



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Desarrollo Organizacional: Modelo de clima laboral para incrementar la productividad en una empresa manufacturera de México**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Administración**

Presenta:

**Nancy Adriana Contreras Ibarra**

Tutor:

**M.P. María Guadalupe Vital Cedillo**  
**Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**

**Ciudad de México, febrero de 2019**



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.

---

**CONTENIDO**

<b>Agradecimientos</b>	5
<b>Introducción</b>	6
<b>Resumen Capítular</b>	7
<b>Capítulo I. Metodología de la investigación</b>	9
<b>1.1 Planteamiento del problema</b>	9
<b>1.2 Justificación</b>	12
<b>1.3 Preguntas de Investigación</b>	13
<b>1.3.1 Pregunta de investigación general</b>	13
<b>1.3.2 Pregunta de investigación específicas</b>	13
<b>1.4 Objetivos</b>	14
<b>1.4.1 Objetivo General</b>	14
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b>	14
<b>1.5 Hipótesis</b>	14
<b>1.5.1 Definición de Variables</b>	14
<b>1.6 Diseño y enfoque de la investigación</b>	15
<b>Capítulo II. Teorías para el estudio del clima organizacional y productividad</b>	15
<b>2.1 Teorías clásicas de la administración</b>	16
<b>2.2 Teorías Humanistas y del comportamiento</b>	18
<b>2.3 El estructuralismo y el contexto entorno</b>	35
<b>Capítulo III. La empresa y el desarrollo organizacional</b>	37
<b>3.1 La empresa como organización</b>	37
<b>3.1.1 La estructura organizacional</b>	39
<b>3.1.2 Cultura Organizacional</b>	41
<b>3.1.3 El cambio planeado</b>	45
<b>3.3 Contexto del Desarrollo Organizacional</b>	47

<b>3.3.1 Definiciones</b>	47
<b>3.3.2 Objetivos</b>	49
<b>3.3.3 Características</b>	50
<b>3.3.4 Técnicas del desarrollo organizacional</b>	50
<b>Capítulo IV. Generalidades del clima Laboral</b>	53
<b>4.1 Antecedentes</b>	53
<b>4.2 Definición</b>	55
<b>4.3 Modelos de clima laboral</b>	57
<b>4.4 Medición y dimensiones del clima organizacional</b>	62
<b>4.5 Tipos de clima laboral</b>	66
<b>Capítulo V. Gestión del recurso humano en las organizaciones</b>	70
<b>5.1 Generaciones presentes en el ámbito laboral</b>	70
<b>5.1.1 Gestión multigeneracional</b>	73
<b>5.2 Determinantes en la gestión de recursos humanos</b>	75
<b>5.2.1 Calidad de Vida Laboral</b>	75
<b>5.2.2 Satisfacción Laboral</b>	78
<b>5.2.3 Productividad Laboral</b>	82
<b>5.3 Elementos presentes en la gestión de recursos humanos</b>	89
<b>5.3.1 Liderazgo</b>	89
<b>5.3.2 Trabajo en Equipo</b>	92
<b>5.3.3 Manejo del conflicto</b>	95
<b>5.3.4 Comunicación</b>	98
<b>5.3.5 Retroalimentación</b>	102
<b>5.3.6 Motivación</b>	102
<b>5.3.7 Reconocimiento</b>	104
<b>5.3.8 Marca del empleado</b>	106

---

<b>5.3.9 Capacitación y Desarrollo</b>	106
<b>5.3.10 Creatividad e innovación</b>	109
<b>Capítulo VI. Propuesta del modelo de clima laboral</b>	111
<b>6.1 Surgimiento del constructo</b>	111
<b>6.2 Propuesta del constructo</b>	113
<b>6.3 Descripción del constructo</b>	115
<b>6.3.1 Primer nivel: el desarrollo organizacional, la estructura y la cultura</b>	115
<b>6.3.2 Segundo nivel: la organización y la gestión de recursos humanos</b>	117
<b>6.3.3 Tercer nivel: la productividad y las personas</b>	118
<b>6.3.4 Cuarto nivel: dimensiones y subdimensiones</b>	119
<b>6.3.4.1 Dimensión I Liderazgo: trabajo en equipo y manejo del conflicto</b>	119
<b>6.3.4.2 Dimensión II Comunicación: retroalimentación</b>	121
<b>6.3.4.3 Dimensión III Motivación: reconocimiento y marca del empleado</b>	123
<b>6.3.4.4 Dimensión IV Capacitación y desarrollo: creatividad e innovación</b>	125
<b>6.4 Consideraciones</b>	127
<b>Conclusiones</b>	129
<b>Referencias</b>	134

**Índice de cuadros**

Cuadro 1. Condiciones Objetivas y Subjetivas de la Productividad Laboral	77
Cuadro 2. Índice de Productividad Laboral	86

**Índice de figuras**

Figura 1. Teoría del reforzamiento de Skinner	21
Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow	23
Figura 3. Factores motivacionales de McClelland	27
Figura 4. Teoría de la equidad: comparación de la proporción percibida	29
Figura 5. Modelo de las expectativas de Vroom	31
Figura 6. Teoría de las expectativas de Lawler III	32
Figura 7. Modelo de Katz y Kahn	57
Figura 8. Modelo de Anderson	58
Figura 9. Modelo de la Universidad de Alcalá de Henares	58
Figura 10. Modelo de Evan	59
Figura 11. Modelo de Gibson y Colbs	60
Figura 12. Modelo Litwin y Stringer	61
Figura 13. Modelo de clima laboral para incrementar la productividad en una empresa manufacturera de México	114

**Índice de tablas**

Tabla 1. Los supuestos básicos de la cultura según Schein en cinco dimensiones	34
Tabla 2. Beneficios y riesgos de una cultura organizacional fuerte	43
Tabla 3. Cultura fuerte versus cultura débil	44
Tabla 4. Perspectivas de las definiciones del clima organizacional	56
Tabla 5. Diversidad generacional: motivaciones y recompensas	74
Tabla 6. Factores, perspectivas y contexto de la CVL	76
Tabla 7. Modelo teórico: el marco de salida-fidelidad-desatención-negligencia	80
Tabla 8. Aspectos sobresalientes entre un grupo y un equipo de trabajo	93
Tabla 9. Flujo de comunicación en las organizaciones	100
Tabla 10. Dimensiones y subdimensiones del modelo de clima laboral	119

## **Agradecimientos**

A Dios, por haberme permitido culminar esta nueva etapa de mi vida profesional, brindándome salud y fortaleza en todo momento.

A mis padres Cornelio Contreras Martínez y María del Carmen Ibarra Alaníz y hermano Raúl Contreras Ibarra por su infinito amor, apoyo y motivación constante durante todo este tiempo y que hicieron posible la realización de este proyecto.

A mis amigas Diana Ortiz y Mary Martínez, partícipes de la misma aventura, muchas gracias por compartir además de las aulas, su valiosa amistad y su apoyo incondicional.

Así mismo a Karina Mendieta por el apoyo brindado desde el inicio hasta la culminación de este proyecto.

A mi tutora, M.P. María Guadalupe Vital Cedillo, por su gran apoyo, esfuerzo e impulso en el desarrollo de mi formación profesional, así como por el tiempo invertido para la realización de esta tesis.

A la máxima casa de estudios Universidad Nacional Autónoma México por haberme dado la oportunidad nuevamente de emprender un reto más, que culmina con la realización de este proyecto, así mismo un singular agradecimiento al Programa de Becas para Estudios de Posgrado en Ciencias de la Administración del cual fui beneficiaria durante los periodos 2018-I y 2018-II.

## Introducción

Las empresas mexicanas se encuentran en un escenario muy competitivo y globalizado, por tal motivo, es necesario estipular estrategias de cambio en los aspectos que así lo requieran y como pilar fundamental del cambio sobresale el elemento humano. Por tanto, el Desarrollo Organizacional (DO) constituye la plataforma para que el cambio empresarial conste de buenos cimientos, es por ello, que los directivos de las organizaciones deben mostrar más interés en conocer el “Clima Laboral”, haciéndose hincapié en que el resultado del rendimiento organizacional y la “productividad” de la organización dependerán en gran medida de la gestión de los recursos humanos y del clima que dicha con gestión genere (Zalpa, 2002).

Debido a que el clima laboral es atribuido en primera instancia a los integrantes de una organización, es necesario contar con un modelo que permita crear un estado de sinergia entre los elementos que emanan del interior de la organización y los elementos que son deseados por el personal perteneciente a dicha organización, tomando en cuenta en todo momento tanto la satisfacción como la calidad de vida laboral de los empleados (Da Silva, 2002).

De tal manera, que mediante la correcta gestión del talento humano, vinculada a un modelo de clima laboral, las capacidades, las habilidades y las aptitudes del personal, no sólo serán aprovechadas, sino también desarrolladas conforme a los objetivos de la organización, por ende, al priorizar el talento humano se conseguirá una organización más humana, más eficiente, de mayor valor y consecuentemente más productiva (Chiavenato, 2006).

## **Resumen Capitular**

### **Capítulo I Metodología de la Investigación**

El primer capítulo, está conformado por la estructura de la metodología de la investigación que se llevó a cabo para lograr la conformación del modelo de clima laboral. Se estableció la hipótesis, el objetivo y se definieron las preguntas de dicha investigación, así como el proceso mediante el cual se recabó y analizó la información.

### **Capítulo II Teorías para el estudio del clima laboral y productividad**

En este capítulo se consideraron las teorías de la administración que tienen un vínculo con las relaciones humanas, considerando tanto los aportes de sus representantes, como los estudios realizados y que sirvieron como base para el estudio del clima laboral y de la productividad.

### **Capítulo III La Empresa y el Desarrollo Organizacional**

Este capítulo inició con la visualización de la empresa como organización, tomando como referencia la estructura y cultura organizacional, así como los aspectos relativos al cambio planeado, prosiguiendo con el desglose del contexto general del desarrollo organizacional abordando la definición, las características y las técnicas de su aplicación.

### **Capítulo IV Generalidades del Clima Laboral**

En este apartado, se describieron los antecedentes, modelos y tipos de clima laboral, dando pauta a las dimensiones que se han propuesto dentro de cada modelo descrito y que posteriormente fungen como preámbulo para la estructura del modelo de clima laboral.

## **Capítulo V Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones**

Dentro de este capítulo, se examinó el entorno actual de la gestión de los recursos humanos, donde se describieron aspectos fundamentales de las distintas generaciones presentes en la fuerza laboral, continuando con el desglose de los factores y elementos determinantes en la gestión de recursos humanos y que tienen impacto en el clima laboral.

## **Capítulo VI Modelo de clima laboral para incrementar la productividad en una empresa manufacturera de México**

Finalmente, en este capítulo, se propuso el modelo de clima laboral para el mejoramiento la productividad en una empresa manufacturera de México, detallando cada una de las dimensiones y subdimensiones que lo componen.

## Capítulo I. Metodología de la investigación

### 1.1 Planteamiento del problema

El cambiante entorno del Siglo XXI coloca a las organizaciones en un escenario muy competitivo y globalizado, Sánchez, Ángeles, Muñoz, Olvera y Galicia (2010) enunciaron que las organizaciones que tienen posibilidades de ser exitosas puntualizan dentro de sus objetivos corporativos elementos como: creatividad, competitividad, responsabilidad social y orientación ecológica. Dichos autores han hecho énfasis sobre la transformación, misma que debe ser visualizada como un reto que se tiene que asumir en las organizaciones.

Por lo tanto, es necesario estipular estrategias de cambio en los aspectos que así lo requieran, de lo contrario no se logrará subsistir en el mercado y como principal herramienta del cambio se hace alarde del Desarrollo Organizacional (en adelante DO). El DO constituye la plataforma para que el cambio empresarial conste de buenos cimientos, aunado a la correcta gestión del pilar fundamental de toda organización: *el elemento humano*.

Es por ello, que los directivos de las empresas manufactureras deben mostrar más interés en conocer y mantener un clima laboral idóneo que emerja de la estructura y de la cultura organizacional propias de la empresa, haciendo hincapié en que el resultado del rendimiento organizacional, de la competitividad y desde luego de la productividad de la organización dependerá en gran medida de cómo se ha gestionado el capital humano, cómo están interactuando los miembros que la conforman, cuál es la identificación que tienen con la organización y dentro de la misma, cómo se da paso a la motivación, la creatividad, el compromiso, la igualdad, la libertad y no menos importante cómo se promueve el crecimiento personal y profesional del personal (Zalpa, 2002; Caicedo, 2010; García, 2013).

Las asociaciones entre el clima y la productividad de la empresa estarán mediadas por el nivel de satisfacción en el trabajo, afirmaron Patterson, Warr y West (2004), pues en un estudio realizado a 42 empresas de fabricación, la productividad fue significativamente correlacionada con ocho aspectos del clima organizacional que tenía cargas de satisfacción más fuertes.

Por su parte, Torrecilla (2005) expresó que para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, es decir, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

En el mismo orden, Taiwo (2010) afirmó que alrededor del 86% de los problemas de productividad residen en el entorno de trabajo de las organizaciones, pues el ambiente de trabajo tiene un efecto sobre el desempeño de los empleados. En contexto similar, Leblebici (2012) aseguró que la satisfacción del lugar de trabajo se asocia como un factor importante para medir la productividad, debido a que las personas que trabajan en condiciones incómodas pueden terminar con bajo rendimiento o con enfermedades de salud ocupacional causando alta absentismo y rotación. Por lo tanto, un buen ambiente de trabajo reduce el absentismo y quejas, al tiempo que aumenta la productividad.

El nivel de productividad se puede aumentar mediante el desarrollo de un favorable entorno de trabajo en la organización, pues Awan y Tahir (2015) observaron en un estudio que los factores como: el apoyo del supervisor, la relación con los compañeros de trabajo, la formación, el desarrollo, los incentivos atractivos y los planes de reconocimiento dan como resultado que el desarrollo del trabajo se dé en un entorno con impacto positivo en el nivel de productividad en las organizaciones.

En opinión de Sharma y Sharma (2015) para que en las empresas se trabaje sin problemas y productivamente se debe prestar atención a las condiciones de trabajo, dado a que el desarrollo de una organización depende de la cantidad y calidad del trabajo generado por los empleados los cuales están enormemente influenciados por el entorno de trabajo y por los factores de organización.

Por su parte, Vázquez (2015) describió la importancia que tiene el conocer las habilidades y actitudes de las personas que trabajan para una organización y analizó cómo estas influyen en el clima laboral. Saber cómo conducir y guiar una fuerza de trabajo es vital en esta era donde el ingreso de las empresas al mercado es cada día más frecuente a causa de la globalización. La incorporación al mercado hace que los directivos de las empresas existentes se enfrenten a la necesidad de renovarse, así como, a la necesidad de reestructurar sus estrategias para continuar operando.

En México el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) mantuvo como finalidad atender el escaso crecimiento de la economía mexicana, generado principalmente por el insuficiente desempeño de la productividad, que ha sido resultado de la mala administración de los factores de producción (trabajo, capital, tierra y capital natural), de la existencia de factores que obstaculizan la productividad de las personas y al interior de las empresas, de las debilidades en el ambiente de negocios e inversión y de las brechas regionales y sectoriales (CONEVAL, 2018).

En contexto similar, Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE en 2018 recalcó que la productividad laboral de México con relación a la de Estados Unidos ha venido cayendo de 40% en 1991 a 29% en 2016, situación que coloca a México con los niveles más bajos de la OCDE en cuestión de productividad.

Acorde a lo anterior, es una necesidad vanguardista que en las organizaciones mexicanas, sobre todo en las manufactureras se opte por un ambiente laboral de seguridad para los empleados, garantizando estabilidad ante un mundo competitivo y lleno de cambios radicales, aunado a mejorar las competencias, las habilidades y las destrezas de la fuerza laboral.

En las organizaciones al mostrar una imagen humanista se realza la importancia de formar parte de estas, es entonces cuando los empleados pertenecientes a dicha organización darán todo para hacerla crecer y a su vez crecer junto con esta, viéndose esto último reflejado en la productividad, lo cual será una garantía plena para lograr los objetivos más deseados.

En contraste, al no lograr el mejoramiento de la productividad a través de un modelo de clima laboral, este último, puede ser el inicio para el mejoramiento del entorno laboral, pues al detectar las fortalezas, las debilidades y las áreas de oportunidad se propiciará un panorama de seguridad y bienestar para el personal perteneciente a la organización.

## **1.2 Justificación**

En las empresas manufactureras mexicanas en donde se muestre un interés en lograr un mejoramiento en la productividad a través del ambiente laboral, la gestión de los recursos humanos juega un papel muy importante al ser vínculo directo con el personal que integra la empresa.

Las empresas manufactureras, sean pequeñas, medianas o grandes, están conformadas por distintas áreas como: finanzas, mercadotecnia, producción y recursos humanos y a su vez estas áreas concentran elementos humanos que conviven día día para el cumplimiento de los objetivos de la organización, sin embargo, dicho personal es divergente en pensamientos, actitudes y percepciones relacionadas con el trabajo y con la propia organización, razón por la cual surge la necesidad de establecer un modelo que coadyuve a un entorno laboral que repercuta en la productividad y que pueda ser utilizado por los encargados de gestionar el talento humano.

A decir de los beneficios de fomentar un buen clima laboral se encuentra el logro, la afiliación, la alta productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación, la innovación, entre otros, en contraste, un clima laboral negativo conduce a la inadaptación, la alta rotación, el ausentismo, la poca innovación y la baja productividad, etcétera.

Con base a lo anterior Matesanz (2015) afirmó que un empleado feliz y satisfecho es un empleado más productivo y eficiente. Por consiguiente, mediante el DO y a través de una propuesta de un modelo de clima laboral que integre los elementos resultantes (de un ambiente laboral óptimo), se podrá propiciar un mejoramiento en la productividad de las empresas manufactureras, partiendo desde la perspectiva que a los encargados de gestionar el capital humano en dichas organizaciones les interesa mejorar la productividad.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

#### **1.3.1 Pregunta de investigación general**

¿Es posible elaborar un modelo de clima laboral como herramienta del desarrollo organizacional que aborde las dimensiones requeridas para la creación de un ambiente laboral que propicie un mejoramiento en la productividad de las empresas manufactureras de México?

#### **1.3.2 Pregunta de investigación específicas**

¿El clima laboral coadyuva a las empresas manufactureras al mejoramiento de la productividad?

¿Puede hacerse uso del desarrollo organizacional para propiciar un entorno laboral que repercuta en la productividad?

¿Cuáles son los elementos determinantes enfocados al capital humano que se deben considerar en la instrumentación de un modelo de clima laboral para el mejoramiento de la productividad?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de clima laboral como herramienta del desarrollo organizacional que integre las dimensiones para el fomento de un ambiente que propicie un mejoramiento en la productividad de las empresas manufactureras de México y que pueda ser utilizado por los ejecutivos, gerentes o encargados de recursos humanos.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Determinar a través de las principales teorías administrativas si el clima organizacional se encuentra vinculado con la productividad laboral.
- Analizar la importancia del desarrollo organizacional y su relación con el clima laboral para el mejoramiento de la productividad.
- Identificar los elementos requeridos en la gestión de recursos humanos que están asociados con el clima laboral y que repercuten en la productividad.

## **1.5 Hipótesis**

Un nuevo modelo de clima laboral permitirá el mejoramiento de la productividad en una empresa manufacturera de México.

### **1.5.1 Definición de Variables**

*Desarrollo organizacional:* Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) definieron al DO como un proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, valores, creencias y actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; así mismo, enmarcaron al DO como un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de está aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.

*Clima laboral:* se define como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las circunstancias que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por las variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan la creencia, la percepción, el grado de participación y la actitud; determinando el comportamiento, la satisfacción y el nivel de eficiencia en el trabajo (Méndez, 2006).

*Estructura Organizacional:* la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un conjunto de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo. La estructura organizacional propicia rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Nadler & Tushman, 1997 en Marín, 2012).

*Cultura Organizacional:* Hatch (1997) escribió que la cultura se concibe como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membresía; es decir, al formar parte de una organización, los empleados han sido influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, la iglesia, la comunidad, la educación; estas influencias nutren la realidad organizacional, por tanto, la cultura organizacional está permeada por dichas instituciones a través de los miembros que la integran (García, 2006).

*Productividad laboral:* la productividad laboral mide la eficiencia con que un país utiliza los insumos de la economía para producir bienes y servicios, ofreciendo una medida de crecimiento económico, de la competitividad y desde luego del nivel de vida de un país (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

## **1.6 Diseño y enfoque de la investigación**

La presente investigación se llevó a cabo bajo un diseño NO EXPERIMENTAL, debido a que no se manipularon variables, pues únicamente se propondrá un modelo de clima laboral y con respecto al enfoque éste será de tipo CUALITATIVO.

## **Capítulo II. Teorías para el estudio del clima organizacional y productividad**

La teoría de la administración está conformada por distintas teorías, mediante las cuales se intenta comprender, describir y analizar los elementos que directa e indirectamente interfieren en el comportamiento humano, en el clima laboral y desde luego la influencia de estas en la productividad laboral, por tanto, es necesario hacer alarde de las teorías clásicas de la administración, las teorías humanistas y del comportamiento, así como del enfoque estructuralista y el contexto entorno.

### **2.1 Teorías clásicas de la administración**

En palabras de Ariza (2015) los términos de productividad son propios de la Escuela Clásica de Administración, donde se buscaban diferentes estrategias para competir en un mercado cada vez más saturado, en otros términos, estrategias de control para aumentar la productividad. Acorde con López, Arias y Rave (2006) el primer intento de formular una teoría de la administración y la preocupación por crear una ciencia de la administración con énfasis en las tareas, asentándose en la organización racional del trabajo se originó con Frederick Winslow Taylor quien a través de la postulación de cuatro principios publicados en 1911 buscaba la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de producción.

Los principios de Taylor referidos por Stephen y Coulter (2014) enmarcaron: 1) el estudio de tiempos y movimientos, avalando el desarrollo de un procedimiento científico para cada elemento del trabajo realizado con la finalidad de reemplazar el antiguo método empírico; 2) El análisis del trabajo operacional, es decir, el hecho de colaborar plenamente con los empleados será la manera de asegurar que el trabajo se realice de acuerdo a los procedimientos previamente establecidos; 3) La división de las tareas, este principio consiste en la división del trabajo y las responsabilidades entre la administración y los trabajadores de manera equitativa; 4) La especialización del

trabajador que abarca la selección, educación, capacitación y desarrollo de los trabajadores.

Por otra parte, dentro de la teoría clásica, Henry Fayol en su obra *Administración General e Industrial* publicada en 1979, enfatizó que debe haber: a) un sistema de remuneración que sea justo y recompense el esfuerzo bien dirigido; b) una cadena escalar de autoridad y comunicación desde la posición más alta hasta las más bajas; c) equidad, que en el sentido de justicia debe extenderse por toda la organización; d) todo tipo de oportunidad para ejercer la iniciativa en todos los niveles de la organización así como fomentar el espíritu de equipo y la cooperación en el trabajo (González, 2007).

En el mismo orden, López et al. (2006), opinó que Fayol se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), el concepto de administración y los llamados principios generales de la administración como procedimientos universales, aplicables en cualquier tipo de organización.

Los principios generales de administración acorde a Fayol se conformaron por la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses individuales al interés general, la remuneración, la centralización, la línea de mando, el orden, la equidad, la estabilidad en los puestos del personal, la iniciativa y el espíritu de grupo (Stephen & Coulter, 2014).

De esta manera, López et al. (2006) enunciaron que la escuela clásica a través de la concepción de la organización formal y técnica buscó responder a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. Por otra parte, la perspectiva humanística de la administración se fundamentó principalmente en el enfoque humano (psicología) y en el enfoque del comportamiento (sociología) (Ariza, 2015).

## 2.2 Teorías Humanistas y del comportamiento

El aporte de Fayol y sus seguidores, al igual que los trabajos de Taylor previamente, fueron un antecedente directo al surgimiento del humanismo que caracterizó las teorías de la segunda mitad del Siglo XX (González, 2007). De esta manera sobresalen los aportes de Mary Parker Follet, quien consideró que la administración debe orientarse a unificar a los individuos con la organización (Parker, 2000 en González, 2007). En contexto similar, Caicedo (2010) refiere textualmente a Cruz (1997) al argumentar que:

Follett estableció la necesidad de una nueva relación humana en la que el individuo es el motor de desarrollo de los negocios, la autora propone instaurar en las organizaciones un sistema de relaciones entre el sujeto y el objeto como una dicotomía que haga emerger la vinculación del individuo en un todo integrado (p. 67).

Así mismo, Hernández (2011) denotó que Mary Parker Follett, gracias a su principio de integración y gerencia participativa, fue una de las precursoras de un nuevo concepto en el interior de las organizaciones, desde la perspectiva del comportamiento del hombre en relaciones humanas y de la estructura organizacional. Por otra parte, Elton Mayo y sus seguidores sustentaron la Teoría de las Relaciones Humanas con los resultados del “Experimento de Hawthorne” aunado a las ideas de la psicología y de la sociología que permitieron sustentar los principios básicos (Ramos & Triana, 2007).

En 1927 se inició dicho experimento en una fábrica de la Western Electric Company, con la finalidad de identificar la relación entre la intensidad de iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción (Velásquez, 2002). Posteriormente, se realizaron estudios sobre la fatiga, accidentes de trabajo, rotación de personal y el efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados.

