicación directa con su jefe directo y eso les permite desarrollar sus labores sin molestia.

Por otra parte una gran parte de los ejecutivos consideran su lugar de trabajo como cómodo ya que tienen lo indispensable para cumplir con su trabajo, aun que piensan que algunos son bastante mente reducidos y estrechos, un problema que ellos expresan es el exceso de calor es un factor que influye en ocasiones en baja de rendimiento.

8.- ¿Cómo consideras el crecimiento que has tenido dentro de tu puesto?



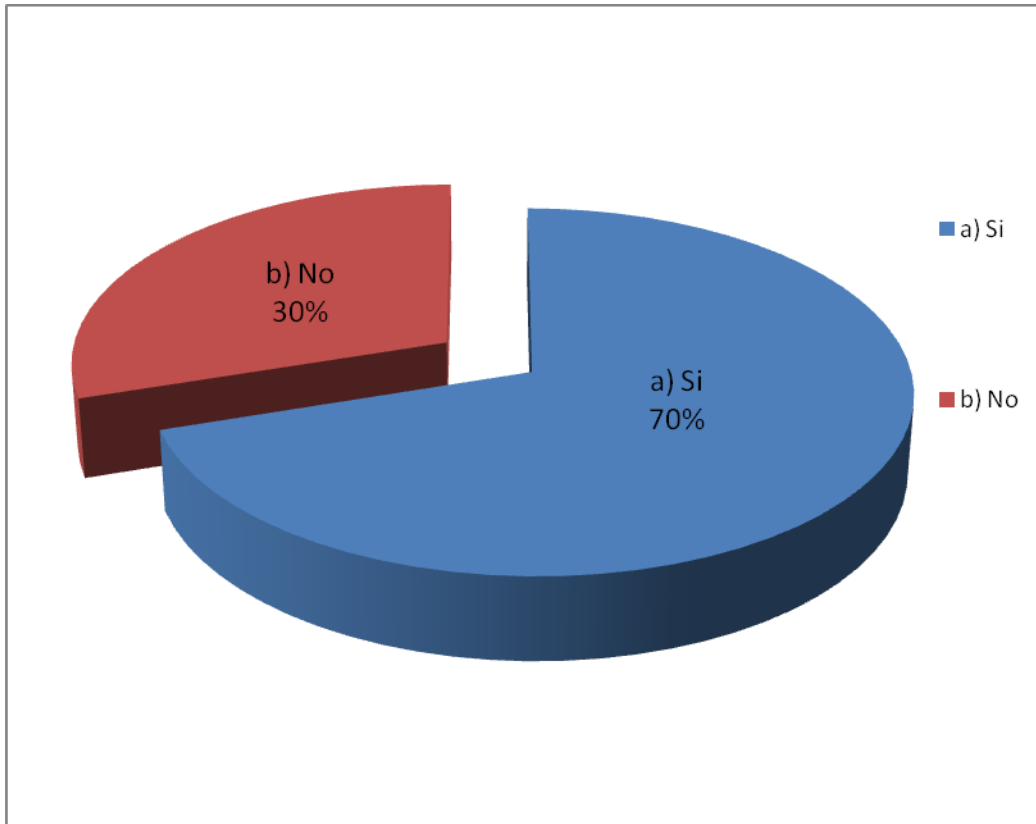
La grafica muestra que el 17% de la población se encuentra satisfecho con su crecimiento que ha obtenido, el 17% está conforme, un 53% considera que podría dar más ya que tienen la capacidad para hacerlo y un 13% opina que no se les da la oportunidad.

Resultados

El Resultado reflejo que muy poca gente se encuentra satisfecha con el grado de crecimiento que ha obtenido dentro de su puesto unas de las cosas que resaltan es que se sienten contentos ya que les otorgan prestaciones, que en otros lados no las tienen y eso es lo que los motiva a crecer más cada día y además les gusta lo que hacen y eso los llena, y es el empuje que quieren aportar y crecer a la par con la empresa.

Pero a su vez los demás opinan que les gustaría aprender más, ya que poseen actitudes para llegar a otro puesto, también nos dijeron que existe falta de motivación y que no toman en cuenta sus opiniones y que en ciertas actividades o labores les falta experiencia

9.- ¿Te gustaría estar en otro puesto?



La grafica muestran que un 70% de la población si desearían estar en otro puesto para crear experiencia y solo un 30% está conforme con el puesto que actualmente desempeña.

BIBLIOGRAFÍA

1. Valero Matas Jesús A., Olavarri Fernández Rogelio, Ruiz Frutos Carlos, García Hernández Daniel y otros, “Recursos Humanos”
Editoriales Tecnos, México Agosto 2008
2. Mc. Gregor Douglas “El lado humano de la empresa”
Editorial Mc. Graw-Hill, México Octubre 2009
3. Rodríguez Serrano Juan Carlos, Curòs Vila María Pilar, Oltra Comorera Victor “Teorías de la Relaciones Laborales. Desafíos”
Editorial Uoc, México Julio 2005
4. Landy Frank J. “Psicología Industrial”
Editorial McGraw-Hill / Interamericana de México 2005
5. Rodríguez Mauro “Psicología del Mexicano en el trabajo”
México 2006
6. Robbins P. Stephen “Comportamiento organizacional”
México Junio 2007.
7. Hernández Sampieri Roberto y otros “Metodología de la Investigación”
Editorial Mc. Graw Hill, México 2006

8. Ávila Balay H.L. “Introducción a la Metodología de la Investigación”
Editorial Tecnos, México 2006

9. Aguado R. “Clima Organizacional, un acercamiento a su Identificación”
Edición Virtual, México 2005

10. Aguilar M. “Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional”
Edición Virtual, México 2005

11. Keith Davis, John W. Newstrom “Comportamiento Humano en el trabajo”
México 2006

12. Slocum, Hellriegel “Comportamiento Organizacional”
Cengage Learning México 2009

13. Peter Koestenbaum “Liderazgo la grandeza interna”
Prentice Hall, México 2006

14. Alipio Sanchez, Francisco Morales “Psicología Social Aplicada”
México 2005

15. Daniel Goleman “La inteligencia emocional en la empresa”
Vergara, México 2002



BIBLIOGRAFÍA

16. N. S Dicaprio “Teorias de la personalidad”
Mc. Graw-Hill, México 2002