De tal forma que, con el análisis de los resultados de estos experimentos, Elton Mayo y sus colaboradores llegaron a las siguientes conclusiones retomadas por Gómez y González (2009):

Los incentivos financieros, no fueron la causa directa del aumento en la producción, sino la atención especial dada a los grupos de control y a los grupos experimentales. La supervisión no agresiva y la colaboración incrementan la motivación de los empleados ya que con esto se les hace saber la importancia que tienen en la empresa. El ser aceptado por el resto es lo más importante, de tal manera, que el nivel de producción es resultante de la integración social (trabajo en equipo) y no de la capacidad física o fisiológica, de esta forma, se puede inferir, que el trabajo es una actividad grupal y la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales vinculadas a una serie de recompensas y sanciones dentro del mismo grupo (Ramos & Triana, 2007).

La existencia de grupos informales hace más placentero el trabajo y existen mayores relaciones de confianza en la empresa, sin embargo, Ramos y Triana (2007) recalcaron que muchas veces los grupos informales están en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; pues estos grupos definen sus formas de recompensas o de sanciones, sus escalas de valores, sus creencias y sus expectativas, ejemplo de lo anterior fue que los obreros que producían por encima o por debajo de los estándares establecidos, perdían el afecto y respeto de los integrantes del grupo, es de esta manera como las relaciones humanas y los efectos emocionales dentro o fuera de la empresa, influyen en la productividad del empleado.

Mayo y sus colaboradores durante el experimento de 1927 observaron que la especialización en el trabajo no garantiza la eficiencia, ya que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía (Ramos & Triana, 2007). De tal manera, que gracias a las conclusiones iniciales del experimento, se introdujeron nuevas variables a la nueva concepción administrativa, tales como:

La integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales, nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e inconscientes del comportamiento de las personas, y la importancia del contenido de los cargos y tareas para las personas que los desempeñan y los ejecutan (Velásquez, 2002, p. 41).

Por estas razones, Gómez y González (2009), enfatizaron que Elton Mayo se olvidó del concepto del “hombre racional”, el cual era motivado por necesidades económicas personales sustentado en la teoría clásica, dando paso al nuevo concepto del “hombre social” que es motivado por diferentes necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo que al control administrativo.

Otra de las teorías dentro de este contexto es la de campo, en la cual Lewin (1936) acuñó que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

- Las personas se comportan de acuerdo con una situación total (Gestalt), compuesta por hechos y eventos que conforman su ambiente.
- Los hechos y eventos poseen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, por tanto, influye o recibe influencia de los otros (Chiavenato, 2007).

Chiavenato (2007) añadió que el campo dinámico genera el campo psicológico personal, el cual es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo sobre la manera en que ve o percibe las cosas en su ambiente, puntualizó además que el campo psicológico es el espacio vital en el que se encuentra la persona y su ambiente psicológico o conductual, considerando a este último como lo que la persona percibe e interpreta en relación con su ambiente externo.

Por su parte, Caicedo (2010) cita a Lewin (1920) quién textualmente infirió lo siguiente:

El trabajador quiere que el trabajo sea rico, amplio y variado, no invalidante y estrecho. El trabajo no debe limitar el potencial del desarrollo personal. El trabajo puede implicar el amor, la belleza, la alegría y el aumento de la creación. Progreso, que en este caso no significa reducción de la jornada de trabajo, pero sí un aumento en el valor humano de la obra (pp. 62- 63).

Dentro de las teorías del comportamiento, es indispensable mencionar a Burrhus Frederic Skinner quien formuló la teoría del reforzamiento en 1938, (ver figura 1), la cual se basa en olvidar la motivación interior y considerar la forma en que las consecuencias de una conducta anterior afectan a las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico, es decir, si se desea cambiar una conducta es fundamental cambiar las consecuencias de dicha conducta (Valdés, 2016).

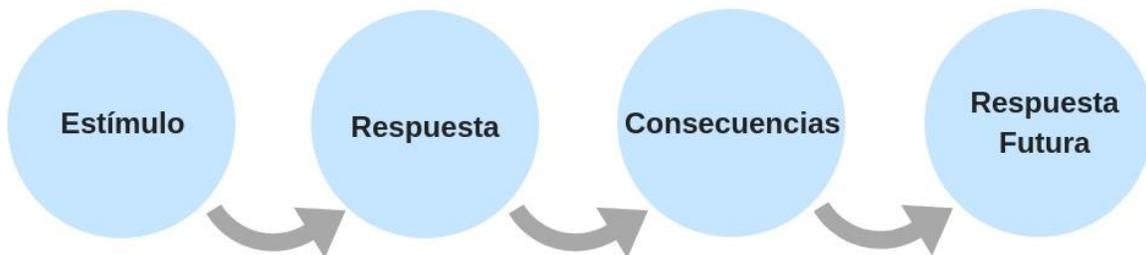


Figura 1. Teoría del reforzamiento de Skinner.  
Fuente. Elaboración propia.

Por su parte, Stephen y Coulter (2014) y de acuerdo con B.F. Skinner (1938) es más factible que las personas adopten comportamientos deseables si se les recompensa, a su vez, dichas recompensas son más efectivas si son inmediatas al comportamiento. Tanto reforzador como castigo incrementan la probabilidad, el primero (reforzador) a que se vuelva a emitir la conducta y el segundo (castigo) a que la conducta no se repita.

A juicio de Velásquez (2002), si se desea motivar a las personas es necesario comprender la publicación de Maslow de 1943 denominada *Motivación y personalidad* y de la cual se extrae el término de "jerarquía de necesidades", misma que se representa mediante una escala ascendente de necesidades (ver figura 2). La jerarquía de necesidades inicia con las necesidades fisiológicas, Maslow las ejemplificó al escribir lo siguiente: *es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan, pero ¿qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tiene la tripa llena crónicamente?*, en ese sentido, surgen otras necesidades.

Lo anterior conduce al hecho de que cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien atendidas, surge inmediatamente un nuevo conjunto de necesidades, que pueden denominarse de forma general como necesidades de seguridad. Posteriormente están las necesidades sociales o afectivas, las de ego y autoestima, de tal manera, que conforme el hombre va subiendo por la escala, con cada necesidad cubierta llega a lo que Maslow denominó " la autorrealización" (Velásquez, 2002).

El objetivo de Maslow para Navarro (2008) fue demostrar que a lo largo de toda su vida el ser humano busca nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. Hernández (2011) resaltó que esta teoría propone un esquema orientador para el comportamiento del administrador, ya que está suficientemente bien estructurada y actualmente es muy usada por los encargados de gestionar el capital humano en las empresas.



Figura 2. Jerarquía de necesidades de Maslow  
Fuente. Elaboración propia.

Posteriormente, gracias a la obra *Motivación para el trabajo* publicada en 1959, Frederick Herzberg y sus coautores, acorde con Velásquez (2002) dividieron los elementos de motivación del trabajo a partir de dos enfoques: los factores higiénicos y los factores motivacionales.

Los *factores higiénicos* agrupan las necesidades animales de las personas acorde con Velásquez (2002), en el mismo contexto, Chiavenato (2007) enunció que estos factores hacen que las personas no se sientan insatisfechas en su trabajo, sin embargo, no está implícita la motivación necesaria para el logro de los objetivos.

Herzberg et al. (1959) señaló que los factores higiénicos están relacionados con el contexto de trabajo, destacando: el salario, la seguridad, las relaciones interpersonales, las condiciones materiales del trabajo, la política de la empresa y los aspectos técnicos de la supervisión. Por tanto, para aumentar la satisfacción es necesario mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas (Navarro, 2008).

Con respecto a los *factores motivacionales* según Velásquez (2002) se traducen en la satisfacción de las necesidades humanas, dado a que estos factores son la energía que dan el impulso necesario para orientar a las personas a depositar sus fuerzas en la organización, a fin de alcanzar los resultados u objetivos deseados (Chiavenato, 2007). Por otra parte, Navarro (2008) cita a Herzberg et al. (1959) mismo que con sus colaboradores intentaron mostrar que los factores motivadores, están relacionados con el contenido del trabajo, la oportunidad de desarrollo, el reconocimiento, la superación de desafíos, la creatividad, la responsabilidad, además de la autonomía y la promoción.

En contexto similar y acorde con Lockward (2011) Douglas McGregor se sintió insatisfecho con los primeros conceptos tan simples de las relaciones humanas y fue entonces que, basado en su trabajo como directivo y consultor, en su formación psicológica, y con los trabajos de Maslow, publicó en 1960 el libro *El lado humano de la empresa*, en el cual se plantean dos formas sobre el pensamiento de los seres humanos: la teoría X y la teoría Y (Velásquez, 2002).

Para Hernández (2011) en la teoría X se aseguró que los trabajadores son vagos por naturaleza, necesitan que los supervisen y los motiven, además de considerar al trabajo un mal necesario para ganar dinero. Esta teoría trata a los subordinados como animales de trabajo influenciados a su vez por las amenazas.

Aunado a lo anterior, en la teoría X se postuló que los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden, por tanto, habrá que obligar, controlar, dirigir e incluso amenazar con castigos a la mayoría de las personas para que realicen un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales, pues esta teoría sostiene que los seres humanos promedio prefieren que los dirijan, evitan responsabilidades y relativamente tienen poca ambición, dado que buscan seguridad ante todo (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

En contraste, McGregor describió lo opuesto a la teoría X con la teoría Y, la cual estuvo basada en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar (Velásquez, 2002). Según Koontz et al. (2012) dentro de los supuestos de la teoría Y, los esfuerzos físicos y mentales en el trabajo son tan naturales como jugar o descansar.

El control externo y la amenaza de un castigo, no son los únicos medios para generar el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales, ya que las personas se autodirigen y autocontrolan de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos, debido a que el grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro. Así mismo, los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscar la capacidad de poner en práctica un grado relativamente alto de imaginación y creatividad en la solución de problemas organizacionales (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012).

Debido a que ambas teorías son mutuamente excluyentes Velásquez (2002) argumentó que McGregor comenzó el desarrollo de la Teoría Z, dejando como avances:

El empleo de por vida, interés por los empleados incluyendo su vida social, control informal, decisiones tomadas por consenso, ascensos lentos, excelente transmisión de la información de arriba abajo y de abajo arriba con ayuda de la dirección intermedia, compromiso con la empresa y gran preocupación por la calidad (p. 43).

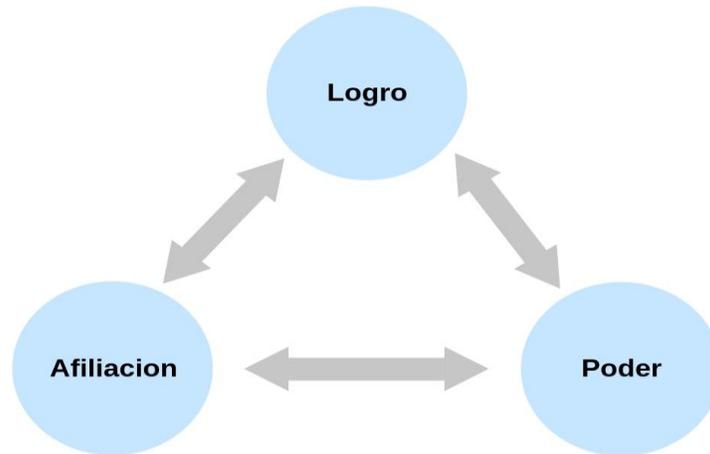
Para Zalpa (2002) según McGregor, los administradores manejan las organizaciones de acuerdo con las ideas que tienen acerca de la naturaleza de sus integrantes, por ende, no pueden estudiarse adecuadamente las organizaciones sin contemplar a sus integrantes, sus motivaciones, sus relaciones y sus normas informales que se crean, así como, los diferentes estilos de liderazgo, etc.

Simplemente las organizaciones se desarrollan si sus integrantes lo hacen, para ello, es necesario encontrar el equilibrio entre los objetivos de las organizaciones y los objetivos de sus integrantes, sin pasar por alto el entorno de las organizaciones.

El profesor Gary Hamel citado por Velásquez (2002), al referirse a la obra de Douglas McGregor escribió lo siguiente:

Durante los últimos cuarenta años se ha ido abandonando lentamente una visión de los seres humanos como nada más que piezas de sangre caliente en la máquina industrial. Se puede confiar en las personas, las personas quieren hacer las cosas bien: las personas son capaces de demostrar imaginación e ingenio; éstas eran las premisas fundamentales de McGregor y sustentan el trabajo de modernos pensadores de gestión, de Drucker a Deming y Peters, y las prácticas laborales de las organizaciones más progresistas y exitosas del mundo (p. 44).

Por su parte, Schein (1991) mencionó que la teoría de las necesidades de McClelland ayuda a explicar la motivación (Chaparro, 2006). Es así como, la teoría expuesta en 1961 propone la existencia de tres factores motivacionales de gran importancia para el ser humano, (ver figura 3), debido a que predisponen a las personas a comportarse de cierta forma afectando de manera crítica el desempeño en diversos trabajos y tareas: 1) Necesidad de logro; 2) Necesidad de poder y 3) Necesidad de afiliación (Hampton, Summer & Weber, 1989 en Naranjo, 2009).



*Figura 3.* Factores motivacionales de McClelland  
Fuente. Elaboración propia.

1) La necesidad de logro: para Valdés (2016) emerge en el interés por el desarrollo, destacar mediante la aceptación de responsabilidades personales y distinguirse por intentar hacer bien las cosas, las características que poseen las personas con una alta necesidad de logro son: el gusto por las situaciones en las que toman personalmente la responsabilidad de solucionar problemas, la fijación de metas moderadas, el tomar riesgos calculados, les gusta conocer el nivel de su desempeño y tener éxito, incluso dejando a un lado las recompensas (García, 2008, Hampton et al.,1989, Trechera, 2005 y Valdés, 2005 en Naranjo, 2009).

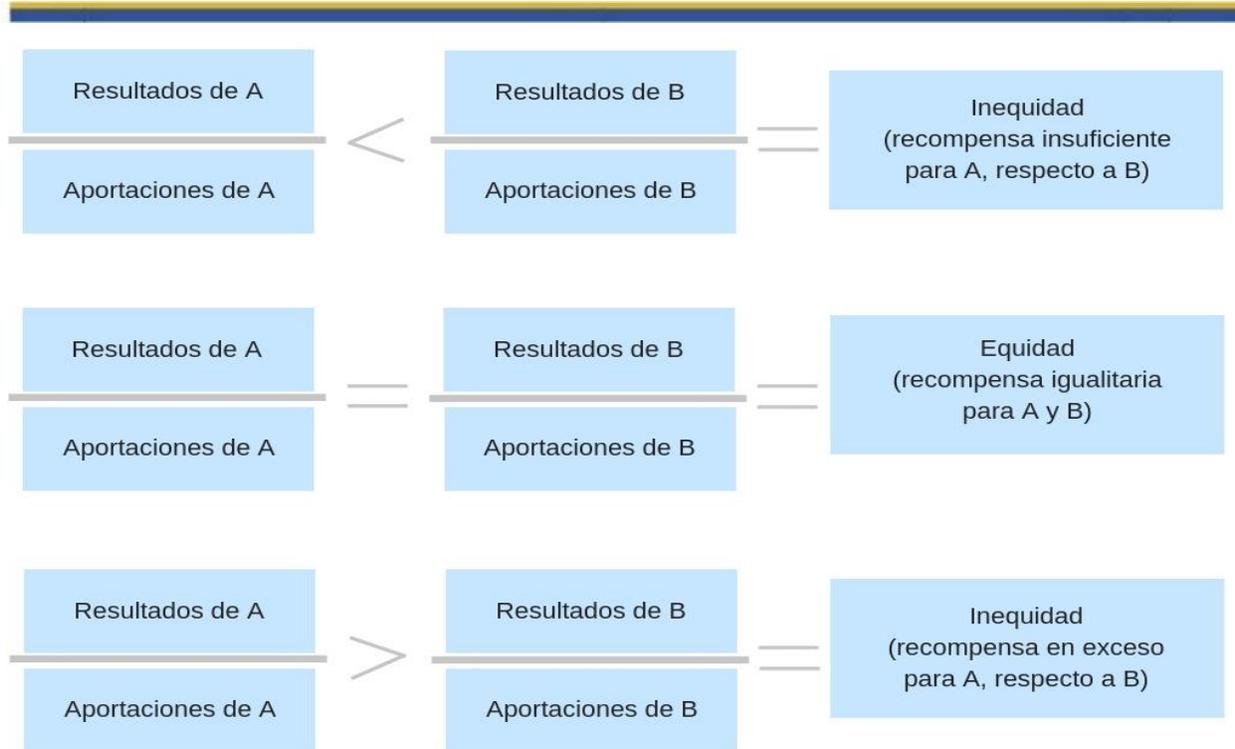
2) Necesidad de poder: la principal característica de las personas con alta necesidad de poder es el de tener influencia y control sobre los demás, empleando para ello gran parte de su tiempo y haciendo alarde de la competencia, a tal grado que los resultados pasan a segundo término. McClelland añadió que existen dos caras del poder: la cara negativa está vinculada con situaciones de dominio-sumisión, con personas que piensan que debe hacerse lo que ellas desean y que pueden controlar a las demás; la cara positiva se relaciona con el comportamiento persuasivo e inspirador de una persona que a su vez puede influir en las fortalezas, habilidades y fijación de metas de otras personas (Naranjo, 2009; Valdés, 2016).

3) Necesidad de afiliación: Naranjo (2009) añadió que este tipo de personas le dan mucha importancia a los momentos agradables que sostienen en sus relaciones personales, preocupándose por las deficiencias o dificultades que presentan en otras, de igual manera para Valdés (2016) el rasgo esencial de estas personas es ser solicitados y aceptados por otros, buscan ante todo la amistad, la cooperación, la comprensión y las buenas relaciones.

Según Naranjo (2009) las necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles, pues dependen de asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones. Otra teoría fue la propuesta por Stacey Adams en 1963: la teoría de la equidad, la cual se enfocó en el criterio que se forma la persona vinculado con la recompensa que se obtiene, comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma tarea o hacen aportes similares (Valdés, 2005 en Naranjo, 2009; Ariza 2015).

Por su parte, Trechera (2005) expresó que para establecer el criterio de equidad, la persona considera los siguientes dos elementos: 1) inputs: referidas a las contribuciones que la persona brinda a la tarea (la formación, capacidades, experiencias, habilidades, nivel de esfuerzo); 2) outputs: que abarca los resultados, las ventajas o beneficios que la persona percibe por la tarea realizada (Naranjo, 2009).

Stephen y Coulter (2014) añadieron que la teoría de la equidad compara la relación entre lo que perciben los individuos por su trabajo (resultados) en relación con lo que contribuyen en él (aportaciones). Esta comparación parte de los resultados y aportaciones propios de un trabajador A, respecto a los resultados y aportaciones de un trabajador referente B (ver figura 4).



*Figura 4.* Teoría de la equidad: comparación de la proporción percibida.  
 Basada en Stephen, P. & Coulter. (2014). Administración. (12), D.F. México: Pearson. (p.516).  
 Fuente. Elaboración propia.

De manera, que si un empleado considera que la comparación no es equiparable, el empleado sentirá que su compensación es insuficiente o excesiva, dando como resultado: una productividad más alta o más baja, una calidad mejorada o reducida, incremento en el ausentismo o renuncia voluntaria, etc., en contraste, si el trabajador A percibe que es equiparable con el trabajador B, no habrá problema.

En 1964 se da paso a la teoría de Víctor H. Vroom, en la que se enunció que cada individuo posee tres factores que determinan su motivación para producir: 1) los objetivos individuales; 2) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de los objetivos; y 3) la capacidad del individuo para influir en el nivel de productividad, a medida que cree poder influir en éste (Chiavenato, 2007).

Mediante su teoría Vroom presentó el modelo cognitivo de la motivación en el trabajo aplicado al análisis del esfuerzo dedicado a una tarea, enfatizando que cada individuo tiene un comportamiento racional y que decide contundentemente dirigir su esfuerzo hacia actividades que prevé que le aportarán tanto los resultados como las recompensas que desee (Navarro, 2008). Lo anterior, se expresa mediante las variables: valencia, expectativa e instrumentalidad.

La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla. Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado. La instrumentalidad se refiere a la consideración que la persona hace respecto de que si logra un determinado resultado, este servirá de algo (Vroom, 1964 citado en Naranjo, 2009, p. 161).

En este modelo se infirió que un individuo tiende a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado deseado y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo. El preámbulo de la teoría de las expectativas consiste en captar la meta de un individuo y la relación entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y finalmente, entre las recompensas y la satisfacción de la meta individual (ver figura 5).

La teoría hace énfasis en los beneficios o recompensas y como resultado se debe considerar que las recompensas que ofrece una organización se ajustan a los deseos de los individuos (Stephen y Coulter, 2014).

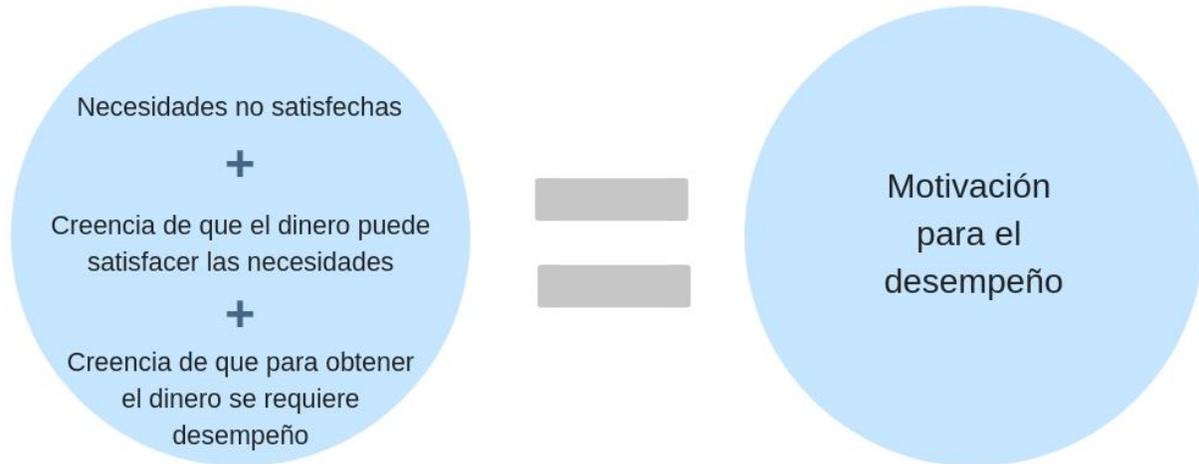


*Figura 5.* Modelo de las expectativas de Vroom.

Basada en Stephen, P. & Coulter. (2014). *Administración*. (12), D.F. México: Pearson. (p.517).

Fuente. Elaboración propia.

Como complemento al modelo de Vroom en 1968, Lawler III (1977) en sus trabajos sobre motivación encontró fuertes evidencias de que el dinero es el motivador del desempeño y concluyó que las personas desean el dinero porque éste les permite cubrir en su totalidad las necesidades, en cierto modo las descritas anteriormente por Maslow. Lawler III (1977) añadió que si los individuos perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible, sólo se necesita establecer ese tipo de percepción (ver figura 6) (Chiavenato, 2007).



*Figura 6.* Teoría de las expectativas de Lawler III.

Basada en Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. (8): McGrawHill, (p. 58).

Fuente. Elaboración propia.

Pérez y Salom (1992) afirmaron que la motivación al logro puede influenciar la manera como se percibe el ambiente, afectando directamente las reacciones afectivas tales como la satisfacción laboral, acorde con De Carrasquel (2016), quien a su vez señaló, gracias al modelo de Lawler, que la percepción adquiere relevancia en el concepto y medición de la motivación, por ende, los resultados se expresarán en niveles de satisfacción vinculados a una serie de elementos implícitos en el ambiente laboral.

En contraste, para Chris Argyris (1968) la organización formal hace exigencias a los individuos que resultan incongruentes con sus necesidades, dando como resultado la frustración y el conflicto. Además, las tareas asignadas exigen capacidades mínimas a los individuos, en consecuencia, ellos consideran su trabajo poco placentero y asumen una postura de indiferencia con respecto a la calidad del mismo (Chiavenato, 2006).

En la empresa típica se involucra a los empleados en tareas mediocres en las cuales existe poca oportunidad para la responsabilidad autoconfianza o independencia. Además, las tareas se organizan para utilizar al mínimo las capacidades de las personas y con esto retirarles la responsabilidad por las decisiones y centralizarlas de este modo en el superior. Detrás de esa apatía e indiferencia el trabajador se siente humillado y hostil, es decir, si no recibe responsabilidad, ninguna responsabilidad ofrecerá.

La interdependencia entre las necesidades del individuo y las de la organización es inmensa: la vida y los objetivos de ambos están unificados. Lo primordial es que el alcance del objetivo del individuo y organización no se perjudiquen entre sí, pues ambas partes deben contribuir mutuamente para el alcance de sus respectivos objetivos, en este sentido, Argyris (1968) exhortó a considerar que sí es posible la integración de las necesidades individuales de autoexpresión con los requisitos de producción de una organización, situación que lograría crear organizaciones más productivas, por tanto, en lugar de reprimir el desarrollo y el potencial del personal, este se debe aprovechar para contribuir en beneficio de la organización (Chiavenato, 2006).

Desde la perspectiva de Caicedo (2010) Argyris encontró la existencia de un conflicto fundamental entre el individuo y la organización argumentado que la organización exige normalmente una conducta dependiente e infantil de sus miembros y hace que les resulte difícil crecer y lograr o mantener la madurez, el contexto organizacional de acuerdo con el autor, es el más importante para los individuos, y si estos no son capaces de mantener una conducta autorrealizadora dentro de la organización, por ende serán inmaduros.

Respecto a lo anterior, es muy probable que el individuo entre en un ambiente de competencia y rivalidad con compañeros, superiores y subordinados, afectando desde luego las relaciones humanas, generando además un ambiente tóxico, al adoptar una conducta informal en respuesta a las exigencias, métodos y objetivos de la organización (García, 2013).

Dentro del mismo contexto, es necesario mencionar a Edgar Schein mismo que en 1985 publicó la obra *Cultura Organizacional y Liderazgo*, en la cual enunció que la cultura es un conjunto de supuestos básicos referentes a la manera de resolver problemas, a la adaptación interna y a la aceptación externa, los cuales son considerados como válidos al funcionar bien con el paso del tiempo y por ende pueden ser enseñados a los nuevos miembros (Velásquez, 2002). Schein ordenó los supuestos básicos de la cultura en cinco dimensiones (ver Tabla 1):

Tabla 1.

*Los supuestos básicos de la cultura según Schein en cinco dimensiones.*

Dimensiones	Supuestos
1. Relación de la humanidad con la naturaleza	Mientras que algunas organizaciones se consideran dueñas de su propio destino, otras son sumisas, dispuestas a aceptar el dominio de su entorno exterior.
2. La naturaleza de la realidad y de la verdad	Organizaciones y directores adoptan una amplia variedad de métodos para alcanzar lo que se ha aceptado como "la verdad" de la organización.
3. La naturaleza de la naturaleza humana	Las organizaciones difieren en sus puntos de vista de la naturaleza humana. Algunas siguen la Teoría X de McGregor y trabajan sobre el principio de que el personal no hará el trabajo si lo puede evitar. Otras tienen una idea más positiva del personal y tratan de capacitarlo para que utilice todo su potencial.
4. La naturaleza de la actividad humana	Los logros lo son todo, Schein sugiere un enfoque alternativo, "ser que uno se va haciendo", en el que descansa la realización de la plena potencialidad de cada uno.
5. La naturaleza de las relaciones humanas	Casi todas las organizaciones hacen las más variadas suposiciones sobre cómo se relacionan unas personas con otras. Algunas facilitan la relación social, otras la dificultan.

Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 18(83), pp.43-44  
Elaboración propia.

Debido a que la cultura nunca se queda quieta, las cinco dimensiones no son mutuamente excluyentes, sino que se encuentran en constante movimiento y por ello Schein consideró que debe haber un nivel de consenso que cubra las cinco áreas para lo cual se requiere: La misión central o tarea principal, las metas, los medios para alcanzar las metas, la medición del progreso y las estrategias de corrección o reparación (Velásquez, 2002).

Chiavenato (2006) resaltó del modelo de Schein que la organización es como un sistema abierto, el cual posee objetivos o funciones, conformado a su vez por un conjunto de subsistemas que se encuentran en interacción, por tanto, se debe analizar el comportamiento de los subsistemas en lugar de enfocarse a los comportamientos individuales, ya que los subsistemas son dependientes unos de otros, los cambios que ocurran en uno de ellos afectarán el comportamiento de los otros. Se infiere entonces que en la organización existe un ambiente dinámico que agrupa otros sistemas, por tanto, el funcionamiento de la organización no puede ser comprendido sin considerar las demandas impuestas por el medio ambiente.

### **2.3 El estructuralismo y el contexto entorno**

Según Velásquez (2002), en las escuelas de las relaciones humanas y del comportamiento se trabajó sobre la organización informal y con "rostro humano" buscando dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional. Desde esta perspectiva es evidente la contribución de la psicología y de la sociología, el uso del concepto de que el hombre es un ser social y por ende su respuesta en términos organizacionales está en función del grupo al que pertenece. Cabe destacar que hasta este momento se había considerado a la organización como un sistema cerrado al explorarse únicamente las variables internas de la organización, caso contrario a lo que sucedió con el estructuralismo.

Para Velásquez (2002), el enfoque estructuralista inició al considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y la interacción con el entorno, por su parte, Zalpa (2002) infirió que no existe una organización ideal, sino que esta dependerá de cómo se perciba el entorno y a algunos factores contingentes, refiriendo a Donaldson (1996) al indicar que los factores clave que repercuten en la determinación de las mejores formas de organización son: la estrategia, el tamaño, la tecnología y el grado de claridad y de complejidad de los objetivos de las organizaciones.

Para Ruiz y Silva-Payró (2017) el ser humano vuelve a hacer tema de discusión, pues este ser pensante es quien administra las organizaciones que en conjunto con otros y sumando el bagaje intelectual persiguen las metas y los objetivos que se tienen, por tal motivo Bolaños (2011) referido por Para Ruiz y Silva-Payró (2017) señaló que es necesario adoptar los elementos propios del Desarrollo Organizacional tales como: concretar estrategias de comunicación, acompañamiento en la operación del cambio o modernización y posterior evaluación de su impacto. Solo a través del Desarrollo Organizacional:

Se explica a la organización como una suma de esfuerzos a voluntad entre la gerencia y los trabajadores que sostienen y hacen creíble y funcional al lugar que les permite desarrollarse a través del tiempo. Aquí se valora el capital humano e intelectual, se evalúa la dinámica en sus procesos, se estudia la capacidad de la gestión y liderazgo y se proponen estrategias de mejora (Ruiz & Silva-Payró (2017, p.17).

## Capítulo III. La empresa y el desarrollo organizacional

### 3.1 La empresa como organización

En el marco de la Ley Federal de Trabajo en adelante LFT, la empresa es definida en el artículo 16 como la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios, por otra parte, en el Código Fiscal de la Federación en adelante CFF, se infiere que la empresa es la persona física o moral que realiza actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas, ya sea directamente a través de fideicomiso o por conducto de terceros.

Por su parte, Hernández (2011) cita a Kotler y Armstrong (1998), quienes definieron a la empresa como la entidad que obtiene ventajas de las áreas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo. Siguiendo a Caldas, Reyes y Heras (2009) ellos consideraron a la empresa como una unidad económica que administra elementos materiales y humanos para producir bienes y servicios, con la finalidad de obtener un beneficio económico, Campiña y Fernández (2010), añadieron que dicho beneficio debe ser máximo o al menos satisfactorio, por tanto, lo anterior se logra a través de ciertas funciones propias de la empresa.

Las seis funciones básicas de la empresa según Chiavenato (2006) y enunciadas por Fayol (*s.f.*) son las siguientes: 1) Las técnicas: vinculadas con la producción de bienes o servicios de la empresa; 2) Las comerciales: relacionadas con transacciones de compra, venta o intercambio; 3) Las financieras: relacionadas con la gestión de capitales y financiamientos; 4) Las de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas; 5) Las contables: relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas; y 6) Las administrativas: relacionadas con la integración de las anteriores.

Por consiguiente, las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración retomados por Chiavenato (2006) y nombrado por Fayol (s.f.) como el “proceso administrativo” constituido por: a) la planeación, es decir, orientar hacia el futuro y trazar el programa de acción; b) la organización alude a la estructura material y social de la empresa; c) la dirección, conduce y orienta al personal; d) la coordinación, busca la sinergia de todos los actos y esfuerzos colectivos; y por último e) el control, verifica que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Por su parte, Hernández (2011) considero que las empresas en el presente siglo son organizaciones abiertas al conocimiento, con alta capacidad de liderazgo para influir en el mercado, sociedad y entorno, cuyo objetivo es la consecución de un beneficio a través de la satisfacción de las necesidades del mercado, con la contraprestación de un precio o valor económico. Por ende, el desempeño en las organizaciones dependerá del comportamiento empresarial interno, así como de las condiciones prevalecientes en el ámbito externo.

Desde la perspectiva de Daft (2011) una organización existe para: reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados, producir bienes y servicios con eficiencia, facilitar la innovación, hacer uso de tecnologías de información y manufactura modernas, adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste, crear valor para propietarios, clientes y empleados, afrontar desafíos continuos de diversidad, de ética, así como, la motivación y la coordinación de los empleados.

En el mismo contexto, las organizaciones se definen en cuatro aspectos: a) son entidades sociales; b) se dirigen a las metas; c) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas; d) son coordinadas en forma deliberada y vinculadas con el entorno.

Acorde con Daft (2011) el elemento clave de una organización no se encuentra en la construcción ni en el conjunto de políticas y procedimientos; sino en las personas y las relaciones entre ellas, puesto que una organización surge cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas, dichas funciones se encuentran implícitas en la estructura organizacional de la empresa.

Respecto a las empresas manufactureras, Bautista (2015), las definió como las unidades económicas que tienen como actividad principal la transformación de materias primas en productos terminados y pueden distinguirse dos clases; la primera clase son empresas que producen bienes de consumo final, respecto a la segunda clase son empresas que producen bienes de producción y que luego se transforman en un producto final. En México la industria manufacturera aporta casi una quinta parte del PIB nacional, con especial crecimiento en las áreas automotriz, de alimentos y bebidas, así como maquinaria y equipo, en varias regiones del territorio nacional (Great Place To Work, 2018).

Así mismo, dentro del sector manufacturero han comenzado a proliferar los entornos amigables para trabajar debido a la transición de empleado-empleador, para traducirse en bienestar familiar y comunitario, hecho que conlleva a un 27% de participación de dicho sector dentro del ranking de los mejores lugares para trabajar en México del 2018 (Great Place To Work, 2018). Por otra parte, se infiere que las industrias deseosas de erradicar las malas prácticas que interfieren negativamente en el ambiente laboral, pueden optar por una revisión tanto de su estructura, como de su cultura organizacional.

### **3.1.1 La estructura organizacional**

En relación con la estructura organizacional, Mintzberg (1983) propuso que cada actividad humana da origen a dos requerimientos fundamentales y a su vez opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar; y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad (Valle, Proaño & Cruz, 2017).

En el mismo orden y en opinión de Werther y Davis (2008), las estructuras formales de un grupo se ilustran mediante diagramas, organigramas y estadísticas, sin embargo, cada organización y cada grupo humano son únicos e imposibles de copiar o repetir.

Para Daft (2011) los componentes clave en la definición de la estructura organizacional son: a) la designación de relaciones formales de subordinación, es decir, niveles jerárquicos y tramo de control; b) el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total; y c) el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos entre los departamentos.

Según Candelas et al. (2012) una estructura organizacional es un conjunto de actividades ligadas a un puesto determinado, en dicha estructura, también se establecen los niveles jerárquicos de autoridad y de comunicación. En el mismo orden, se argumentó que la estructura organizacional está diseñada para establecer de forma clara las funciones que se realizarán, asignar responsabilidades, eliminar confusiones y establecer la forma de comunicación y la toma de decisiones. Para ello, la estructura organizacional debe cumplir con los siguientes aspectos: producir resultados para alcanzar los objetivos organizacionales, lograr la adaptación de las personas a las necesidades de la organización y ser un medio para ejercer la autoridad.

En términos generales y en concordancia con Vásquez (2012), la estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa, mismas que se integran para formar áreas o departamentos, que a través de la organización y de la coordinación buscan alcanzar objetivos y con ello el desarrollo de la empresa.

En opinión de Hall (1996), las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta y no al contrario (Marín, 2012).

Valle, Proaño y Cruz (2017) escribieron que dentro del contexto de la estructura organizacional, los estudios bibliográficos abordan un factor clave identificado como la ideología dominante, que hace referencia a las creencias y tradiciones que distinguen a cada organización y que crea el primer paso para la interacción social, que a la larga determina la eficacia para crear, intercambiar y aplicar el conocimiento; este factor es denominado: la *cultura organizacional*.

### **3.1.2 Cultura Organizacional**

Aguirre (2002) y Chiavenato (2006) definieron a la cultura organizacional como un conjunto de elementos generados y compartidos por la organización como eficaces para el alcance de objetivos o solución de problemas y que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos, razón por la cual deben ser enseñados al personal de nuevo ingreso. Al respecto, Alles (2007) definió a la cultura organizacional como una colección de valores esenciales y compartidos, los cuales prevén mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos favoritos por la organización. Werther y Davis en 2008 expresaron que el secreto del éxito radica en seleccionar la estrategia más compatible con la cultura o “personalidad” de la organización.

Valderrama, Coria, Castillo y González (2016) sostuvieron que la cultura organizacional:

Engloba la forma de vida en el interior de la organización, la cual contempla valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas, que afectan directamente en los procesos, a través de las actitudes del capital humano, capital social y capital emocional, que determinan el nivel de compromiso para el logro de las metas y objetivos planeados. Debe estar fincada en procesos humanos, entendidos como las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros, orientada a un proceso de mejora continua (p. 484).

Dicha definición engloba tres aspectos: a) es una percepción, dado que no puede tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización; b) es descriptiva, pues tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta; y c) aunque los individuos pueden tener distintas experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares, ése es el aspecto compartido de la cultura.

Es importante hacer mención que la cultura difiere del clima, dado que el clima laboral refleja las percepciones individuales acerca del entorno psicológico y no se hace cargo de los elementos que constituyen el núcleo de la cultura como lo son: las creencias, las normas o los valores compartidos por grupos de individuos (Santana & Araujo, 2007). Hoy y Sabo (1998) afirmaron lo anterior al sostener que:

Si se pretende determinar las fuerzas subyacentes que motivan el comportamiento o el aspecto simbólico de la organización, entonces procede una aproximación cultural. Pero si lo que se pretende es describir las percepciones sobre el comportamiento de los miembros de la organización, con el fin de modificarlo y manejarlo, entonces procede la aproximación de clima organizacional (Santana & Araujo, 2007, p. 305).

Por lo tanto, el reto que enfrenta en la actualidad la alta gerencia consiste en la creación de una cultura corporativa, que de la mejor manera confiera autoridad y responsabilidad a las personas que laboran en la empresa. Esta tendencia a la distribución más equitativa de la autoridad se ha generalizado en el mundo moderno (Werther & Davis, 2008). Con los elementos prevalecientes en la cultura organizacional se producen resultados a través del comportamiento, afirmó Stephen (2014) que dicho comportamiento es benéfico para la organización hasta cierto momento.

Entre los elementos que conforman la cultura organizacional se encuentran: la identidad de los miembros, el énfasis de grupo y el perfil de la decisión, es decir, si la toma de decisiones prioriza las actividades o los recursos humanos; además de la Integración, el control, la tolerancia al riesgo vinculada a la creatividad, la innovación, la iniciativa e ímpetu, sin olvidar los criterios de recompensa, la tolerancia al conflicto, el perfil de los fines o medios y el enfoque de la organización, definiendo si este último, se orienta hacia el mundo exterior o hacia el interior de la empresa (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009).

Rodríguez (2009) mencionó que la fortaleza de una cultura organizacional es el resultado del “grado de presión” que es retribuido a los miembros de la organización y que a su vez se ve reflejado en su comportamiento, sin embargo, además de beneficios también existen riesgos de una cultura fuerte, mismos que se aprecian en la tabla 2.

Tabla 2  
*Beneficios y riesgos de una cultura organizacional fuerte.*

Beneficios	Riesgos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.</li> <li>● Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones.</li> <li>● Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.</li> <li>● Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación.</li> <li>● Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La fortaleza convierte a la cultura en una fuerza conservadora resistente al cambio, lo que dificulta la adaptación a nuevas condiciones contextuales.</li> <li>● La cultura se vuelve poco permeable y no percibe los cambios y los problemas que puedan derivar de la falta de adaptación.</li> <li>● Una cultura fuerte pero disfuncional, está sustentada por creencias y valores no alineados con la estrategia y puede llevar al fracaso.</li> <li>● La fortaleza puede derivar en un “fundamentalismo ideológico” que potencie los conflictos con otras culturas.</li> <li>● Las respuestas de los miembros están orientadas al pasado y a las tradiciones e ignoran nuevas realidades.</li> </ul>

Fuente: Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Invenio, 12(22). (p.76).  
Elaboración propia.

En el mismo orden Stephen y Coulter (2014) aportaron la distinción entre los aspectos sobresalientes entre una cultura fuerte y una cultura débil (ver tabla 3).

Tabla 3  
*Cultura fuerte versus cultura débil.*

Aspectos	Cultura fuerte	Cultura Débil
Los valores son compartidos:	Con la mayoría o totalidad del personal.	Únicamente con niveles directivos.
La cultura transmite:	Mensajes contundentes sobre aspectos de suma importancia.	Mensajes confusos sobre aspectos importantes.
Sobre la historia de la empresa:	Por lo regular, la mayoría de los empleados conoce y comparte anécdotas sobre la historia de la organización y sus fundadores.	Los empleados poseen poca o nula información sobre la historia de la organización y sus fundadores.
La identificación con la cultura organizacional:	Es profunda	Es muy poca
Relación entre comportamientos y valores:	Se muestra una sólida y amplia conexión entre ambos elementos.	Generalmente existe muy poca relación entre ambos elementos.

Fuente: Stephen, P. Robbins & Coulter, Mary (2014). *Administración*. (12), D.F., México.: Pearson. p.54  
Elaboración propia.

En opinión de Stephen (2014) no existe una cultura buena o mala, así mismo añadió la existencia de culturas funcionales o disfuncionales, simbióticas o parasitarias. La cultura funcional para Rodríguez (2009) además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno, sin embargo, acorde con Stephen (2014) puede convertirse en disfuncional al no adaptarse al entorno.

Rodríguez (2009) argumentó que la cultura disfuncional recae en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño. Esta disfuncionalidad puede manifestarse en conflictos, decisiones erráticas o equivocadas, en tal contexto Stephen (2014) afirmó que si no se cambia este tipo de cultura su extinción será inminente, simplemente o cambia o muere.

Con respecto a la cultura simbiótica, ésta proporciona a sus empleados beneficios que van más allá de trabajar para la organización y percibir un salario, son sinónimo de éxito al lograr consolidarse como tal. En contraste la cultura parasitaria considera a sus miembros meramente como parte del activo fijo (Stephen, 2014).

Tanto la estructura como la cultura organizacional representan los principales cimientos si se desea generar un cambio planeado en el ambiente laboral y que pueda originar como resultado un mejoramiento en la productividad laboral, debido a que en la estructura se centra la dirección de la organización y la cultura tiende a concentrar esos hábitos y costumbres que de alguna manera impactan en la totalidad de la organización ya sea de manera interna o de manera externa.

### **3.1.3 El cambio planeado**

Desde los puntos de vista de Greiner (1972) y Adizer (1979) las organizaciones pasan por un ciclo de vida y en cada parte de este ciclo, es inminente llevar a cabo cambios. Respecto a Greiner, el ciclo de vida de las organizaciones se conformó por la etapa emprendedora (nacimiento), la etapa de colectividad (definición de metas y directrices), la etapa de formalización (se utilizan normas y procedimientos) y la etapa de elaboración (se busca el trabajo en equipo), por su parte Adizer estipuló el crecimiento (infancia, niñez y edad adulta), la madurez (estabilidad) y el envejecimiento (aristocracia, burocracia y muerte) como fases de vida de la empresa. (Chiavenato, 2009).

En las organizaciones los cambios ocurren tanto en el exterior (clientes, proveedores, competidores, gobierno, etc.) como en el interior (procesos, maquinaria, materia prima, calidad, habilidades, conocimientos, etc.), por ello, se ha sugerido que antes de llevar a cabo cambios en la organización se debe preparar al elemento humano para afrontar y aceptar dicho cambio, ya que al existir resistencias a los cambios impuestos tarde o temprano la conducta que prevalecía volverá a emerger en la empresa. Acorde a lo anterior, Kurt Lewin destacó que los cambios pasan por tres etapas descongelamiento, cambio y recongelamiento.

1) La etapa de descongelación surge al aceptar y entender la necesidad de cambio, lo que se traduce en sustituir las viejas prácticas por nuevas. 2) La etapa del cambio se presenta al descubrir y adoptar nuevas actitudes, valores y comportamientos, es el momento en el que los individuos comienzan a pensar y a trabajar de otra manera. 3) La etapa de recongelación se traduce a la integración de una nueva pauta de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo para que se convierta en la nueva norma, es decir, la nueva forma que las personas aprenderán para hacer su trabajo (Chiavenato, 2009).

Aunado a lo anterior, para que el cambio sea continuo es inminente que en la etapa de recongelación se exija un posterior descongelamiento, con la finalidad de afrontar los cambios en el ambiente, pues de esta manera las empresas se pueden mantener a la vanguardia.

A decir de los cambios en la organización, es difícil concebirlas sin recurrir al desarrollo organizacional como una práctica administrativa para ejercer un cambio planeado dentro de la organización, ya que el DO abarca un conjunto de acciones basadas en valores humanísticos y democráticos, con los cuales se pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas (Porrás & Robertson, 1992).

### **3.3 Contexto del Desarrollo Organizacional**

La Real Academia Española (RAE), infiere que el “desarrollo” está derivado de la acción de desarrollar o a las consecuencias de este accionar, por tanto, desarrollar es aumentar, reforzar, realizar o llevar a cabo algo de tipo físico, intelectual o moral, para el ser humano en forma individual o colectiva y que se relaciona con el progreso o crecimiento.

Desde el enfoque de la administración acorde con Karp (2006) referido por Sánchez (2009) el desarrollo es:

La implementación de estrategias para la formulación de un proceso de cambio planeado, que resulta lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y al aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan la plena realización de sus potencialidades (p.244).

#### **3.3.1 Definiciones**

A juicio de Ruiz y Silva-Payró (2017), el Desarrollo Organizacional (DO) es la suma de todos los esfuerzos históricos de la administración por continuar siendo una ciencia indispensable en la evolución de la humanidad. La administración dejará de existir cuando el último ser pensante lo haga también.

Partiendo de un nuevo enfoque para la administración, el DO abarca además de la productividad, la calidad de vida en el trabajo, acorde con Da Silva (2002), por su parte Cheung-Judge y Holbeche (2015) argumentaron que Lewin mejor conocido como el fundador del DO fue el primero en escribir sobre la dinámica de grupos y la importancia del comportamiento de sus miembros. Hernández, Gallarzo y Espinoza (2011) definieron al DO como:

El proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actividades de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia (p.9).

Cheung-Judge y Holbeche (2015) citaron a French y Bell (1999) quienes definieron al DO como un proceso sistemático de la organización, en el cual se aplica la ciencia del comportamiento, principios y prácticas para incrementar la eficacia de la misma.

Así mismo sobresalen las siguientes definiciones fueron retomadas de igual manera por Cheung-Judge y Holbeche (2015):

DO son todas las intervenciones planeadas para aumentar la eficacia y salud en la organización (Beckhard, 1969). DO son todas las actividades que realizan los gerentes, empleados y ayudantes que están dirigidos a construir y mantener la salud de la organización como un sistema total (Schein, 1988). El objetivo del DO es mejorar la eficacia de la organización y atender las necesidades tanto humanas como organizacionales. DO es un proceso organizativo para comprender y mejorar todos y cada uno de los procesos sustantivos que una organización puede desarrollar para realizar cualquier tarea y perseguir cualquier objetivo (Vaill, 1989) (Rainey Tolbert y Hanafin, 2006, p.10).

### 3.3.2 Objetivos

El cumplimiento de los objetivos estratégicos a través del DO guiará a las organizaciones líderes, afirmó Sánchez (2009), quien textualmente mencionó que el DO tiene como objetivos: a) posibilitar la identificación, el aprovechamiento, la protección de los recursos y las capacidades actuales que posee la organización, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva sostenible, a través, de estrategias para la implementación de procesos dinámicos y de comportamiento organizacional; b) incorporar a sus procesos de cambio planeado, los cuatro tipos de conocimientos: el saber qué (Know-What), el saber por qué (Know-Why), el saber cómo (Know-How) y el saber quién (Know-Who).

Entre otros objetivos, destacan: optimizar recursos e incrementar la competitividad a través del desarrollo de organizaciones basadas en el conocimiento; formalizar el aprendizaje permanente a través de factores humanos, organizacionales y tecnológicos para la integración de equipos de trabajo comprometidos; contribuir a la generación de valor añadido en los productos generados por la empresa y adquiridos o contratados por los clientes; conseguir el equilibrio entre las tecnologías y las habilidades del factor humano; coadyuvar al acceso de nuevos mercados favoreciendo la expansión; construir culturas organizacionales globales que posibiliten la transferencia del conocimiento.

Por otra parte, y de acuerdo con McLean (2005) el DO puede ser implementado para desarrollar o mejorar la misión o visión de la organización, ayudar a definir las estructuras funcionales de la organización, crear un plan estratégico de cómo va la organización y de esta manera tomar decisiones sobre el futuro de la misma, además el DO sirve para manejar el conflicto que existe entre individuos, grupos y funciones; para poner en marcha procesos que ayuden a mejorar las operaciones de la organización en forma continua; y para crear un entorno colaborativo dentro de la organización.

Aunado a lo anterior el DO se sugiere para crear sistemas de recompensas compatibles con los objetivos de la organización, evaluar el entorno de trabajo e identificar los puntos fuertes, así como las áreas en las que el cambio y la mejora son indispensables, además de realizar estudios para dar retroalimentación y apoyo a los individuos para ayudarlos en su desarrollo individual (McLean, 2005).

### **3.3.3 Características**

De acuerdo con Guízar (2013), el Desarrollo Organizacional tiene ciertas características importantes:

1) Es una estrategia educativa planeada; 2) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como: metas, crecimiento, identidad, revitalización y eficiencia organizacional; 3) Se fundamenta en la conducta humana; 4) Los agentes de cambio o consultores por lo regular son externos, aunque una vez que se ha implantado el programa puede ser personal de la organización; 5) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización; 6) Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas: mejoramiento de la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, administración por equipos y mejores métodos para la solución de conflictos.

El común denominador de las principales características descritas recae sobre los agentes de cambio, mismos que suelen utilizar varios métodos o técnicas de DO para reunir datos, hacer el diagnóstico de la organización y planear la acción de intervención.

### **3.3.4 Técnicas del desarrollo organizacional**

Las técnicas del DO se basan en cuatro variables básicas según Chiavenato (2006): ambiente, organización, grupo e individuo, por tanto, es necesario examinar la interdependencia de esas variables para diagnosticar la situación e intervenir en aspectos estructurales y conductistas para provocar cambios que permitan el alcance de los objetivos organizacionales e individuales.

Tanto los cambios estructurales como los cambios de comportamiento se pueden llevar a cabo por medio de las siguientes técnicas:

Técnicas del DO relacionadas con cambios estructurales, dentro de las cuales se encuentran:

La *reunión del equipo de diagnóstico del gerente*, que consiste en un equipo de análisis formado por todos los niveles de la organización, el cual realiza una evaluación periódica midiendo la eficiencia y eficacia de la propia organización (Pinto, 2012).

La *reunión de confrontación*, es una técnica de enfoque socio-terapéutico cuyo objetivo es mejorar la salud de la organización incrementando la comunicación y la relación entre diferentes grupos o áreas, infirió Chiavenato (2009).

*Laboratorios o grupos T* para el entrenamiento del personal, estos grupos se conforman por grupos de doce personas en conjunto con un staff, el cual sirve como facilitador y evaluador de las nuevas conductas, del clima de confianza y de la sinceridad que existe entre ellos (Pinto, 2012).

Destacan en Las técnicas del DO relacionados con cambio en el comportamiento:

La *asesoría del proceso*, en la cual un consultor externo ayuda aconsejando (sobre los procesos que requieren mejoras) a un cliente (organización o gerente) a comprender los procesos de interacción entre la organización o el gerente y las demás personas con la finalidad de resolver sus propios problemas de relación (Chiavenato, 2009).

La *construcción de equipos*, el objetivo de esta técnica es crear y motivar a equipos, así como a mejorar su desempeño, implica definir objetivos de equipo, fortalecer las relaciones interpersonales entre los participantes, analizar las funciones de las personas y los procesos internos del equipo (Chiavenato, 2009).

El *juego de roles* (role playing), en este modelo los empleados se integran en equipos según el grupo de participantes, para dramatizar un conflicto pasado, existiendo de esta manera retroalimentación para una solución positiva del conflicto (Pinto, 2012).

Finalmente dentro de las técnicas del DO relacionadas con alteraciones estructurales y de comportamiento se encuentran:

El *grid gerencial*, consiste en una matriz de dos ejes, uno horizontal y otro vertical, que correlacionan dos de los principales elementos a cuidar en la dirección de una gerencia: el interés por la producción (resultados) y el interés por las personas (Pinto, 2012).

*Reddin o 3d*, modelo que garantiza que cada idea, iniciativa, decisión u objetivo se lleve a cabo principio a fin, asegurando el éxito (Pinto, 2012). Lo que se traduce a la eficacia en el momento de realizar la tarea asignada y cubrirla en su totalidad.

Entre los beneficios que se derivan de la implementación de las técnicas de DO y acorde se encuentran la creación de un ambiente que apoye la creatividad e innovación, la satisfacción laboral, el desarrollo de relaciones interpersonales más positivas y el mejoramiento en la participación para la creación de planes y la definición de objetivos organizacionales.

Debido a la amplia relación entre el DO y el clima organizacional según Da Silva (2002) los administradores tienen la obligación de crear un clima empresarial donde los trabajadores se sientan motivados a trabajar. Por otra parte, no se debe considerar al DO sólo como una herramienta o medio para satisfacer al personal, sino que es necesario traducirlo en resultados específicos, como productividad, costos, calidad, niveles de ausentismo y rotación de personal (Guízar, 2013).

## Capítulo IV. Generalidades del clima laboral

### 4.1 Antecedentes

La correcta administración del clima laboral es una parte fundamental de las organizaciones en la actualidad, sin embargo, se debe retroceder un poco a los inicios de su aparición, misma que se dio principalmente por las constantes transformaciones y exigencias del comportamiento individual y del comportamiento colectivo de aquellos que conforman la organización, debido a lo anterior se ha obligado a los directivos encargados de gestionar el talento humano a comprender el desenvolvimiento de su factor más importante, es aquí donde radica la importancia del clima laboral.

Algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron de sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmósfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Según Zepeda, Ortiz y Valencia, (2010):

La primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, laissez faire (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a diferentes tipos de comportamiento del personal que pertenecía a la organización, Kurt Lewin acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica, la misma sería una realidad empírica, mensurable y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico (p.41).

Para Salazar, et al. (2009) el concepto de clima organizacional proporciona una visión general de la organización por medio del ambiente físico y social, la estructura organizacional, las características personales y el comportamiento organizacional.

Edel, García y Casiano (2007) citaron a Rensis Likert al hacer mención que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en la que el individuo ve las cosas y no la realidad objetiva.

Lo anterior dio como resultado la necesidad de priorizar en el estudio del clima laboral, partiendo de la comprobación de que toda persona percibe de modo diferente el contexto en el que se desenvuelve y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización ya sea de manera positiva o en caso contrario de manera negativa. Cabe mencionar que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional según Fernández y Sánchez citados por Edel, et al. (2007):

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 (p. 31).

---

## 4.2 Definición

La primer definición de clima organizacional es la propuesta por Forehand y Gilmer (s.f), quienes acorde con Velázquez, Gracia, Zorrilla, García y Monjaraz (2014), lo determinaron como un conjunto de características que describen y distinguen a una organización de otra, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización, sin embargo, la definición del clima organizacional ha evolucionado a través del tiempo.

Acorde con Uribe (2015) las tres fases de evolución son las siguientes:

*Introducción y conceptualización:* a pesar del surgimiento del clima organizacional en 1930, entre los años de 1970 a 1979 se dan las primeras definiciones acompañadas del desarrollo e intensificación de instrumentos para su medición.

*Evolución y desarrollo del constructo:* en esta fase se llevan a cabo las revisiones críticas y literarias, así como la delimitación conceptual entre el clima organizacional y ciertas variables destacando la satisfacción laboral.

*Consolidación y acuerdo:* fase comprendida entre los años de 1980 y 1989 en la cual se intensifican los estudios del clima organizacional aunado a la búsqueda de las variables inherentes al mismo.

Por otra parte, García (2006) citado por Uribe (2015) considera tres perspectivas sobre las definiciones del clima organizacional (estructural, cultural e interaccionista) (ver tabla 4).

Tabla 4  
*Perspectivas de las definiciones del clima organizacional.*

Perspectiva	Definición en general	Perspectiva Real
Estructural	El clima organizacional es una característica propia de la organización, totalmente independiente de las percepciones que poseen sus miembros.	El clima organizacional es el conjunto de características que describen a la organización: Distinguen a una organización de otra. Tienen una estabilidad relativa en el tiempo. Influyen en la conducta de los trabajadores.
Individual	El clima organizacional surge a partir de las percepciones que tienen los trabajadores en relación con el entorno.	El clima organizacional se constituye por las percepciones que los individuos correlacionan con las características particulares del contexto de trabajo.
Interaccionista	El clima organizacional se genera a partir de la interacción entre los trabajadores y las características de la organización.	El clima organizacional es el conjunto de interacciones sociales en el trabajo que permiten a los trabajadores tener una comprensión del significado del contexto trabajo.

Fuente: Uribe Prado, Jesús Felipe. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. pp. 40 y 41  
Elaboración propia.

Comúnmente en México, en un periodo laboral, un trabajador pasa alrededor de 90,000 horas en el trabajo, tal cifra sirve de referencia para que en las empresas se desarrolle un ambiente laboral que se traduzca en la felicidad de los empleados y en la productividad de organización acorde con Amedirh (2017). Por tanto, contar una herramienta visual de un modelo de clima laboral, puede brindar a las organizaciones la permanencia y mejoramiento de su productividad.

### 4.3 Modelos de clima laboral

Los modelos de clima laboral expuestos a continuación servirán de punto de partida, para comprender las dimensiones que participan, así como, la estrecha relación que guardan entre sí dentro de la organización. Con el modelo de sistemas de funcionamiento de Katz y Kahn se expuso como el clima organizacional ejerce influencia a través de líder, mismo que vincula al grupo de trabajo con el resto de la organización (ver figura 7). Además, este conjunto de elementos, junto con las actividades de los propios miembros del grupo, determinan los resultados funcionales, la satisfacción de los miembros y las condiciones en las cuales se debe operar en la jerarquía cualquier grupo subalterno (Edel, García & Guzmán, 2007).

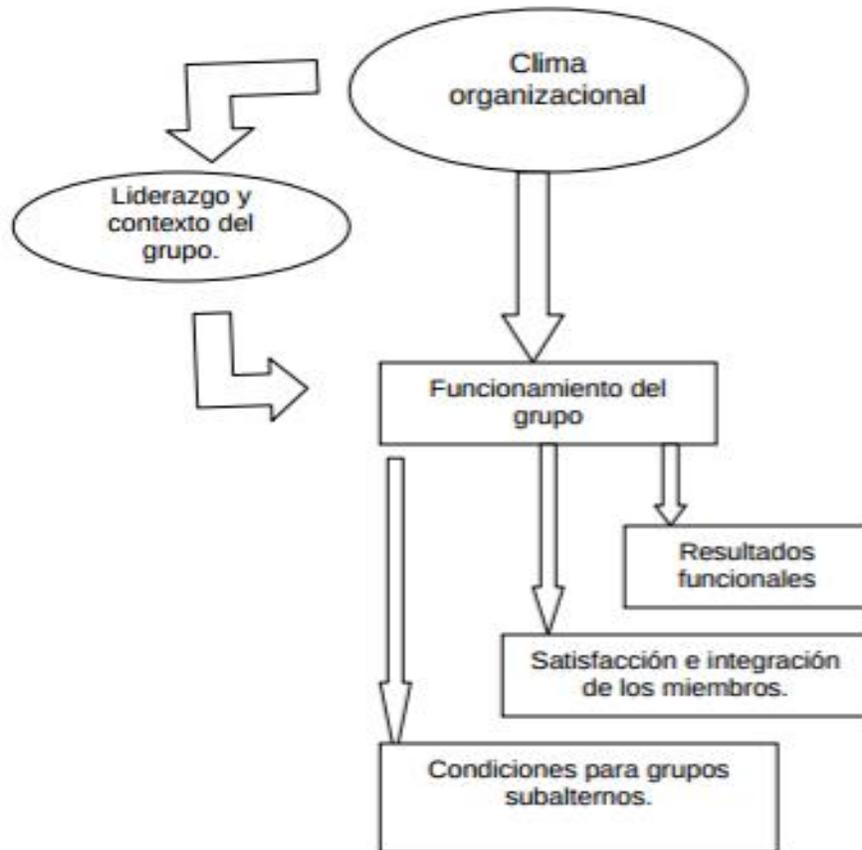


Figura 7. Modelo de Katz y Kahn. Tomado de Edel, R. García, A. y Guzmán, F.: (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. 2* ( ),27. Autorizado por Dr. Rubén Edel Navarro.

El modelo de clima organizacional propuesto por Anderson, consultado por Martín y Colbs. (1998) y apoyado en la taxonomía de Tagiuri, acorde con Edel et al. (2007), es un modelo interactivo, basado en la teoría de sistemas que evidenció todas las relaciones entre las dimensiones del ambiente y sus relaciones con el clima (ver figura 8).

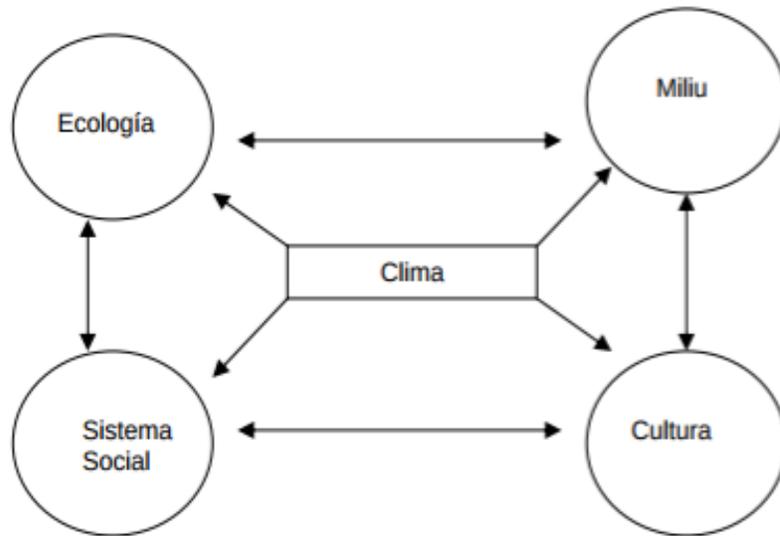


Figura 8. Modelo de Anderson. Tomado de Edel, R. García, A. y Guzmán, F.: (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. 2* (),28. Autorizado por Dr. Rubén Edel Navarro.

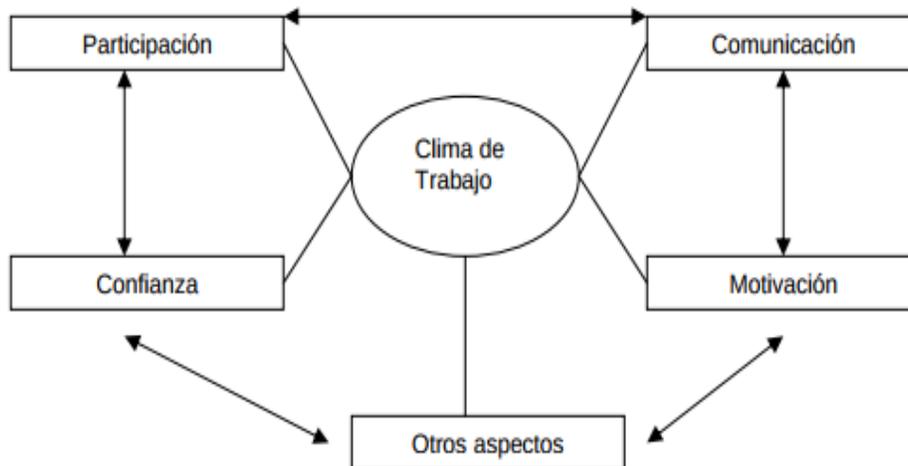


Figura 9. Modelo de la Universidad de Alcalá de Henares. Tomado de Edel, R. García, A. y Guzmán, F.: (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. 2* (),28. Autorizado por Dr. Rubén Edel Navarro.

El modelo de clima organizacional de la universidad de Alcalá de Henares fue visto desde la perspectiva de sistemas y se puede visualizar en la figura 9 (Edel, García & Guzmán, 2007).

El modelo de clima organizacional de Evan (ver figura 10) surgió a partir de considerar a la organización como sistema abierto. Evans asumió que el clima organizacional está definido por una serie de elementos externos a la organización (inputs) y tiene influencia sobre el clima en que ella se gesta, aunque al mismo tiempo éste es el resultado de procesos internos a la propia organización (Edel, García & Guzmán, 2007).

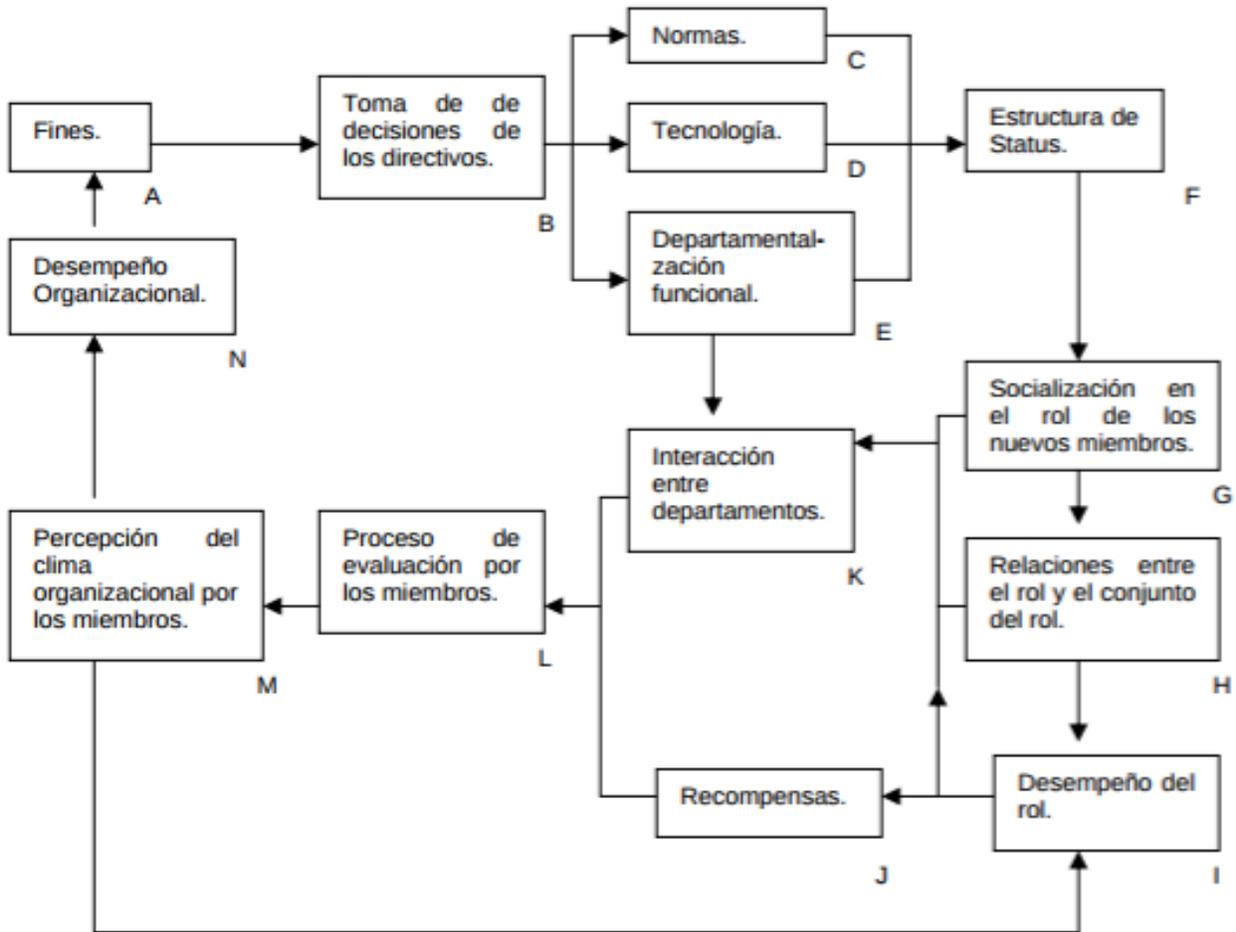


Figura 10. Modelo de Evan. Tomado de Edel, R. García, A. y Guzmán, F.: (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. 2* ( ),29. Autorizado por Dr. Rubén Edel Navarro.

En la figura 10, se aprecian las dimensiones del clima organizacional a tanto a nivel individual como a nivel departamental y de la totalidad de la organización, al tiempo que se establece la repercusión que ese clima tiene sobre el comportamiento de los miembros y la posible eficacia de la organización en su conjunto afirmó Edel et al. (2007).

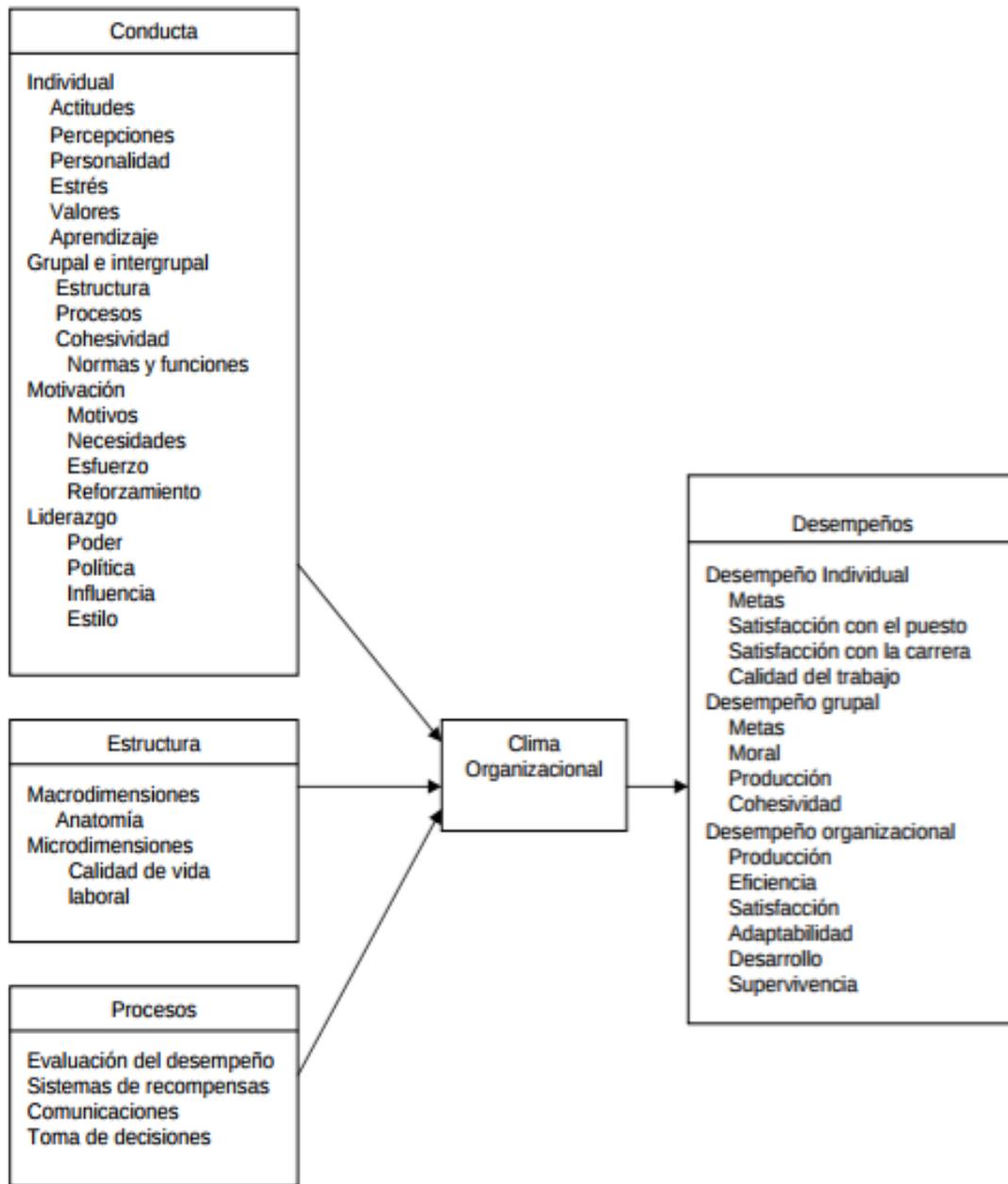


Figura 11. Modelo de Gibson y Colbs. Tomado de Edel, R. García, A. y Guzmán, F.: (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. 2 ( ),30. Autorizado por Dr. Rubén Edel Navarro.

En el modelo propuesto por Gibson y Colbs (1987) (ver figura 11) el clima organizacional tiene un enlace con la conducta humana, la estructura y procesos de organización. El clima organizacional va más allá de las dimensiones de las personas y de los grupos, impactando directamente en el resultado del desempeño organizacional (Gibson y Colbs, 1987 referido por Edel, García & Guzmán, 2007).

Por otra parte, Litwin y Stringer (1968) consultados por González, Melo y Limón (2015) establecieron un modelo de clima organizacional que toma como punto de referencia la teoría de motivación de McClelland.

En la figura 12, se aprecia que factores como el liderazgo, las prácticas de dirección, la estructura organizacional y la toma de decisiones, entre otros, originan las percepciones del clima organizacional y, a su vez, afectan aspectos como la productividad, la satisfacción, la rotación y la adaptación de los empleados.

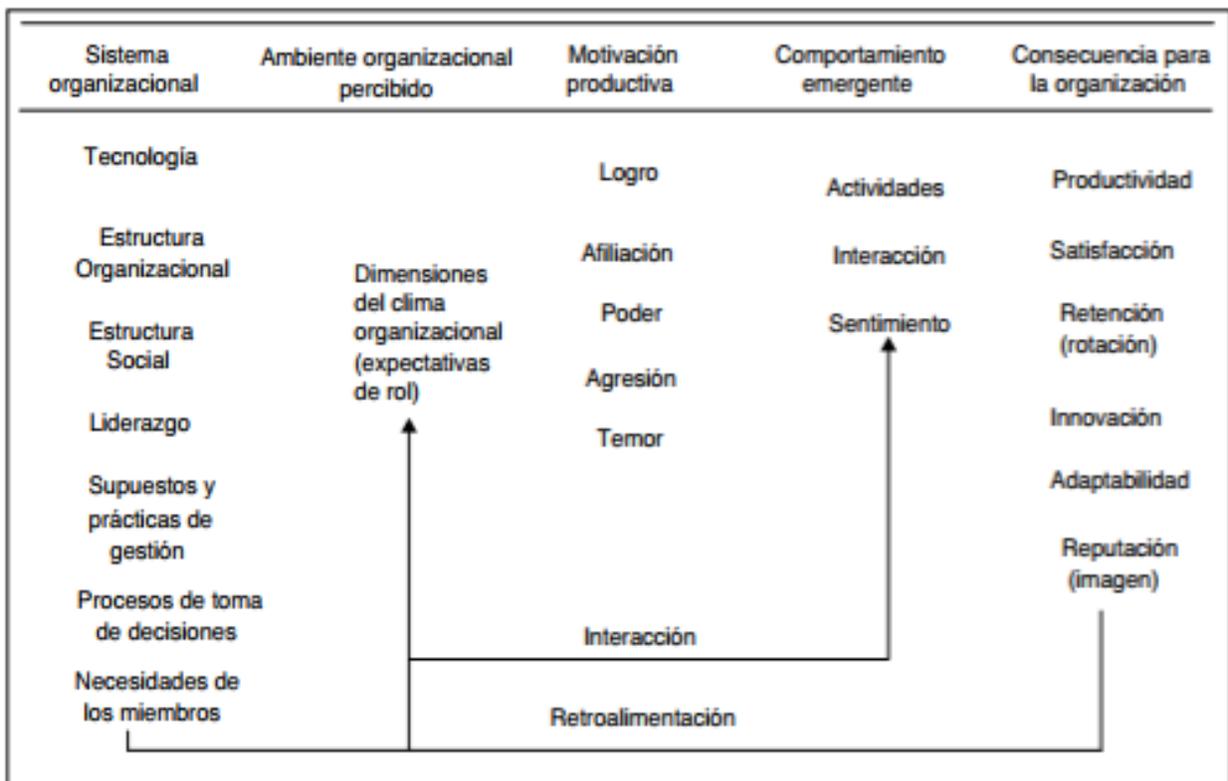


Figura 12. Modelo Litwin y Stringer. Elaborado a partir de Litwin y Stringer (1968).

Segredo (2013) mencionó que el clima organizacional puede verse como un enfoque y como una herramienta administrativa de gran utilidad en la toma de decisiones de los directivos y en la manera de conducir la gestión de los cambios necesarios para el mejoramiento continuo, por lo tanto, la medición y las dimensiones del clima laboral resultan ser esenciales para obtener un diagnóstico que proporcione certeramente retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional.

#### **4.4 Medición y dimensiones del clima organizacional**

Medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad según Gibson y Colbs (1987) citado por Arnoletto (2009), quien de igual manera se colocó a favor de Brunet (2011) al mencionar las tres posturas identificadas en la medición del clima organizacional:

1. Medida múltiple de los atributos organizacionales;
2. Medida perceptiva de los atributos individuales; y
3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales.

1) En la medida múltiple de atributos organizacionales se consideró al clima organizacional como un conjunto de características que describe a una organización y que la distingue de otra, dichas características son relativamente estables en el tiempo y predominan en el comportamiento de los trabajadores.

2) Con respecto, a la medida perceptiva de los atributos individuales, se presentó una definición deductiva del clima organizacional que respondió a la polémica que asocia la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones de los empleados, considerando en todo momento el grado de satisfacción.

3) La medida perceptiva de los atributos organizacionales, fue definida como las variables propias de la organización que interactúan con la personalidad del individuo, dando origen a las percepciones (Arnoletto, 2009).

De lo anterior y en palabras de Ramos (2012), se infiere que la organización constituye en cierta forma una micro sociedad, que se caracteriza por un conjunto de dimensiones susceptibles de influenciar el comportamiento de los individuos, sin embargo, hoy en día no existe acuerdo entre los investigadores acerca de cuáles son esas dimensiones. (Patterson et al.,2005, en Alarcón & Cea, 2014). A continuación, se presenta una revisión teórica de las dimensiones propuestas por distintos autores:

Forehand y Gilmer (1964) abordaron cinco dimensiones: tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad sistémica de la organización, estilo de liderazgo y orientación de los fines (Brunet, 2011).

Para Likert (1967) según García (2011) el clima es multidimensional, y está configurado a través de ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Schneider y Bartlett (1968) acorde con Brunet (2011) enumeraron seis dimensiones: apoyo proveniente de la dirección, interés por los nuevos empleados, conflicto, independencia de los agentes, satisfacción y estructura organizacional.

Meyer (1968) referido por Brunet (2011) estipuló seis dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional y espíritu de trabajo. Por su parte Payne et al. (1971). solo consideraron dos dimensiones: tipo de organización y control, acorde con Brunet (2011).

Litwin y Stringer (1968), acorde con Pérez y Perea (2016) establecieron nueve dimensiones para el estudio del clima organizacional: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

Friedlander y Margulies (1969) propusieron ocho dimensiones: empeño, obstáculos o trabas, intimidad, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza y consideración (Brunet, 2011).

Aunado al modelo Litwin y Stringer, Pritchard y Karasick (1973) propusieron la evaluación de once dimensiones para evaluar el clima organizacional: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, centralización en la toma de decisiones y flexibilidad de innovación. Con este modelo se infiere que el clima organizacional es una cualidad permanente, resultado del comportamiento de las personas, las políticas de los altos mandos y la satisfacción laboral de cada individuo. (Arredondo, 2008; Salas, 2009 en González, Melo & Limón, 2015).

Lawler, Hall y Oldham (1974) comprendieron cinco dimensiones para el estudio del clima según Brunet (2011): competencia y eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo e impulsividad.

Gavin (1975) afirmó que existen seis dimensiones para conocer el clima organizacional: estructura organizacional, obstáculo, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración por parte de los administradores y riesgos y desafíos, acorde con Brunet (2011).

Steers (1977) consideró diez dimensiones para el estudio del clima, mencionadas por Brunet (2011): estructura organizacional, refuerzo, centralización del poder, posibilidad de cumplimiento, formación y desarrollo, seguridad contra riesgo, apertura contra rigidez, estatus y moral, reconocimiento y retroalimentación, y competencia y flexibilidad organizacional.

Berman en Dorta (1987) y referido por Velázquez et al. (2014) enmarcaron ocho dimensiones del clima organizacional: disposición al cambio en la cultura total, capacidad para resolver problemas, apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución, relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos, compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovadoras, planificación sistemática, liderazgo y posesión de recursos adecuados.

Patterson et al. (2005) según Alarcón y Cea (2014) destacaron las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados. autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir y retroalimentación del desempeño.

Hernández Sampieri (2006) realizó una revisión literaria de más de 50 estudios realizados en Estados Unidos y Europa entre 1960 y 2003, y seis en México; este autor describió que las dimensiones más comunes son: percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca) (Hernández, Méndez & Contreras, 2014).

Brunet (2011) afirmó que todo instrumento de clima organizacional debe cubrir al menos cuatro dimensiones: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración, reconocimiento y apoyo.

Alarcón y Cea (2014) propusieron como dimensiones para la medición del clima organizacional la autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez y apoyo.

Acorde a la revisión de las dimensiones descritas por cada autor, se puede afirmar, que todas estas tienen en común elementos cuya finalidad es crear un buen clima laboral que genere efectos positivos para los integrantes que conforman la organización y que a su vez esta última se vea beneficiada.

Los efectos positivos que sobresalen al contar con un buen clima laboral son el grado en que los integrantes se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo, así como, el desarrollo personal y profesional, aunado al apoyo por parte de dirección, la cual a su vez mantiene expectativas, claridad en la comunicación de estrategias, los procedimientos y la responsabilidad, ligado a un buen sistema de recompensas y toma de decisiones, además de la apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización (Arnoletto, 2009).

Es así como Ramos (2012) afirmó que la productividad, la satisfacción, el ausentismo, las tasas de rotación y el rendimiento de los empleados, son resultados propios de la organización que influyen sobre la percepción del clima. De tal manera, que toda organización que destine métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tendrá un rendimiento superior, por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización, los procesos que se desarrollan y de igual manera identificar el tipo de clima que emerge en la misma.

#### **4.5 Tipos de clima laboral**

Alarcón y Cea (2014), retomaron a Cabrera (1999) quien denotó que las variables que configuran el tipo de clima de una organización son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales y variables propias del comportamiento organizacional. En un contexto similar, los tipos de clima propuestos por Likert (1965) son originados por la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

---

Las *variables causales*, enmarcan la estructura de la organización y su administración, tales como: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras; las *variables intermedias*, manifiestan el estado interno y la salud de una organización y que constituyen los procesos organizacionales, entre estas se encuentra la motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras y con respecto a las *variables finales*, estas son el resultado obtenido de las dos anteriores e impactan fuertemente a la organización, reflejándose en la productividad, ganancias y pérdidas (Brunet, 1999 en Gómez, Balderas & Rangel, 2016).

De esta manera, autores como García y Ibarra (2012), Ramos (2012), Arnoletto (2009) y Edel et al. (2007), retomaron los cuatro tipos de clima propuestos por Likert (1965), en el mismo contexto, Brunet (2011), infirió que los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto.

Ramos (2012) y Arnoletto (2009), argumentaron que la dirección en el tipo de clima que corresponde al *sistema I: "autoritarismo explotador"* no tiene confianza en sus empleados, debido a que las decisiones y fijación de objetivos la mayor parte de las veces se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente, situación que genera que los empleados trabajen dentro de una atmósfera de miedo, castigo, amenazas y con recompensas escasas. De tal forma que la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Aunado a lo anterior, el clima que subyace en el sistema I presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con los empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas (Brunet, 2011 referido por Ramos, 2012). Por consiguiente, las escasas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

Respecto al *sistema II: "autoritarismo paternalista"*, la dirección se caracteriza por tener una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos, pese a que la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, algunas se toman en los escalones inferiores, las recompensas y en ocasiones los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores, la interacción se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados (Arnoletto, 2009).

La dirección que emerge en este tipo de clima (sistema II) suele aprovecharse de las necesidades sociales de sus empleados y aparentemente se asume que el ambiente de trabajo es estable y estructurado (Edel, García & Guzmán, 2007).

Ramos (2012) afirmó que dentro del *sistema III: "consultivo"* prevalece un clima participativo, cuya dirección se caracteriza por tener confianza en los empleados, las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima, sin embargo, en niveles inferiores se suele atribuir a los subordinados la toma de decisiones más específicas, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, así como, los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores.

La interacción entre superiores y subordinados es moderada, lo que resulta en un alto nivel de confianza, sin embargo, los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. En este tipo de clima se busca satisfacer las necesidades de prestigio y de estima, al concentrarse en un ambiente muy dinámico en el que la administración se presenta bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Por último, en el *sistema IV: "participación en grupo"*, la dirección tiene plena confianza en sus empleados y acorde con García y Ibarra (2012), los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

En este sistema, la comunicación se caracteriza por presentarse de manera ascendente, descendente y de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos, de lo cual resulta una estrecha relación de amistad y confianza entre superior y subordinado.

En este tipo de clima la totalidad de los empleados, incluido el personal de dirección, forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización, mismos que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

Segredo (2013) infirió que el clima laboral se encarga del comportamiento humano, razón por la cual se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo, no solo para beneficio de los empleados sino de la propia organización, es por ello, que el desarrollo de una organización estará vinculado directamente la correcta gestión de los recursos humanos.

## Capítulo V. Gestión del recurso humano en las organizaciones

*"El hombre es un ser social por naturaleza" es una frase del filósofo Aristóteles  
(384 a. C.-322 a. C.)*

El ser humano siempre estará relacionado con otros individuos y en el aspecto laboral no habrá excepción, al considerar que dichas relaciones surgen en el nicho de la organización para la cual laboran o prestan sus servicios. En el marco de las recientes tendencias de la administración se reconoce la importancia de la gestión de los recursos humanos, y acorde con Daft (2011) la mayor parte de las recientes propuestas están diseñadas para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y de contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes, buscando la sinergia entre generaciones, considerando la cultura, las costumbres, las ideas y las enseñanzas que en particular cada individuo posee y concentra en su lugar de trabajo.

### 5.1 Generaciones presentes en el ámbito laboral

En la actualidad, en el mundo empresarial se convive con cuatro generaciones acorde con Murphy (2007), Chirinos (2009) y Bursch y Kelly (2014), conformadas por: los tradicionalistas, los baby boomers, la generación X, la generación Y y la generación Z, por ende, cada identidad generacional es poseedora de valores, de modelos, de preferencias y de paradigmas, visibles tanto en la vida personal como en la vida laboral, tal y como a continuación lo enmarco Bursch y Kelly (2014):

*Los tradicionalistas (nacidos antes de 1946),* afrontaron una infancia marcada por la Segunda Guerra Mundial y un entorno familiar en el que prevaleció la disciplina y el rigor. Los tradicionalistas han considerado el trabajo como un privilegio, asociándolo con estabilidad y experiencia.

Los miembros de esta generación desean flexibilidad en cuanto al número de horas trabajadas por semana; como fortalezas cuentan con conocimientos, dedicación, enfoque, lealtad y perseverancia; pese a que, se muestran incómodos ante los conflictos, sienten afinidad con directivos cuyas expectativas mantengan un enfoque lógico de los retos relacionados con el trabajo; se comunican mejor a través de cartas, memorándums o notas personales. La postura dentro de la organización ante esta generación debe centrarse en el contacto personal, mostrando respeto por su edad y experiencia.

*Baby Boomers (de 1946 a 1964)*, como hechos relevantes en su infancia se tiene el viaje del hombre a la luna, movimiento de los derechos civiles, asesinato del presidente Kennedy de Estados Unidos, Vietnam, Woodstock y la liberación femenina. Fueron criados en forma jerárquica, valoran el trabajo, lo asocian con rango, riqueza y prestigio, son totalmente leales a la compañía, son competitivos, poseen fuerte orientación al servicio y hacia los objetivos, buscan desafíos y oportunidades de aprendizaje (Murphy, 2007; Bursch & Kelly, 2014).

Dentro del mismo contexto, los baby boomers ante los conflictos se muestran incómodos, pues nunca irán en contra de sus compañeros; prefieren líderes que buscan el consenso y trato equitativo; su ambiente laboral está caracterizado por un grado severo de restricción, por tanto, se inclinan por llamadas telefónicas y relaciones personales claves que faciliten la obtención de información. En la organización se deben ofertar programas de retiro gradual que anime a esta generación a permanecer en la fuerza de trabajo un poco más.

Respecto a *la generación X (de 1961 a 1980)*, la crisis energética, Watergate, Three Mile Island, la epidemia de SIDA, Chernobyl, y la caída del Muro de Berlín marcaron su infancia; las mujeres que en varios casos ya eran madres entran a la fuerza de laboral, parte de los niños de la generación X ya provenían de padres divorciados.

En el ámbito laboral, los miembros de esta generación se han orientado hacia los resultados, desean formación continua, buscan el crecimiento y oportunidades, están dispuestos a trabajar menos para conseguir un equilibrio entre el trabajo y la vida; acorde con Murphy (2007) son independientes, resistentes, flexibles y adaptables, además de que valorar el aprendizaje.

Dicha generación tiende a ser flexible ante los conflictos, han preferido directivos que sean sencillos, auténticos y "manos libres" en su enfoque de gestión; vivieron el nacimiento de Internet y son técnicamente bastante competentes, pues poseen mejores habilidades de comunicación, son usuarios natos del email; si se quiere retener a esta generación es necesario que en la organización se ofrezca flexibilidad y se proporcionen metas claras y mensurables, brindando tanto oportunidades como desafíos y sobre todo, que no se deje de lado la movilidad y la libertad.

*Generación "Y" o Millennials* (nacidos después de 1980), los hechos relevantes en la infancia de esta generación fueron los bombardeos en la ciudad de Oklahoma, los tiroteos de Columbine, 9/11, el escándalo Enron y el huracán Katrina, aunado a lo anterior, esta generación creció con un mundo de oportunidades derivadas de Internet, gracias a la world wide web (Murphy, 2007).

Los millennials provienen de familias más solteras, familias mezcladas o familias del mismo sexo; anhelan un trabajo significativo con alto sentido de pertenencia hacia la organización, dejando en segundo término su percepción económica, además de acuerdo con sus necesidades y a sus expectativas cambian de trabajo constantemente, el equilibrio trabajo-vida es fundamental para dicha generación. Los millennials tienden a ser objetivos y ser optimistas, están orientados al logro, prefieren trabajar en equipo, valoraran la responsabilidad corporativa y son conocedores de la tecnología (Bursch & Kelly, 2014).

Los miembros de la generación Y confían más en la autoridad, desean un liderazgo colaborativo, tienden a solucionar los problemas de manera creativa por medio de la tecnología, el haber crecido con acceso 24/7 a Internet les permitió la fluidez tecnológica e interacción con los demás, rechazando los métodos jerárquicos de comunicación. Para mantener a los Millennials comprometidos, en la organización se debe ofrecer un trabajo significativo que contribuya directamente en la misión de esta, brindando información en todo momento sobre los avances de dicho trabajo aunado a reconocimientos y alabanzas sobre los resultados obtenidos (Bursch & Kelly, 2014).

*La Generación Z o “5G”* ha comenzado a ser parte de la fuerza laboral y de acuerdo con Bursch y Kelly (2014) es prematuro indagar sobre sus características generacionales. Sin embargo, se puede inferir que por haber presenciado el impacto de la "Gran Recesión" y el desempleo de padres y familiares, aunado al costo de la educación superior, esta generación le brindará un valor significativo al trabajo. Por otra parte, la alta conectividad con la tecnología repercutirá en las preferencias y los estilos de trabajo, incluyendo la forma de comunicación, la obtención de información y el aprendizaje.

### **5.1.1 Gestión multigeneracional**

En una encuesta realizada a 1,350 personas entre trabajadores y directivos publicada en 2014 por la Sociedad de Desarrollo de la Fuerza Laboral de la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo, en colaboración con los consultores en el lugar de trabajo Joseph Grenny y David Maxfield cerca de un 90% de las personas señalan que los conflictos entre generaciones ocasionan pérdidas tanto de tiempo como de productividad (Asghar, 2014). Los datos recabados por dicha encuesta fueron los siguientes:

Más del 45% de los encuestados mencionaron que los baby boomers y los millennials tienen más problemas para trabajar juntos. Alrededor del 21% concluyó que los baby boomers y la generación X tienen conflictos constantemente. Y sólo el 13% informó que el mayor conflicto fue entre la generación X y los millennials.

Finalmente, sólo el 20% de los encuestados argumentó que dentro de la organización a la cual pertenecen se han creado programas o estrategias para amenizar las relaciones intergeneracionales (Asghar, 2014).

Acorde a lo anterior, la gestión multigeneracional vinculada a la combinación correcta de políticas y procedimientos representan la clave para una relación productiva entre organización-colaborador, de la cual se desprenden beneficios que se ven reflejados en el mejoramiento de la cultura corporativa y de la competitividad. Por tanto, en las organizaciones se debe prestar mayor atención a aspectos como la motivación y las recompensas de cada una de las generaciones presentes en el ámbito laboral, si se desea contribuir al desarrollo y la retención de líderes, (ver tabla 5) (Murphy, 2007; Bursch & Kelly, 2014).

Tabla 5  
*Diversidad generacional: motivaciones y recompensas.*

	Tradicionalistas	Baby Boomers	Gen X	Millennials
¿Qué los motiva?	Saber que sus acciones contribuyen al beneficio de la compañía.	Ser involucrados en proyectos importantes que marquen la diferencia.	Libertad en el trabajo: ellos saben cómo hacer las cosas.	Desarrollar un trabajo que contribuya a la sociedad y al logro de sus metas personales.
¿Cómo recompensarlos?	Por medio de diplomas, reconocimientos (tangibles).	Con reconocimientos o personal o ascensos.	A través de capacitación, talleres o cursos.	Reconocimientos tangibles e intangibles.

Fuente: Murphy, S. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Washington, D.C.: AARP. pp. 14-16  
Elaboración propia.

De esta manera, se infiere que el “clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales” (Werther & Davis, 2008, p. 424).

## 5.2 Determinantes en la gestión de recursos humanos

Para Werther y Davis (2008), el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el incremento de la productividad y la estabilidad propia de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones laborales, de los estilos de vida, así como, del nivel de salud y del bienestar de sus trabajadores. Yace aquí la importancia de la gestión de los recursos humanos, pues dicho departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante los procesos de inducción, capacitación y desarrollo, por esta razón es indispensable contemplar la calidad de vida laboral, en adelante (CVL) y la satisfacción laboral (SL).

### 5.2.1 Calidad de Vida Laboral

La manera de enmarcar el concepto de calidad de un producto o servicio recae sobre dos aspectos: 1) su forma: que abarca las características materiales o estéticas, es decir, la *calidad de producción*, y 2) su contenido: que se traduce al valor que se espera, comprendido como la *calidad del contenido*. Es así, que la *calidad del trabajo* o calidad de vida laboral incorpora las aptitudes del trabajador, su capacidad, así como el desempeño. Por otra parte, la *calidad del empleo* otorga al trabajador la posibilidad de encontrar bienestar material en la realización de un trabajo determinado y bajo las condiciones de libertad, de dignidad, de igualdad de oportunidades y de seguridad (Organización Internacional del Trabajo, 2004).

Desde el punto de vista de Chiavenato (2007) las condiciones físicas del lugar de trabajo no son suficientes, dado que las condiciones sociales y psicológicas también juegan un papel importante en el contexto del ambiente laboral. De tal modo que las organizaciones deben contar con personal motivado e involucrado con el trabajo y a su vez dicho personal debe ser recompensado adecuadamente por su colaboración, situación que conduce a la Calidad de Vida Laboral (CVL).

Por tanto, los esfuerzos para mejorar la CVL constituyen labores que desarrollan las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto (Werther & Davis, 2008).

No obstante, es difícil emitir una definición de la CVL, puesto que cada autor se basa en los elementos que a su juicio aportaran beneficios al ambiente laboral, desde este contexto, Granados (2011) visualizó la CVL desde la perspectiva de cuatro factores: antecedentes objetivos, antecedentes subjetivos, consecuentes objetivos y consecuentes subjetivos (ver tabla 6).

Tabla 6  
*Factores, perspectivas y contexto de la Calidad de Vida Laboral.*

Factores	Perspectivas	Contexto
Antecedentes objetivos	CVL como realidad de la situación laboral del trabajador	Conjunto de estructuras y prácticas organizacionales que resultan relevantes para el bienestar laboral del trabajador.
Antecedentes subjetivos	CVL como adaptación subjetiva a la situación laboral por parte del trabajador	Todos aquellos procesos de interpretación y/o actuación que realiza el trabajador sobre su situación laboral, y que afectan asimismo a su bienestar laboral.
Consecuentes objetivos	CVL como ajuste persona - puesto de trabajo	Alude al grado de ajuste, correspondencia o concordancia que tiene lugar entre el trabajador y el trabajo que tiene que realizar.
Consecuentes subjetivos	CVL como experiencia subjetiva	Se refiere a los distintos elementos componentes y estructura interna del bienestar laboral que experimenta el trabajador en su trabajo.

Fuente: Elaborado a partir de Granados (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI* Facultad de Psicología UNMSM. p.16  
Elaboración propia.

Granados (2011), señaló que las dimensiones que componen a la calidad de vida en el trabajo pueden ser divididas en dos grupos: 1) las condiciones objetivas: que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo y que contemplan el medio ambiente físico, tecnológico, contractual y productivo; y 2) las condiciones subjetivas: que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores y que en estas se agrupa la vida privada y laboral, el desarrollo profesional, además de la propia organización y la función directiva (ver Cuadro 1).

Condiciones Objetivas	Medio ambiente físico	Riesgos laborales, físicos, químicos, biológicos. Salud del trabajador. Fatiga física, relacionada a riesgos posturales, cargas excesivas, etc. Accidentes laborales. Falta de espacio físico en el lugar de trabajo o la inadecuación al mismo, así como el deficiente mobiliario, iluminación, etc.
	Medioambiente tecnológico	La frustración que genera al trabajador el no contar con los equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada. La deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes.
	Medioambiente contractual	El salario. La estabilidad en el puesto de trabajo.
	Medioambiente productivo	Los horarios de trabajo muy prolongados o los horarios rotativos. La sobrecarga laboral. La falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias y aburridas en relación con las habilidades del trabajador. Las oportunidades de promoción y ascenso como las facilidades de formación.
Condiciones Objetivas	Esfera privada y mundo laboral	Enfermedad de miembros de familia. Problemas de tipo afectivo, entre otros.
	Individuo y actividad profesional	Desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades. La autonomía y la participación activa en la toma de decisiones.
	Organización y función directiva	Las relaciones entre los miembros de los grupos de trabajo. Compartir y consolidar conocimientos. Confianza. Comunicación. Motivación.

Cuadro 1. Condiciones objetivas y subjetivas de la calidad de vida laboral.

Fuente: Granados (2011). Calidad de Vida Laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI* Facultad de Psicología UNMSM. pp. 271-276.

Elaboración propia.

Con base a lo anterior, se infiere que la calidad de vida laboral produce un ambiente laboral más humano, al cubrir desde las necesidades básicas hasta las necesidades de niveles superiores de los empleados; busca aprovechar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador y a su vez mejorarlas; se basa en el principio de que los empleados constituyen el capital humano, el cual debe ser desarrollado y no meramente utilizado (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012), sin embargo, es imposible determinar la totalidad de los elementos que sean generalmente aplicados a la CVL (Alves, Cirera, & Carlos, 2013).

Por tanto, las condiciones laborales no deben ser negativas ni ejercer una presión excesiva y nunca perjudicar o degradar el aspecto humano de los empleados. Se debe contribuir a que cada trabajador se desarrolle en otras actividades vitales, como ciudadano, cónyuge o padre, es decir, el equilibrio entre persona, trabajo y familia representan la calidad de vida laboral real, siendo que el individuo es partícipe de la CVL cuando desea estar en la organización por sus convicciones y no por obligación, cuando realiza sus actividades de manera eficaz y eficiente desde el primer intento y cuando descubre en su trabajo aspectos tan importantes como los de su vida personal (Guízar, 2013).

### **5.2.2 Satisfacción Laboral**

Para Berg (1999), han existido tres factores vinculados con la satisfacción laboral: 1) las características específicas del trabajo: autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos o habilidades; 2) las prácticas de alto rendimiento en el trabajo: trabajo en equipo, grupos de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicación horizontales y verticales; y 3) los factores que afectan el entorno de trabajo de la gente: buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones conjuntas, pago basado en resultados, información compartida (Calderón, Murillo & Torres, 2003).

Barret (2001) opinó que en las empresas en el siglo XXI se debe conectar al personal con la misión de la organización, vincular los talentos, las capacidades y las habilidades de cada empleado con la realización de su trabajo, favorecer la satisfacción de las necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales de cada miembro de la organización y brindar a los empleados a través de oportunidades, su crecimiento personal y desarrollo profesional (Ospina, 2010).

A juicio de Werther y Davis (2008), el preámbulo es determinar si la satisfacción laboral conduce a un mejor desempeño, o en su defecto, es el mejor desempeño lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál factor determina al otro radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza cíclica.

La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas, [...]. Si un mejor desempeño conduce a compensación y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en realimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. La relación total entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular, que hace difícil evaluar el efecto de un elemento sobre otro (Werther & Davis, 2008, p. 440).

La satisfacción laboral se ha descrito como la actitud general de una persona hacia su empleo, es decir, una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tendrá una actitud positiva hacia su empleo, en contraste, la actitud negativa estará presente en las personas insatisfechas, denotaron Stephen y Coulter (2014). Por lo tanto, en las organizaciones se debe prestar mayor atención a las consecuencias de la insatisfacción laboral, para poder erradicarla.

Stephen y Timothy (2013) enmarcaron a través de un modelo teórico cuatro respuestas como consecuencia de la insatisfacción laboral por medio de dos dimensiones: constructiva-destructiva y activo-pasivo (ver tabla 7).

Tabla 7

*Modelo teórico: el marco de salida-fidelidad-desatención-negligencia.*

Dimensión	Constructiva	Destructiva
Activa	La respuesta de desatención. Incluye activa y constructivamente intentar mejorar las condiciones, incluyendo sugerir mejoras, discutir problemas con los superiores, y emprender algunas formas de actividad sindical.	La respuesta de salida. Dirige el comportamiento hacia la salida de la organización, incluyendo la búsqueda de una nueva posición, así como la renuncia.
Pasiva	La respuesta de fidelidad. Significa esperar de manera pasiva y optimista mejorar las condiciones, incluida la defensa de la organización en la cara de la crítica externa y confiando en la organización y su gestión para "hacer lo correcto".	La respuesta de negligencia. Permite pasivamente que las condiciones empeoren y absentismo crónico o tardanza, esfuerzo reducido y aumento de la tasa de error.

Fuente: Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2013). *Organizational behavior*. (15): Pearson, p.82  
Elaboración propia.

De tal manera, que los comportamientos de salida y abandono contemplan según Stephen y Timothy (2013) variables de desempeño, productividad, ausentismo y rotación. A modo que en el rubro de la satisfacción laboral y el desempeño, los empleados felices tienden a ser más productivos, pues al reunir satisfacción con productividad las organizaciones suelen ser más eficaces. Respecto a la satisfacción laboral y el comportamiento organizacional, un empleado satisfecho posee una tendencia a corresponder con las expectativas de lo que en la organización se espera de él (Stephen & Timothy, 2013; Stephen & Coulter, 2014).

En el mismo contexto, la satisfacción laboral y el cliente, contempla a los empleados que se encuentran en un área o departamento de servicio, quienes a su vez deberán estar satisfechos, para propiciar en el cliente lealtad hacia la organización. En cuanto a la satisfacción laboral y el ausentismo, los niveles de ausentismo son bajos con relación a un empleado satisfecho, por ende, los empleados insatisfechos son más propensos a desertar del trabajo. Con respecto a la satisfacción laboral y a la rotación, el nivel de satisfacción es menos importante a la hora de predecir la rotación de los empleados destacados, ya que en la organización normalmente hace todo lo posible por conservarlos (Stephen & Timothy, 2013; Stephen & Coulter, 2014).

Acorde con García (2013), en las organizaciones se debe prestar atención a necesidades intrínsecas individuales, lo cual requiere un mejor conocimiento de sus más cercanos colaboradores, así como un buen programa de capacitación y desarrollo, aunado a la posibilidad de promoción, los elementos motivacionales no satisfactorios, como es el aspecto económico, ya que, si el personal carece de satisfacción laboral la productividad laboral difícilmente se mejorara.

### 5.2.3 Productividad Laboral

En términos coloquiales, para Williams (2013) la productividad es una medida de desempeño que indica cómo los insumos (mano de obra, materia prima, capital y conocimiento) son indispensables para producir o crear un producto, por su parte Heizer y Render (2009) la definen como el vínculo existente entre las salidas (bienes y servicios) y una o más entradas (recursos como mano de obra y capital), por tanto, al medir la productividad se evalúa la capacidad de un país para proporcionar una mejora en el estándar de vida de su población.

La productividad de un país es una de las determinantes fundamentales del crecimiento económico y según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), es el resultado de la combinación de las acciones de millones de empresas y trabajadores, por lo que las acciones aisladas no son suficientes como para tener un impacto positivo en la productividad nacional y en la prosperidad de la población.

La productividad desde la perspectiva económica es considerada como productividad total de los factores (PTF), o tasa residual, la cual representa el crecimiento del producto interno bruto (PIB). En este sentido, la PTF comprende amplios factores que van desde el acervo de conocimientos inherentes a una economía, hasta la eficiencia con la que los recursos son asignados en una sociedad (Galindo & Ríos, 2015).

Sin embargo, la productividad total de los factores no es igual a la productividad laboral, acorde con Galindo y Ríos (2015), debido a que la productividad laboral es una medida mucho menos amplia que solo mide qué tanto se logra producir por hora trabajada, por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2015) ha definido la productividad laboral como la eficiencia con que un país utiliza los insumos de la economía para producir bienes y servicios, ofreciendo a su vez, una medida de crecimiento económico en cuanto a competitividad y el nivel de vida.

Por consiguiente, la medición de la productividad total de los factores se efectúa según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) a través del modelo KLEMS, cuyas siglas denotan lo siguiente: Capital (K), Trabajo (L), Energía (E), Materiales (M) y Servicios (S), aunado a la metodología de Contabilidad del Crecimiento, la cual mide el cambio en la producción.

Con respecto, a la productividad laboral, esta se ha medido mediante el Índice Global de Productividad Laboral de la Economía (IGPLE). El IGPLE se genera al enlazar el Producto Interno Bruto (PIB) trimestral en términos reales con el número de personas ocupadas en el país o el número de horas trabajadas, dando como resultado el PIB por persona ocupada o, en caso de utilizar el número de horas trabajadas, el PIB por hora trabajada.

En las empresas, la medición de la productividad puede determinarse de manera directa como lo expresan Heizer y Render (2009):

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Insumos empleado (Horas hombre empleadas)}}$$

La fórmula anterior expresa la productividad de un sólo factor o parcial, pues utiliza un único recurso de entrada, contraria a la productividad de múltiples factores o de factor total, misma que incluye todos los insumos o entradas como: capital, mano de obra, material, energía y acorde con Heizer y Render (2009) se representa por la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salida}}{\text{Mano de obra+ material + energía + capital + otros}}$$

Williams (2013) opinó que en las empresas la importancia que tiene la productividad se traduce a reducción de costos, es decir, hacer más con menos, por ende, un aumento en la productividad equivale en términos monetarios a la obtención de mayores ganancias y al mejoramiento del nivel de vida de los empleados y en consecuencia al del país.

En México, para monitorear la productividad, en 2016 la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos aplicó una encuesta vía web entre marzo y abril de ese año a una muestra representativa de 2900 personas principalmente del área metropolitana, Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y 27 ciudades más de la República Mexicana. El monitoreo abordó cinco aspectos diferentes, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

1) Conocimiento del marco regulatorio, 2 de cada 3 encargados de gestionar el talento humano, desconocen el marco jurídico en materia de productividad.

2) Respecto al involucramiento que tiene la alta dirección con el diseño y desarrollo de estrategias para mejorar la productividad se obtuvo que el 53% está muy involucrada, el 32% involucrada, el 28% algo involucrada, el 6% no está involucrada y para el 1% de la alta dirección no tiene relevancia.

3) Dentro de las principales acciones que se emprenden para mejorar la productividad se les propuso a los participantes una lista de acciones predefinida por Amedirh en donde el 53% señaló el establecimiento de indicadores clave de negocio, 15% el desarrollo de líderes y mandos medios, el 13% los programas de capacitación ligados a los indicadores, el 12% la implementación de programas de calidad y el 7% catalogó a los estímulos económicos como una de las acciones para incrementar la productividad.

4) Finalmente se abordó cómo consideran los trabajadores el impacto de las iniciativas para mejorar los resultados: 39% señaló que la productividad incrementa el valor de la empresa, a la vez que mejora el empleo, 28% señaló que ser más productivo asegura la permanencia en el trabajo, 14% expresó que ser más productivo mejora el sueldo, 11% que la productividad mejora la calidad de vida y 7% que ser productivo facilita alcanzar un ascenso.

5) Sobre los factores que obstaculizan la mejora de la productividad, los participantes en la encuesta le atribuyen un 33% al estado de ánimo de los colaboradores (ambiente laboral), un 20% a la crisis económica en general, de igual porcentaje 20% al ausentismo y los retardos, 14% a los recortes de personal, capacitación o prestaciones, 12% al presentismo laboral y 1% a los altos índices de enfermedades vinculadas al trabajo.

Dando paso al sector manufacturero, la fuente de información para determinar el índice de productividad laboral en establecimientos de las industrias manufactureras es la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera (EMIM), por lo tanto, el índice de productividad laboral es el resultado de relacionar el índice de volumen físico de la producción con el índice de personal ocupado total o con el de las horas trabajadas, obteniéndose los siguientes indicadores: a) el índice de productividad laboral, (que se calcula con base en el personal ocupado total) y b) el índice de productividad laboral, (que se calcula con base en las horas trabajadas) (INEGI, 2018).

De lo anterior, se obtuvo que durante el tercer trimestre del año 2018 la productividad laboral con base en horas trabajadas en las empresas constructoras creció 1.1% y en los establecimientos manufactureros 0.5% frente al trimestre precedente. En las empresas de servicios privados no financieros la productividad laboral se incrementó 1% y en las de comercio al por menor subió 0.8%, en tanto que en las empresas de comercio al por mayor se mantuvo sin variación en el trimestre en cuestión (ver cuadro 2).

**ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD LABORAL (IPL) POR SECTOR  
DURANTE EL TERCER TRIMESTRE DE 2018  
CIFRAS DESESTACIONALIZADAS**

Índices	Variación porcentual respecto al:	
	Trimestre previo	Mismo trimestre del año anterior
IPL en las Empresas Constructoras	1.1	4.1
IPL en las Industrias Manufactureras	0.5	0.7
IPL en el Comercio al por Mayor	0.0	0.3
IPL en el Comercio al por Menor	0.8	2.6
IPL en las Empresas de Servicios <sup>af</sup>	1.0	2.8

Cuadro 2. Índice de productividad laboral.

Fuente: Tomado de INEGI (2018). *Comunicado de Prensa. Indicadores de Productividad Laboral y del Costo Unitario de la Mano de Obra*. Tercer Trimestre de 2018. 648 (18). (p. 2)

Por consiguiente, para lograr un incremento en la productividad a largo plazo, es necesario mejorar la calidad del clima laboral. A corto plazo, la administración autocrática conlleva a mejores niveles de productividad, incluso en las condiciones generales de trabajo, sin embargo, a largo plazo estos dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, debido a que el deterioro en el clima laboral lleva al personal a olvidar el entusiasmo que genera su trabajo, lo que se traduce no sólo en el incremento de los índices de absentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones (Werther & Davis, 2008).

En América Latina, así como en las economías emergentes, elevar la productividad es determinante para cerrar la amplia brecha respecto de los niveles de vida de las economías avanzadas y escapar a la trampa del ingreso medio infirió la OCDE (2016). Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el incremento de la productividad puede coadyuvar a aumentar los ingresos y reducir la pobreza, generando así un círculo virtuoso (STPS, 2012). En el mismo sentido, una alta productividad implica la producción de mucho valor económico con poco trabajo o poco capital, por otra parte, un aumento en la productividad conlleva a que se puede producir más con lo mismo (Galindo y Ríos, 2015).

Grazzi y Pietrobelli (2016) opinaron que el crecimiento de la productividad de una organización está fomentado por dos factores:

1) La reasignación de recursos entre empresas: se hace presente sólo cuando se transfieren fácilmente los recursos a diferentes actividades en mercados flexibles (Busso, Madrigal y Pagés, 2013). Con este factor se pretende establecer una reorganización de las economías hacia estructuras más productivas, de tal manera que los sectores menos productivos se desplacen hacia los más productivos; 2) Las mejoras de eficiencia dentro de las empresas: se centran en el comportamiento y estrategias específicas de las empresas, en este rubro se incluyen los incentivos de mercado y variaciones en sus condiciones, ya sea por la gestión y organización interna o bien por las capacidades tecnológicas de las firmas (Grazzi & Pietrobelli, 2016).

Para que en una organización se incremente la productividad se requiere de un análisis sobre aquellos factores que están impidiendo el uso eficiente de los recursos, tales factores suelen estar relacionados en los siguientes rubros: uso de buenas prácticas administrativas o habilidades gerenciales; calidad de la fuerza de trabajo y capital; inversión en tecnologías de la información, investigación y desarrollo; procesos de aprendizaje en la producción (i.e. "Learning-by-Doing"); innovaciones en la calidad de los productos, o bien, en la estructura organizacional de las unidades de producción de la empresa (Galindo & Ríos, 2015).

Para Heizer y Render (2009) los incrementos en la productividad han dependido de tres variables: mano de obra, capital y administración; en las cuales se puede actuar si se desea mejorar la productividad.

*Mano de Obra:* acorde con Heizer y Randel (2009) la productividad aumenta al tener una fuerza de trabajo más saludable, mejor educada y más motivada. Las claves radican en la educación básica apropiada para una fuerza de trabajo efectiva, la alimentación de la fuerza laboral y el gasto social que hace posible el trabajo, como transporte y salubridad.

*Capital:* la inflación y los impuestos incrementan el costo del capital, haciendo que las inversiones de capital sean cada vez más costosas, de tal manera que, al ocurrir un descenso en el capital invertido por empleado, da como resultado una caída de la productividad. El uso de mano de obra más que de capital puede reducir el desempleo a corto plazo, pero también hace que las economías sean menos productivas y, por lo tanto, que se reduzcan los salarios a largo plazo. La inversión de capital con frecuencia es necesaria, pero pocas veces es un ingrediente suficiente en la batalla por incrementar la productividad (Heizer y Randel, 2009).

*Administración:* responsable de asegurar que la mano de obra y el capital se usen de manera efectiva para aumentar la productividad, dicho aumento incluye las mejoras realizadas mediante la aplicación de tecnología, utilización del conocimiento, la educación y la capacitación (Heizer y Randel, 2009).

Heizer y Rander (2009), señalaron que sólo mediante el incremento de la productividad puede mejorarse el estándar de vida y con ello la mano de obra, el capital y la administración pueden recibir pagos adicionales. Si los rendimientos sobre mano de obra, capital y administración aumentan sin incrementar la productividad, los precios suben. Por otra parte, los precios reciben una presión a la baja cuando la productividad se incrementa, debido a que se produce más con los mismos recursos.

En el mismo contexto, optimizar la gestión del tiempo es fundamental para que los empleados se sientan menos abrumados y den su máximo rendimiento a la organización afirmó la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) (2017), al tomar de referencia un estudio realizado en colaboración con Harvard Business Review.

El estudio mostró que más del 50% de los empleados carecen de tiempo para el pensamiento creativo o estratégico, de posibilidad para centrarse en una cosa a la vez, de oportunidades para hacer lo que más les gusta y de oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Así mismo, más del 40% de los empleados tampoco tenían energía positiva en general, oportunidad de equilibrar el trabajo y la familia y la posibilidad para desconectarse del trabajo (Amedirh, 2017).

Cequea, Mirza, y Rodríguez (2012) resaltaron que las personas dan vida a las organizaciones al asociarse, colaborar e interactuar para el logro de las metas propias y organizacionales, en este sentido la gestión de recursos humanos juega un papel fundamental, siendo el enlace directo entre el personal y la organización.

### **5.3 Elementos presentes en la gestión de recursos humanos**

Los elementos que se han hecho presentes en la gestión de recursos humanos acorde a las teorías expuestas y vinculados desde luego a la satisfacción y calidad de vida laboral, se unifican en el liderazgo, el trabajo en equipo, el manejo de conflicto, la comunicación, la retroalimentación, la motivación, el reconocimiento, incluyendo la marca del empleado (*branding personal*), la capacitación, el desarrollo y la creatividad e innovación.

#### **5.3.1 Liderazgo**

Stephen y Coulter (2014) definieron a un líder como alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad administrativa, por ende, el liderazgo es el proceso para guiar a un grupo e influir en este para que alcance sus metas. Desafortunadamente en la actualidad para los autores Bravo y Bolivar (2011) el directivo sólo piensa y se concentra en sus negocios, pasando por alto el factor humano y la importancia de éste para el incremento en la productividad (Ospina, 2013).

Para Valderrama, Coria, Castillo y González (2016) en las organizaciones al estar conformadas por dos o más personas, se deben coordinar las actividades para el cumplimiento de las metas y de los objetivos previamente establecidos, lo que representará el esfuerzo de todos los integrantes y en particular de los líderes.

Stephen (2014) opinó que el arte del liderazgo consiste en alinear los objetivos de los demás, del líder y de la organización, además afirmó que las personas seguirán a un líder por ser el portador de una creencia, de una recompensa, por poseer valores particulares o una visión, por proporcionar estructura y certeza, sin embargo, también seguirán a un líder por miedo o como forma de herir a alguien más.

El liderazgo conceptualizado como una habilidad consta de la capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable, de la capacidad de comprender que los seres humanos tienen distintas fuerzas motivadoras en momentos y situaciones diferentes, aunado a la capacidad de inspirar y de la capacidad de actuar para desarrollar un clima laboral ideal (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012). En este contexto, resalta la importancia de los estilos de liderazgo y del impacto que estos generan en el clima laboral.

Se considera que entre el 50 al 70% del clima de la organización depende de sus líderes, según Ramos (2012), quien añadió que los gerentes pueden influenciar en forma directa la habilidad de sus empleados de sobresalir, siempre y cuando se logre alinear su estilo de liderazgo y de dirección con las demandas específicas de la situación en la que se encuentran y de las personas con las que trabajan.

Para Goleman, Boyatzis y McKee (2009), un líder obtendrá resultados alentadores al utilizar estilos que provoquen un efecto emocional positivo, ya que los mejores líderes, son los que utilizan una combinación de los diferentes estilos, apegados desde luego a las circunstancias (Palomo, 2011). Dentro de los estilos de liderazgo sobresalen los siguientes:

El estilo visionario opera mediante el establecimiento de un objetivo para movilizar al equipo, ya que se presenta “cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara” (Palomo, 2011, p.55). En este estilo el impacto sobre el clima laboral tiende a ser el más positivo.

En cuanto al estilo coaching, éste ayuda a que un trabajador mejore en sus tareas o bien a desarrollar el potencial a largo plazo, Palomo (2011) añadió que la clave radica en establecer compatibilidad entre los objetivos y metas tanto de la organización como del empleado, como resultado el clima laboral es muy positivo.

Se infiere que el estilo afiliativo conviene aplicarlo “cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones” (Palomo, 2011, p.55). El clima laboral que emerge dentro de este estilo es armónico e impacta de manera positiva al personal.

El estilo democrático resulta el adecuado para situaciones en las que se busca llegar a un convenio y para obtener la participación de los empleados. Se centra en los valores personales, promoviendo el compromiso a través de la participación, originando un clima laboral positivo (Palomo, 2011).

Se recurre al estilo timonel para propiciar que un equipo competente y motivado logre resultados extraordinarios, para lo cual es necesario establecer objetivos desafiantes y estimulantes, cabe destacar que al ser implementado de manera incorrecta puede impactar en el clima laboral de manera negativa (Palomo, 2011).

Con respecto al estilo autoritario, éste es el ideal para ejercer un cambio de manera rápida o con empleados conflictivos, aunque elimina el temor mediante una orientación contundente de las situaciones críticas, el impacto en el clima laboral es muy negativo (Palomo, 2011).

Cabe mencionar que un líder no podrá realizar todo por sí sólo, para ello, Giles (2016) describió que un líder debe orientar de forma clara, permitiendo a los empleados administrar su tiempo y trabajo, además de repartir las responsabilidades entre todos los miembros de la organización,

En el mismo contexto, un estudio llevado a cabo por Bradley L. Kirkman y Benson Rosen publicado en 2017 por la *Academy Management Journal*, reveló que los equipos con esta libertad son más productivos y proactivos, proporcionan una mejor atención al cliente y demuestran niveles más altos de satisfacción laboral y compromiso con sus equipos y por ende con la organización, de tal manera y acorde con las *Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (2017)* el Chief Executive Officer (CEO por sus siglas en inglés) como líder, tiene que conocer a su equipo de trabajo para emplear adecuadamente el talento de cada una de ellos.

### **5.3.2 Trabajo en Equipo**

La clave consiste en estar abierto a diferentes experiencias y perspectivas. Si uno no es capaz de tolerar distintos tipos de personas, es poco probable que aprenda de distintos puntos de vista, [...] las buenas ideas vienen en una variedad increíble de “empaques” (Pagonis, 1993, p. 24).

Para Stephen y Coulter (2014) un grupo está conformado a partir de dos o más individuos que interactúan y son mutuamente dependientes, cuya finalidad es el cumplimiento de un objetivo específico. Los grupos formales están representados a través de la estructura organizacional de la empresa, con el propósito de apoyar a que en la organización se alcancen los objetivos. Por otra parte, los grupos informales son las relaciones sociales o de amistad que surgen dentro de la organización de manera natural y sin perseguir algún objetivo en concreto. Con respecto a los aspectos que sobresalen entre un grupo y un equipo de trabajo, éstos se presentan en la tabla 8.

Tabla 8  
Aspectos sobresalientes entre un grupo y un equipo de trabajo.

Aspecto	Grupos de Trabajo	Equipos de Trabajo
El liderazgo:	Existe un líder claro.	Es compartido.
La responsabilidad:	Siempre es personal.	Es personal y a su vez comunitaria.
Su propósito:	Es el mismo que el de la organización.	Existe un propósito específico, creado por el propio equipo.
Las reuniones se caracterizan por:	Ser eficientes, sin embargo, no existe la colaboración ni se llevan a cabo debates.	Llevar a cabo debates, los problemas se resuelven de manera colaborativa, todos participan.
Las tareas:	Son asignadas por el líder y realizadas de manera individual.	Son asignadas y realizadas en conjunto.
La evaluación del desempeño se realiza:	Indirectamente acorde con la influencia en otras instancias.	Directamente mediante la evaluación del trabajo colaborativo.
En general el trabajo:	Se realiza individualmente.	Se realiza colectivamente.
La integración:	Es sencilla.	Conlleva un proceso para su conformación.

Fuente: Stephen, P. Robbins & Coulter, Mary (2014). *Administración*. (12), D.F., México.: Pearson. p.429  
Elaboración propia.

Por lo tanto, un grupo deberá contar con varios elementos para convertirse en un verdadero equipo de trabajo, Beckhard (1969) sugirió que los objetivos por los cuales se conforman los equipos son los siguientes: establecer y/o aclarar metas y objetivos, determinar y/o aclarar las funciones y responsabilidades, establecer y/o aclarar políticas y procedimientos, así como mejorar las relaciones interpersonales (McLean, 2005).

Para que un equipo logre resultados superiores, requiere desarrollar: confianza, perder el miedo al conflicto, compromiso, monitoreo y ajuste de indicadores y enfoque en los resultados (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

*Confianza:* base de toda relación personal y, por ende, participe en la creación de equipos, la confianza dentro del equipo de trabajo propiciará un ambiente en el cual los integrantes no temerán expresar sus ideas, mostrar sus habilidades, capacidades y conocimientos (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

*Perder el miedo al conflicto:* los conflictos siempre van a existir infirió Hernández et al. (2011). Sin embargo, son esenciales para que un equipo pueda crecer y evolucionar, por lo tanto, el líder es el encargado de crear el entorno apropiado para que los integrantes del equipo puedan confrontar los conflictos de manera madura, crezcan y se genere unión a partir de los mismos. Los equipos que evaden los conflictos crean un entorno temeroso y de poca honestidad.

*Monitoreo y ajuste de los indicadores:* un buen líder acuerda con cada integrante del equipo objetivos medibles que estén en concordancia con el propósito común del equipo, puesto que cuando un líder impone la disciplina, se genera resentimiento y se evitan responsabilidades, lo que conducir al trabajo mediocre, que es lo habitual en los equipos que incurran en constantes incumplimientos (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

*Compromiso:* vinculado con la toma de decisiones y el desperdicio de tiempo, los equipos no comprometidos suelen retrasar el progreso del equipo con las excusas y cuestionamientos sobre las decisiones tomadas, señaló Hernández et al. (2011).

*Enfoque en los resultados:* si un equipo ha perdido de vista la necesidad de obtener logros, con facilidad se dispersa de sus metas, lo que conducirá al fracaso y al estancamiento, aseguraron Hernández et al. (2011). Cuando el equipo no está enfocado en los resultados, sus integrantes le dan más importancia solo a sus intereses personales, por lo que los resultados del equipo dejan de ser prioridad.

En contexto con lo anterior, Guízar (2013) afirmó que los equipos de trabajo pueden convertirse en equipos autodirigidos o en equipos de alto desempeño, para ello se deben tomar en cuenta las siguientes características:

a) Llevar a cabo una tarea: los equipos autodirigidos están a un cargo de una parte del trabajo, ya sea un producto o servicio; b) asignar tareas a sus integrantes: no es necesaria la intervención de un supervisor, para la planeación, organización y control de actividades; c) controlar las entradas, el flujo y las salidas del proceso: se cuenta con autoridad para la toma de decisiones; d) corregir problemas: se debe asumir la responsabilidad total del producto o servicio que se desarrolle, además de verificar que las condiciones y prácticas de los trabajadores sean ideales; e) recibir retroalimentación del nivel del equipo y sus recompensas: aunque se pueden otorgar de forma individual, el equipo como tal, es el responsable del éxito o fracaso obtenido, por tanto, la retroalimentación y recompensa deben ser adjudicadas al equipo (Hernández et al., 2011).

Aunado a lo anterior, se hace énfasis en la solución de los conflictos, mismos que al no ser atendidos en el momento precipitan una escala de negatividad y destrucción creciente (Budjac, 2011), que en este contexto pueden llegar a afectar a la totalidad de los miembros de la organización distorsionando la imagen que los empleados tengan sobre la empresa.

### **5.3.3 Manejo del conflicto**

Acorde con Budjac (2011), los pensamientos o las percepciones afectan los comportamientos, las actitudes y por ende la comunicación, de tal manera que la existencia de un conflicto se da en cualquier lugar donde exista discrepancia de cogniciones o emociones entre personas o grupos de personas. La clasificación de los conflictos que sugirieron Eisenhardt et al., (1997) y Jehn y Mannix (2001) se centran en las personas y en el asunto.

El conflicto centrado en las personas son las confrontaciones personales en las que existe un alto nivel de afecto y donde tal vez la reacción emocional intensa se incrementa por la indignación moral.

El conflicto centrado en el asunto es similar a las negociaciones racionales, las cuales acorde con Thompson (2001) se referían a un proceso de toma de decisiones interpersonales, mediante el cual dos o más individuos acuerdan cómo asignar recursos escasos (Whetten y Ercamon, 2011).

Whetten y Ercamon (2011) mencionaron que las diferencias personales, las deficiencias de información, la incompatibilidad de roles y el estrés inducido por el ambiente son las causas por las cuales surge el conflicto.

*Las diferencias personales:* se basan en las percepciones y expectativas que son atribuibles a tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, experiencia, y emociones, incluyendo la moral de cada individuo.

*Las deficiencias en la información:* se presenta generalmente en la transmisión e interpretación de la información, interviniendo desde luego los canales de comunicación como principales distorsionadores;

*Incompatibilidad de roles:* contempla las metas y responsabilidades, vinculadas a su vez con los sistemas de información que afectan directamente a los miembros de la organización.

*El estrés inducido por el ambiente:* sobresale la escasez de recursos y la incertidumbre, generando entre los miembros la falta de confianza, de participación y elevando el etnocentrismo, condiciones ideales que denotan en el ambiente y culminan en conflictos.

Por lo tanto, cuando las conductas y por ende el conflicto recaen en lo destructivo es inminente la búsqueda de una solución afirmó Budjac (2011). Los estilos para la solución de conflictos se apoyan en la cooperación y en el asertividad, de tal manera que una respuesta cooperativa busca satisfacer las necesidades del individuo que interactúa, en tanto que una respuesta asertiva se centra en las necesidades de la misma persona, siendo que la dimensión de cooperación refleja la importancia de la relación, y en contraste la dimensión de asertividad refleja la importancia del asunto.

Whetten y Ercamon (2011) retomaron los cinco estilos para la solución de conflictos: evasión, coacción, complacencia, colaboración y compromiso propuestos a su vez por Ruble y Thomas (1976).

*Estilo de solución evasión (no cooperativa, no asertiva):* para Budjac (2011) la evasión consistía en retirarse y no engancharse, en el mismo sentido Whetten y Ercamon (2011) infirieron que la evasión se fundamenta en el hecho de que los conflictos son malos y como resultado de ello se origina la frustración de los demás, aunado a la pérdida de oportunidades y beneficios como aseguró Budjac (2011), quien además señaló que la evasión también puede ser la estrategia más idónea cuando el conflicto es constructivo y no hay consecuencias destructivas que provengan de él.

*Estilo de solución coacción (asertiva, no cooperativa):* una de las partes está destinada a perder, planteó Budjac (2011), estableciendo que este estilo se distingue por la crítica, por estar a la defensiva, por usar tácticas de obstrucción y por el desdén, en ambas partes, lo que origina violencia o competencia desleal. En palabras de Whetten y Ercamon (2011), éste estilo de solución, fue considerado como un intento de satisfacer las propias necesidades, pasando por encima de las necesidades del otro individuo, provocando resentimientos y hostilidad.

*Estilo de solución complacencia (cooperativo, no asertivo):* se fundamenta en mantener relaciones armoniosas al ser como un enfoque moderado orientado a cubrir las necesidades de otros sin renunciar por completo a las necesidades propias. Whetten y Ercamon (2011) opinaron que con la utilización de este método, las partes implicadas perderán, ya que se procuran los intereses ajenos y se descuidan los propios, llegando incluso al aprovechamiento de la persona que cede, generalmente es característico de las personas con una elevada necesidad de afiliación, señaló Budjac (2011).

*El método de colaboración (cooperativo, asertivo):* se centra en la solución del problema por completo y en la importancia que ambas partes tienen, ocupando como estrategia ganar-ganar. El objetivo de este método consiste en encontrar soluciones a las causas del conflicto, que sean benéficas para ambas partes, en lugar de encontrar la falla o culpar a alguien (Whetten y Ercamon, 2011).

*El estilo de solución compromiso:* es la media entre asertividad y cooperación, se fundamenta en el hecho de que los conflictos prolongados distraen al personal. Whetten y Ercamon (2011) lo definieron como el intento de obtener satisfacción parcial para ambas partes, en la espera de que ambos sacrifiquen algo y de esta manera se obtenga una ganancia en común. Utilizarlo a menudo puede dar como resultado la búsqueda rápida y no eficaz de soluciones.

Para Harter y Adkins (2016) una buena comunicación es la base para el desarrollo de un equipo de trabajo, al señalar que el nivel de compromiso es más elevado entre los empleados que mantienen algún tipo de comunicación diaria (cara a cara, telefónica o digital) con su líder, por ende, este tipo de contacto explica por qué de igual manera los empleados comprometidos tienen mayores probabilidades de informar a su líder sobre los proyectos o tareas en las que trabajan, así como de los conflictos que se lleguen a presentar.

#### **5.3.4 Comunicación**

Stephen y Timothy (2013) retomaron el proceso de comunicación, el cual inicia con la necesidad que un emisor tiene de transmitir un mensaje, mismo que es codificado y enviado por un canal de comunicación, a un receptor, quien lo decodifica e interpreta, para posteriormente dar retroalimentación (feedback). De esta manera, la comunicación cumple con cuatro funciones dentro de las organizaciones: controla, motiva, ayuda a expresar emociones y sobre todo a obtener información.

Lo anterior conlleva a que el comportamiento de los miembros en la organización y en los grupos informales a través de jerarquías, líneas de autoridad y directrices pueden estar controlados a través de la comunicación; a su vez, con una buena comunicación se fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y cómo pueden mejorar su rendimiento; los empleados muestran su satisfacción y frustración por medio de la comunicación; por último, la comunicación es el medio por el cual se brinda y se obtiene información de los individuos y de los grupos, mediante la transmisión de los datos necesarios para identificar y evaluar las opciones para la toma de decisiones (Stephen & Timothy, 2013).

En el mismo orden, Koontz et al. (2012) añadió que la comunicación es indispensable para la función de dirigir, al tratarse de “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p.456).

Afirmando lo anterior, Budjac (2011) aseguró que la buena comunicación es la transmisión eficaz de lo que se desea expresar, siendo necesaria dentro de un organización para establecer y difundir las metas de la empresa, para desarrollar planes, para organizar recursos de la manera más eficiente, para seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización y más aún, para crear un clima en el que las personas deseen contribuir, de esta manera, se hace hincapié a la importancia del flujo de comunicación por el que la organización se incline para transmitir su información.

En una organización efectiva el flujo de comunicación viaja en varias direcciones, ya sea de forma ascendente, de forma descendente o de forma cruzada (ver tabla 9) en las cuales predomina cierto tipo de clima organizacional (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Tabla 9  
*Flujo de comunicación en las organizaciones.*

Comunicación	Flujo de información	Medios utilizados	Clima
Descendente	Fluye desde el nivel jerárquico más alto, hasta el más bajo.	Instrucciones, discursos, reuniones, teléfono, altavoces y hasta comunicación informal.	Clima autoritario
Ascendente	Fluye desde los niveles jerárquicos más bajos, hasta los más altos.	Quejas y Sugerencias, sesiones de asesoría, establecimiento conjunto de objetivos, radio pasillo, reuniones de grupo, práctica de la política de puertas abiertas, cuestionarios.	Prevalece un clima participativo y democrático.
Cruzada	Combina el flujo horizontal de información, (mismo nivel jerárquico) con el flujo diagonal, (diferentes niveles jerárquicos).	Los típicos medios de comunicación, aunado a las publicaciones de la compañía y los avisos en el tablero de noticias.	Participativo.

Fuente: Koontz, Wehrich y Cannice (2012). *Administración: una perspectiva global*. (14). (pp.461-463)  
 Elaboración propia.

Aunado a lo anterior, para Sánchez y Nava (2007) todos los elementos o las circunstancias que impidan interfieran u obstaculicen el adecuado flujo de los contenidos del mensaje a través de los canales, son considerados como barreras de comunicación. Desde el punto de vista de Stephen y Timothy (2013) las barreras de comunicación son la filtración, la percepción selectiva, la sobrecarga de información, las emociones, el lenguaje, el silencio, la comunicación aprensiva y las mentiras.

*Filtración:* consiste en el manejo de comunicación por parte del emisor, para que el remitente le vea el lado positivo al mensaje, lo que puede implicar la omisión de aspectos relevantes de la información (Stephen & Timothy, 2013).

*Percepción selectiva:* acorde con Stephen y Timothy (2013) se interpreta lo que se ve, y es aquí donde el receptor manifiesta sus necesidades, motivaciones y experiencias, al decodificar el mensaje bajo sus expectativas y percepciones.

*Sobrecarga de información:* como lo describieron Stephen y Timothy (2013), todo ser humano posee cierta capacidad de procesar datos, sin embargo, en el caso de la información cuando está excede dicha capacidad, se comienza a pasar por alto o incluso a olvidar, lo que dañará los flujos de comunicación dentro de la organización.

*Emociones:* no se interpreta de igual manera un mensaje en un estado anímico positivo que en un estado negativo afirmaron Stephen y Timothy (2013), por ende, las emociones interfieren en la interpretación de los mensajes.

*Lenguaje:* hablar el mismo idioma no garantiza que las palabras tengan el mismo significado para el emisor y para el receptor señalaron Stephen y Timothy (2013), puesto que interfiere además del lenguaje, la edad, la cultura, la educación, entre otros.

*Silencio:* es muy común que dentro de una organización, generalmente se recurra a este para ocultar información sobre malas prácticas como acoso laboral, corrupción o discriminación, Stephen y Timothy (2013) lo definieron como la falta de comunicación o ausencia de información, quienes añadieron que los empleados que contienen la comunicación pueden llegar a experimentar estrés psicológico, por lo tanto, fomentar un ambiente de confianza y seguridad al expresar opiniones es el antídoto ante el silencio.

*Aprehensión de la comunicación:* recae en personas que manifiestan una tensión indebida de ansiedad en la comunicación oral, escrita o ambas, escudándose en el hecho de que la comunicación no es necesaria para realizar su trabajo, dando como resultado distorsiones en el flujo de comunicación de la organización (Stephen & Timothy, 2013).

*Mentira*: es una barrera muy fuerte para la comunicación efectiva en las organizaciones afirmaron Stephen y Timothy (2013) y se traducen en la transmisión de información falsa.

De tal manera, para corroborar la eficiencia de la comunicación y validar que no estén implícitas las barreras descritas anteriormente, el feedback o retroalimentación resulta funcional y de gran utilidad, reconocieron McLean (2005) y Koontz et al. (2012).

### **5.3.5 Retroalimentación**

McLean (2005) afirmó que ser partícipe de la retroalimentación aumentará la interacción de los miembros en la organización. Desde el punto de vista de Durán (2003), les corresponde a los líderes de las organizaciones instrumentar instancias de feedback respecto al desempeño y expectativas que tienen los colaboradores.

Los individuos requieren de la retroalimentación por que les ayuda a saber qué deben hacer y la eficiencia con que están cumpliendo sus metas, además les da seguridad al saber que hay otras personas interesadas en lo que están haciendo, en el caso de un desempeño satisfactorio, mejora la autoimagen y el sentido de competencia personal. En el mismo orden, la retroalimentación favorece la motivación al demostrar objetivamente a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, señaló Casares (2007).

### **5.3.6 Motivación**

He conocido a muchas personas que me dicen que las largas horas son parte del trabajo, y me preguntan: ¿por qué deben agradecer o premiar a la gente por hacer su trabajo? la razón es simple: “la reciprocidad es un proxy para la relación, y la relación determina confianza.” Sin confianza, [...] empieza la descompostura (Stephen, 2014, p. 140).

Stephen y Timothy (2013) definieron la motivación como el proceso que explica la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo, hacia el logro de una meta, en este sentido, las recompensas ya sean intrínsecas y extrínsecas, enfatizan la relevancia de las emociones y del estado de ánimo de las personas en la motivación.

Presentes en la mayoría de las teorías motivacionales, las recompensas intrínsecas y extrínsecas fueron enmarcadas en dos grupos: las primeras engloban el logro y la autorrealización; con respecto a las segundas, éstas contemplan los beneficios, reconocimientos, estatus y el dinero, sin embargo, el dinero no puede rebajarse como motivador pues más que el valor monetario, es sinónimo de estatus y poder, ya sea en la forma de salarios, bonos, acciones, seguros, vales, etc. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Por su parte, Chiavenato (2009) opinó que el dinero motiva el desempeño en la medida en que una persona considera que con éste se cubrirán sus necesidades y que para obtenerlo será requerido un esfuerzo de su parte. Con respecto a las recompensas extramonetarias, éstas se identifican claramente dentro de las necesidades sociales y de estima de Maslow, destacando el reconocimiento, el prestigio y el estatus, aunados a la idea de que un empleado alentará a sus compañeros si existen recompensas vinculadas con su rendimiento.

Chiavenato (2009) retomó la metodología para estudiar el comportamiento motivacional que toma en cuenta los factores ambientales, propuesta por Atkinson (1964), dicho modelo contempla los siguientes aspectos:

- 1) Todas las personas poseen motivaciones o necesidades básicas que dan lugar a comportamientos potenciales y sólo influyen en la conducta cuando son provocados. La provocación de esas motivaciones depende de la situación o del ambiente que perciba la persona.
- 2) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertas motivaciones. En otras palabras, una motivación específica no interfiere el comportamiento a menos que sea

provocada por una influencia ambiental adecuada. 3) Los cambios en el ambiente percibido modificarán la pauta de la motivación provocada. 4) Cada tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidad. La pauta de la motivación provocada determina el comportamiento, por tanto, el cambio de esa pauta generará un cambio de comportamiento (p.264).

EL Clima organizacional, para Chiavenato (2007) está estrechamente relacionado con el nivel de motivación existente en la organización, por lo tanto, si el grado de motivación entre los integrantes es elevado, el clima organizacional actúa de la misma forma, propiciando actitudes de satisfacción, de ánimo, de interés y de colaboración, en contraste, cuando los integrantes de la organización presentan baja motivación el clima organizacional tiende a bajar y prevalecen actitudes de desinterés, de apatía, de insatisfacción, de depresión, llegando incluso a huelgas o manifestaciones en contra de la organización. Debido a este efecto, la motivación y el reconocimiento son elementos imprescindibles en la gestión de los recursos humanos.

### **5.3.7 Reconocimiento**

En base al estudio de Greenberg y Arakawa (s.f.), en *Profit From the Positive*, los líderes que propician la motivación y el reconocimiento tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen, por tanto, contar con un programa de reconocimiento para el personal coadyuvará al mejoramiento de la productividad (De Jacobis, 2017).

De Jacobis (2017), hizo énfasis en que el desarrollo de un programa de reconocimiento laboral debe presentarse de manera continua, así mismo, los encargados del programa deben contar con los siguientes tres elementos: 1) comprender la importancia del reconocimiento laboral; 2) generar las bases para propiciar un desempeño de alto nivel; y finalmente 3) llevar a cabo el reconocimiento de manera auténtica y congruente.

1) Con respecto a la importancia del reconocimiento laboral y acorde a la ciencia del bienestar emocional se ha precisado que en cuanto a más emociones positivas siente una persona, mayor es la capacidad de aprendizaje, no obstante, los encargados de gestionar los recursos humanos no pueden tener el control de las emociones del personal, sin embargo, sí pueden promover la generación de emociones positivas y una forma de lograrlo es a través del reconocimiento, pues los empleados con más alto desempeño necesitan saber que sus esfuerzos son reconocidos y valorados.

2) De Jacobis (2017), señaló como bases para propiciar un desempeño de alto nivel: tener objetivos claros; certeza en lo que se espera; brindar apoyo para estructurar el trabajo y establecer prioridades; disponibilidad para aclarar dudas; comunicación y retroalimentación objetiva y oportuna; reforzamiento constante de sus fortalezas y de los pequeños y grandes logros.

3) El reconocimiento, debe ser auténtico, congruente y sincero, ya sea de manera individual (reconociendo las cualidades únicas del individuo), o de forma grupal (especificando y resaltando los puntos que fueron determinantes para el desempeño de alto nivel y hacer notar los aprendizajes en las áreas de oportunidad), sobre todo el reconocimiento tiene que ser a medida de los colaboradores, en el sentido público o privado, acorde a su personalidad.

Finalmente, De Jacobis (2017) sugirió que todo reconocimiento deberá estar basado y ser congruente con lo que en la organización se considera valioso e importante para fomentar de esta manera la cultura empresarial. Desde luego al pretender crear un vínculo entre la organización y el empleado se hace presente la marca del empleado.

### **5.3.8 Marca del empleado**

La marca del empleado (employment branding) según Ospina (2010) ha facilitado la atracción, el desarrollo y la retención del personal que conforma la organización, puesto que es la distinción singular de las compañías y la transmisión de un valor agregado sobre lo que un empleado puede obtener de dicha organización, situación que a futuro lo hará permanecer en ella. Mediante la marca del empleado se estimula el sentido de orgullo y pertenencia, facilita la comunicación, dirige cada acción hacia la visión, los valores y la estrategia, alcanzando de esta manera un alto nivel de satisfacción laboral.

La marca del empleado puede ser también una herramienta efectiva para fortalecer el vínculo del trabajador con la compañía, así como su permanencia en ella, al funcionar como motivador, con las prácticas simples de la vieja escuela como: el empleado favorito del mes, premios o reconocimientos a contribuciones específicas, un lugar de estacionamiento designado o una nota personal del CEO por un trabajo bien realizado (ManpowerGroup Solutions, 2015).

Elemento de similar importancia y derivado de la presión que ya existe sobre los mercados laborales, se suma la necesidad de educar y capacitar al talento humano con una nueva perspectiva de recursos humanos, por tal motivo, José Manuel Salazar Director Regional de la OIT para América Latina y el Caribe, infirió que se necesita preparar a la gente para que tenga habilidades como adaptabilidad, observación, medición y decisión, capacidad de aprendizaje, innovación y empoderamiento (Amedirh, 2016).

### **5.3.9 Capacitación y Desarrollo**

Si bien, en el marco de la Ley Federal del Trabajo (LFT), el Capítulo III BIS denominado *De la Productividad, Formación y Capacitación de los trabajadores*, enmarca el contexto general de las obligaciones de las empresas mexicanas y trabajadores en cuestión de capacitación y desarrollo.

Snell y Bohlander (2013) opinaron que la meta principal de la capacitación es coadyuvar a las metas generales de la organización. Por lo tanto, los programas de capacitación deben diseñarse con esta perspectiva en mente, sin embargo, hoy en día muchas organizaciones no logran establecer el vínculo entre sus objetivos estratégicos y sus programas de capacitación, aunado a esto, como resultados se llegan a tener cursos mal dirigidos, diseños deficientes, evaluaciones inadecuadas y grandes sumas de dinero desperdiciadas.

Para evitar lo enunciado anteriormente, es recomendable utilizar un enfoque estratégico y sistemático, que consta de cuatro fases: 1) Evaluación de las necesidades, las cuales deben partir de los objetivos competitivos de la empresa; 2) Diseño del programa; 3) Implementación y 4) Evaluación (Snell & Bohlander, 2013).

La fase 1, inicia con la *evaluación de las necesidades de capacitación*, siendo el primer paso de esta fase, el *análisis de la organización*, el cual es un examen exhaustivo del ambiente, de las estrategias y de los recursos de la organización, el cual servirá para determinar en qué aspectos se debe concentrar la capacitación. El segundo paso implica un *análisis de las tareas*, es decir, una revisión minuciosa de las descripciones y especificaciones de los puestos, que servirá para identificar los conocimientos, capacidades y habilidades requeridas para el puesto en cuestión. Por último, el tercer paso se integra por el *análisis de las personas*, y consiste en determinar qué empleados requieren capacitación y quienes no (Snell & Bohlander, 2013).

Por lo tanto, la fase 1, brinda la oportunidad de conocer los problemas actuales de la organización, así como los desafíos a afrontar, tomando en cuenta las necesidades individuales de la persona (Werther, Davis & Guzmán, 2014). Con respecto a la fase 2, en esta se concentra el *diseño del programa de capacitación*, mismo que debe enfocarse en cuatro aspectos acorde con Snell y Bohlander (2013):

1) *Los objetivos instruccionales*, enmarcan las habilidades o conocimientos que se van a adquirir, así como las actitudes que se van a cambiar.

2) *Disposición y motivación de los capacitados*, en este punto se analiza si el personal sujeto a recibir la capacitación cuenta con experiencia o conocimientos para absorber la información que se presentará. Por otra parte, la motivación recae sobre las oportunidades y el desarrollo de habilidades que empleado reciba.

3) *El principio de aprendizaje*, desde la perspectiva de Werther, Davis y Guzmán (2014) engloba el método que se seleccione para impartir el curso y a su vez debe ser compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.

4) *Características de los instructores*, sin lugar a duda el éxito de toda capacitación recae en las habilidades de enseñanza y de las características personales de los responsables de dirigirla.

A la fase 3, le corresponde la *implementación del programa de capacitación* y consiste en establecer qué método está más afín con los conocimientos, habilidades y capacidades que se desea aprender, para ello existen métodos para empleados no gerenciales (el uso de una máquina), para gerentes (estudio de caso, seminarios y congresos) y para ambos (inducción, cambio de roles, etc.) (Snell & Bohlander, 2013).

La fase 4, engloba la *evaluación de la capacitación y desarrollo*, radica en tener inicialmente una evaluación previa al curso, posteriormente impartir la capacitación, para realizar una nueva evaluación, y de esta manera poner en práctica los conocimientos y desde luego no olvidar el seguimiento y actualización (Werther, Davis & Guzmán, 2014). Snell y Bohlander (2013), explicaron que las reacciones, las opiniones, los comentarios y las sugerencias son básicos para la evaluación de la capacitación, al igual que una prueba que demuestre si realmente se aprendió algo.

Así mismo, la transferencia de la capacitación hacia el puesto de trabajo será la principal forma de corroborar que la capacitación fue eficaz y finalmente los resultados o rendimiento de la inversión (ROI), se convierte en el principal indicador que demuestra los beneficios derivados de la capacitación en relación con los costos incurridos (inversión).

Snell y Bohlander (2013), destacaron entre los beneficios de una capacitación eficaz el incremento en las utilidades, el incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad, la disminución de costos, la satisfacción del cliente, la satisfacción del personal y en consecuencia a este último, la reducción en la rotación del personal.

Por su parte, Werther, Davis y Guzmán (2014) señalaron que la capacitación, es decir, el desarrollo de las habilidades técnicas, de las habilidades operativas y de las habilidades administrativas, del personal de todos los niveles, auxilia a los miembros de la organización, no sólo para desempeñar el trabajo actual, sino para asumir nuevas responsabilidades e incluso a dar paso a la creatividad e innovación dentro del puesto de trabajo.

### **5.3.10 Creatividad e innovación**

Para Budjac (2011) la creatividad fue definida como la habilidad de ver lo que otros no ven, por su parte Zukav (2008) infirió que los individuos requieren expresar su creatividad, cultivar su espíritu y sincronizar su personalidad con su alma (Ospina, 2010). En palabras de Muhrbeck, Waller y Berglund (2011) la creatividad concibe a la innovación. La innovación depende en gran medida de que los empleados estén al corriente de los últimos avances en otros sectores y a su vez que sean aplicables en la propia empresa. La innovación, por lo tanto, sólo se presentará si los empleados se sienten dispuestos y capaces de concebir ideas nuevas y si tienen influencia dentro de sus organizaciones para garantizar que las ideas se convierten en nuevos productos, servicios o procesos (Newell, 2002).

El entorno laboral, representó para Muhrbeck et al. (2011) la superficie elemental para el surgimiento de la creatividad e innovación. Sin embargo, el ser humano por naturaleza muestra negatividad ante cualquier cambio que ocurra en su entorno habitual, produciéndole inestabilidad y ansiedad, tales actitudes darán como resultado la falta de innovación, en este sentido, una reacción tardía ante el entorno laboral implica desaprovechar oportunidades ante la competencia y el mercado (Ospina, 2013).

En el Congreso Internacional de Recursos Humanos 2018, el Vicepresidente Ejecutivo de las Divisiones Digital Factory, Process Industries y Drives de Siemens México, Centroamérica y el Caribe, Iván Pelayo, denotó que "la digitalización lo cambia todo", así mismo, estimó que todos los sectores habrán cambiado para el año 2020 y mencionó que las organizaciones están cambiando en cuestiones de producción, cultura laboral, modelos de negocio y, desde luego, en lo que concierne a la innovación abierta. Añadió que "la transformación digital está revolucionando la forma en cómo funcionan las empresas, asegurando que en la cuarta revolución industrial, la vida está impulsada por la digitalización, la integración y la flexibilidad de la producción" (p. 3).

En el marco de los elementos determinantes en la gestión de recursos humanos, cabe hacer mención de otros elementos implícitos como los son la salud, el bienestar y la felicidad, los cuales forman parte integral tanto de la vida personal como laboral, sin embargo, estos no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009). En el mismo contexto, García (2013) dedujo que las organizaciones deben aprender a gestionar arduamente los recursos humanos, si se desea que sus miembros se desempeñen bajo los más altos estándares de calidad e incrementen la productividad.

La mayoría de las personas desean trabajar bien y ser productivos, lógicamente lo harán si se les ofrece un ambiente adecuado, dentro del marco de la consideración y del respeto; así como reconociendo el esfuerzo y los resultados, alentándolo también sobre sus errores.

## Capítulo VI. Propuesta del modelo de clima laboral

### 6.1 Surgimiento del constructo

La propuesta del constructo de clima laboral para el mejoramiento de la productividad en las empresas manufactureras de México, que aconteció la presente investigación está basada en la revisión bibliográfica de las principales contribuciones que emana de las teorías administrativas referidas. Los siguientes aportes fueron unificados en las determinantes y elementos que se encuentran presentes en la gestión de recursos humanos:

Taylor (1911) quien con el precepto de la organización racional del trabajo destacó una estrecha relación con el liderazgo.

Fayol (1979) se inclinó por aspectos relativos a la comunicación y al trabajo en equipo al inferir la existencia de un sistema de comunicación y espíritu de equipo.

Mary P. Follet identificó la necesidad de unificar al individuo con la organización aludiendo a la gestión de recursos humanos y a la propia organización considerando a las personas en todo momento.

Elton Mayo (1927) quien con los resultados de los estudios realizados enfatizó que el trabajo es una tarea grupal (trabajo en equipo) y que la supervisión no agresiva y la colaboración incrementan la motivación (liderazgo).

Lewin (1936) resaltó la importancia de la capacitación, desarrollo, creatividad e innovación con el precepto de no limitar el potencial humano sino más bien valorarlo.

Skinner (1938) con la teoría del reforzamiento subrayó la importancia de estimular conductas deseables mediante recompensas inmediatas (reconocimiento).

Maslow (1943) infirió que los seres humanos se encuentran en búsqueda de nuevas satisfacciones para las necesidades no cubiertas, lo que se concentra en el rubro de la motivación.

Herzberg (1959) se preocupó por el contexto y contenido del trabajo a través de los factores higiénicos y de los factores motivacionales, se infiere que estos factores recaen en la satisfacción laboral y en la calidad de vida laboral.

Con la teoría Z de McGregor (1960) de igual manera se hizo alarde de la satisfacción laboral y de la calidad de vida laboral, al argumentar que el ser humano busca un equilibrio entre el trabajo y la vida social.

McClelland (1961) mediante los factores motivacionales (necesidad de poder, necesidad de logro y necesidad de afiliación) se ubicó en los rubros del liderazgo y de la motivación.

Stacey Adams (1963) con la teoría de la equidad se recalcó la importancia del reconocimiento al asegurar que debe existir un equilibrio entre las contribuciones que las personas brindan a la tarea y las ventajas o beneficios que las personas perciben por la tarea realizada.

Vroom (1964) mediante el modelo de las expectativas se hizo hincapié en que las recompensas (reconocimientos) que se ofrecen en la organización se deben ajustar a los deseos de los individuos.

Aunado al modelo de Vroom, Lawler III (1977) a través de diversos estudios estableció como principal motivador del desempeño al dinero, precepto que se ubica en los rubros de la motivación, calidad de vida laboral y satisfacción laboral.

Chrys Argyris (1968) sugirió no reprimir el desarrollo y potencial de los individuos, sino más bien aprovecharlo, recalando además que los objetivos organizacionales no deben estar en contra de los objetivos individuales, estos elementos fácilmente se pueden segmentar en calidad de vida laboral, en la satisfacción laboral, en la organización y desde luego en la gestión de recursos humanos;

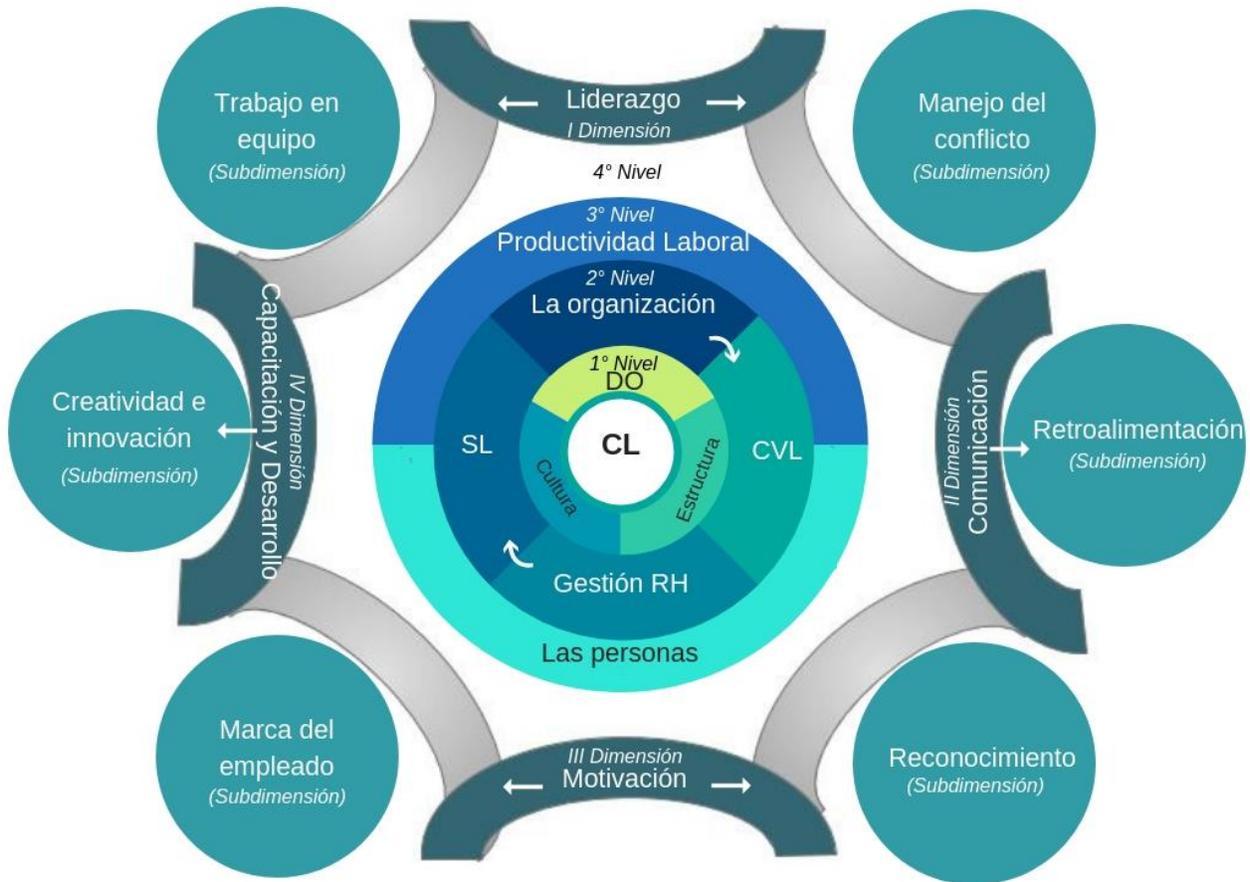
Edgar Schein (1985) describió los preceptos de la cultura organizacional (adaptación interna y aceptación externa) y de la organización como un sistema abierto conformado a su vez por subsistemas que se encuentran en interacción, con ello se ubica en los rubros de cultura organizacional y estructura organizacional.

Por otra parte, autores como Forehand y Gilmer (1964), Likert (1967), Schneider y Bartlett (1968), Meyer (1968), Litwin y Stringer (1968), Friedlander y Margulies (1969), Pritchard y Karasick (1973), Lawler, Hall y Oldham (1974), Gavin (1975), Steers (1977), Berman (1987), Gibson y Colbs (1987), Patterson et al. (2005), Brunet (2011), Alarcón y Cea (2014) y Hernández, Méndez y Contreras (2014) han propuesto diversas dimensiones para el estudio del clima laboral. Sin embargo, en la actualidad, no existe un acuerdo generalizado sobre las dimensiones que se deban utilizar para fomentar un clima laboral que repercuta en la productividad.

Por consiguiente, tanto la revisión de las principales teorías administrativas como las contribuciones referidas por los distintos autores, recaen en los rubros del liderazgo, trabajo en equipo, manejo del conflicto, comunicación, retroalimentación, motivación, reconocimiento, marca del empleado, capacitación y desarrollo y creatividad e innovación, por consiguiente, estos rubros serán plasmados en la propuesta del constructo como dimensiones y subdimensiones.

## **6.2 Propuesta del constructo**

La propuesta del constructo se muestra en la figura 13, a fin de brindar una herramienta visual para los ejecutivos encargados de gestionar los recursos humanos de las empresas manufactureras de México, esta propuesta integra los elementos indispensables en la gestión de recursos humanos para propiciar un clima laboral que coadyuve a la productividad.



**Abreviaturas:**

CL: *Clima Laboral*; DO: *Desarrollo Organizacional*; CVL: *Calidad de Vida Laboral*; SL: *Satisfacción Laboral*; RH: *Recursos*

Figura 13. Modelo de clima laboral para incrementar la productividad en una empresa manufacturera de México.

Fuente. Elaboración propia.

Es importante recalcar que este constructo está direccionado a las empresas del sector manufacturero de México, mismo que acorde con el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. en 2015 representó el 9% del producto interno bruto, aunado a lo anterior, en el 2018 la participación de industria manufacturera en el ranking sobre los mejores lugares para trabajar fue del 27%.

En base a lo anterior, este sector se coloca como el de mayor presencia y como el sector que está rompiendo paradigmas al propiciar ambientes laborales amigables para trabajar, situación que favorece la productividad en la organización ya que en base a cifras de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos el 33% de los problemas que obstaculizan la productividad laboral están relacionados con el entorno laboral.

### **6.3 Descripción del constructo**

La figura 13 muestra el constructo, mismo que se desenvuelve dentro del contexto del Desarrollo Organizacional (DO) y se encuentra conformado por cinco niveles, incluyendo y haciendo énfasis en las dimensiones y subdimensiones requeridas para que se pueda fomentar un ambiente laboral óptimo que propicie un mejoramiento en la productividad.

#### **6.3.1 Primer nivel: el desarrollo organizacional, la estructura y la cultura**

El Desarrollo Organizacional (DO), ubicado en el primer nivel enmarca como principales soportes: la estructura y la cultura organizacional, de esta manera, con las técnicas del DO se guiará cada proceso para crear un cambio mínimo o trascendental, ya sea en la estructura o cultura de la organización, o bien, en las dimensiones o subdimensiones que integran el modelo y que se consideran necesarias para crear un clima laboral que permita el mejoramiento de la productividad.

El clima organizacional es el destello visible de los elementos culturales, acorde con Schneider (2000), de tal manera que si al interior de la cultura existen conflictos, el clima organizacional se verá afectado de forma negativa; contrario a si la cultura es armónica, el clima organizacional tendrá una tendencia positiva (Arriola, Salas & Bernabé, 2011).

Así mismo el ambiente laboral, es el principal receptor de los problemas o alteraciones que emanan en la estructura de las organizaciones, debido a la incertidumbre que se genera, por tanto es inminente la importancia que la estructura organizacional tiene sobre el clima laboral, pues mientras algunas empresas se desarrollan en medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a medios que son más dinámicos (Stephen & Timothy, 2013).

El clima puede entenderse como una exteriorización de la cultura de acuerdo con Patterson et al. (2005) en Hernández y Contreras (2014) la cultura es tanto el medio como el resultado de la interacción social, por lo tanto la cultura organizacional está presente en la estructura profunda de la organización, conceptualizando en forma de valores, normas y costumbres, que a su vez están regulados por el personal que interactúa dentro de la misma, respecto al clima laboral este se guía más por la conducta pues se sitúa en el sistema de valores organizacionales.

Acorde con Alles (2007) la cultura de una organización se consolida con el paso del tiempo cuando esta logra tener a personas que contemplan sus valores, afirmando lo anterior Salazar et al. (2009) llegaron a la conclusión que los integrantes de la organización determinan en gran medida la cultura y en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa.

En la actualidad, los empleados buscan estar más involucrados en los procesos y sentirse parte de la organización, por ende, la cultura organizacional debe ser más abierta y colaborativa para motivar al personal y generar de esta manera un equilibrio entre los objetivos personales y organizacionales y contribuir a un clima laboral óptimo (Amedirh, 2017). Por lo tanto, el reto inmerso en este nivel para las empresas manufactureras de México consiste en crear culturas colaborativas y contar con una estructura organizacional sólida que transmita a todo el personal seguridad, confianza y sentido de pertenencia.

Para ello, los ejecutivos de la organización apoyados del Desarrollo Organizacional pueden: difundir la filosofía (misión y visión), valores y normas que definan la cultura de la empresa (y con ello generar el sentido de pertenencia); transmitir en forma clara el objetivo principal de la organización a todos los empleados (colaboradores), con el fin de direccionar correctamente el rumbo de la organización; generar relaciones armónicas entre los distintos departamentos que conforman la organización con el objetivo de establecer vínculos de confianza y participación que permitan la correcta toma de decisiones.

### **6.3.2 Segundo nivel: la organización y la gestión de recursos humanos**

El segundo nivel del modelo propuesto parte de dos planos como se aprecia en la figura 13: 1) la organización y 2) la gestión de los recursos humanos. En el plano de la organización, es sustancial que ésta proporcione calidad de vida laboral (CVL) a la totalidad de sus integrantes. Con respecto al plano de la gestión de recursos humanos, se infiere que los individuos buscan satisfacción laboral (SL). Es precisamente en este nivel donde tiene que consolidarse el vínculo entre la empresa y el personal empleado.

La gestión de recursos humanos no debe estar limitada al departamento de recursos humanos, sino que en conjunto la totalidad de los departamentos y especialmente los líderes (que se asume y tienen personal a cargo) deben trabajar simultáneamente para beneficiar el cumplimiento de objetivos organizacionales y para promover la calidad de vida y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Tratar con personas y trabajar con ellas no es tarea fácil pues cada ser humano posee ciertas características que lo hacen único, características que se han forjado con el paso del tiempo y que tienen que ver con su infancia, con su vida en familia, con la sociedad y con las experiencias adquiridas con el paso del tiempo, razón por la cual los encargados de la parte de gestionar el recurso humano deben inmiscuirse un poco en estos ámbitos (no transgrediendo la privacidad) y de esta manera unificar los aspectos que puedan representar áreas de oportunidad.

Ejemplo de lo anterior se enmarca en la gestión multigeneracional, ya que si bien todo el personal es diferente existen ciertos estereotipos generacionales de los cuales se puede sacar provecho, o bien los cuales servirán como base para saber cómo persuadir a los colaboradores.

### **6.3.3 Tercer nivel: la productividad y las personas**

En el tercer nivel se establece: a) la productividad que es el elemento que se desea mejorar (mejorar la productividad es sinónimo de mejorar la producción con la misma cantidad de factores de producción), así como b) las personas (capital humano como se le conoce en la actualidad) que conforman dicha organización y quienes son partícipes del mejoramiento en la productividad. La trascendencia hacia una organización más humana es el hito de este nivel.

Si bien es cierto, para la OCDE (2007) el capital humano es la combinación de aptitudes y habilidades innatas a las personas, así como la calificación y el aprendizaje que se adquieren a través de la educación y la capacitación (CONEVAL, 2018), la situación en México es lamentable pues acorde con cifras del Índice de Capital Humano generado por el Foro Económico Mundial (FEM) en 2017 cuya finalidad es entender si los países están aprovechando o no su potencial humano, México calificó en el lugar 69 de 130 países, incluso por debajo de países como Chile, Panamá, Argentina y Colombia.

En base al indicador anterior, se infiere que el problema de productividad que se presenta en las organizaciones, está vinculado con la falta de aprovechamiento del capital humano, por ello, para este constructo el capital humano dentro de las empresas manufactureras será catalogado como el pilar fundamental del desarrollo, razón por la cual es necesario que los ejecutivos de gestionar los recursos humanos faciliten y contribuyan a través de una serie de dimensiones y subdimensiones al progreso de los colaboradores.

### 6.3.4 Cuarto nivel: dimensiones y subdimensiones

En el cuarto nivel visible en la figura 13, subyace la necesidad de amalgamar las dimensiones con las subdimensiones. Respecto a las dimensiones, se infiere que estas emergen de la organización (liderazgo, comunicación, motivación, capacitación y desarrollo) y contraen beneficios para incrementar la productividad laboral y en relación a las subdimensiones, estas se traducen en los elementos que busca el personal dentro de una organización (trabajo en equipo, manejo del conflicto, retroalimentación, reconocimiento, marca del empleado y creatividad e innovación) (ver tabla 10).

Tabla 10.

*Dimensiones y subdimensiones del modelo de clima laboral*

Dimensión	Subdimensiones
I Liderazgo	Trabajo en equipo y manejo del conflicto.
II Comunicación	Retroalimentación
III Motivación	Reconocimiento y marca del empleado
IV Capacitación y desarrollo	Creatividad e innovación

Elaboración propia.

Es en este nivel donde la gestión de recursos humanos se hace presente para el fomento de un ambiente laboral óptimo (que integre las dimensiones y subdimensiones referidas) que pueda desencadenar beneficios a la productividad de la empresa.

#### 6.3.4.1 Dimensión I Liderazgo: trabajo en equipo y manejo del conflicto

Toda organización independientemente del tamaño o giro al que pertenezca es dirigida por un ser humano en el cual desde luego recae el liderazgo, actividad que abarca la dirección de la organización y que tiene como responsabilidad principal el manejo de las relaciones interpersonales que se presentan internamente, pero que de manera directa impactan la forma en que la organización es vista desde el exterior (Stephen & Coulter, 2014).

De esta manera, se infiere que el liderazgo es la función que emana de la dirección de la organización y que posee la capacidad de transmitir y dirigir a los integrantes de una organización, sin embargo, hasta el día de hoy no existe un manual que integre las características, capacidades y habilidades que debe poseer un buen líder; lo que hace que este ser humano denominado líder, se deje guiar por sus percepciones, por la presión, o por sentido común ante la situación que se presenta y sobre la cual tiene que tomar decisiones. Desde esta perspectiva la *dimensión liderazgo* agrupa el trabajo en equipo y el manejo del conflicto.

El trabajo en equipo brinda la oportunidad de reunir diversos puntos de vista u opiniones de cómo llevar a cabo una tarea o un proyecto, abre mentes y rompe paradigmas, facilita el trabajo y da oportunidad al personal de sentirse en confianza de realizar su trabajo de la mejor manera, por tanto, es importante que al ejecutar el trabajo en equipo el líder sea capaz de dar a conocer el objetivo del proyecto y la importancia que dicho proyecto tiene para la organización (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

En el mismo orden, se infiere que un buen líder sabe delegar responsabilidades y esté hecho desde luego hace que el personal asuma responsabilidad por el trabajo realizado, por lo tanto, la creación de un equipo de trabajo implica conocer las habilidades, capacidades, aptitudes, destrezas y conocimientos de cada integrante, con la finalidad de hacer placentero el trabajo y otorgar a su vez libertad para su realización (Giles, 2016).

Por otra parte, el manejo de conflicto es el talón de Aquiles de todo líder, quien se debe conducir por los principios y valores que representa la organización y solucionar los conflictos existentes considerando en todo momento la cooperación y el asertividad, dejando a un lado favoritismo. La solución de los conflictos se precisa que tiene que realizarse en el momento en que este se presente, debido a que la falta de soluciones por parte del líder creará un ambiente tenso y difícil para el o los involucrados, repercutiendo desde luego en el desempeño de sus actividades (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

Situando lo anterior en las empresas manufactureras (y como ejemplo en el departamento de producción), es común que el trabajo se vuelva rutinario y aburrido para los obreros quienes solo se limitan a producir por producir y percibir un salario. Es esta situación en la cual el líder generalmente representado por un supervisor debe cambiar su mentalidad o perspectiva, ir más allá de la supervisión y asumir su papel de líder, haciéndole saber al personal que está a su cargo por que es necesario que realice su trabajo, porque es necesario cumplir con la producción, hacerle saber lo que representa la producción para la empresa y más aún, hacerlo sentir parte importante de la empresa (Harter & Adkins, 2016).

Por tanto, se recomienda que los líderes de las empresas manufactureras consideren los siguientes criterios:

- Unificar las capacidades, habilidades y destrezas del personal que tienen a su cargo a fin de eficientar el trabajo de todos.
- Aprovechar al máximo el conocimiento del personal y desarrollar programas de capacitación en los aspectos que se requieran (acorde a la detección de necesidades de capacitación).
- Optar por una filosofía de manejo de conflicto en la cual las partes implicadas tengan oportunidad de ser escuchadas y tratadas dignamente.
- Trascender de un equipo de trabajo hacia un equipo autodirigido (es recomendable contar con equipos multidisciplinarios para la correcta toma de decisiones y solución de conflictos organizacionales).

#### **6.3.4.2 Dimensión II Comunicación: retroalimentación**

En palabras de Dievernich, Tokarski y Jie Gong (2015), la productividad depende en gran parte de la suma de esfuerzos que realiza el personal que conforma la organización y en diversas ocasiones el personal que no cuenta con suficiente información, apoyo o incentivos, optan por un papel de inactividad, manteniéndose en la brecha del pensar y abandonando el camino del hacer.

Se enfatiza en este punto la importancia de la comunicación que ejercen los directivos hacia el personal, es decir, la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, entre la gerencia y los trabajadores, es por ello, que los empleados satisfechos son inminentes para el aumento de la productividad (Martínez, 2014).

Si la comunicación se desenvuelve de manera correcta, la sinergia entre lo deseado con lo realizado será congruente y dará lugar a la competitividad en cada eslabón de la organización y por ende, se verá reflejado en el exterior de la misma (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012). Por lo tanto, un factor de gran importancia a ser considerado por la industria manufacturera y relevante en cualquier ámbito es el representado por la comunicación, pues la forma que se dé al interior de la organización, dará la pauta para poner en marcha lo señalado anteriormente.

Las consideraciones inmersas en esta dimensión para la empresa manufacturera son las siguientes:

- Generar la comunicación con claridad y en un léxico entendible para cada miembro de la empresa es fundamental si se desean transmitir políticas, procedimientos, normas y todo lo que conlleve cambios mínimos o trascendentales.
- Es necesario recalcar que la verdadera comunicación es un proceso que implica la retroalimentación, por lo que en las empresa manufactureras, si se desea saber que lo enunciado por cualquier medio de comunicación dentro de la organización fue entendido en su totalidad, se debe hacer uso de esta técnica.
- La retroalimentación es esencial, no solamente es cuestión de comunicar elementos como: órdenes, instrucciones, normas, procedimientos o políticas, etc., sino que además es necesario comunicar (en aspectos relativos al trabajo) que es lo que se necesita, que es lo que se espera, como se debe realizar y más aún qué fue lo que se logró y qué pasaría si no se realiza.

- El personal está deseoso de saber en qué posición se encuentra la organización y hacia dónde quiere llegar, por tanto los directivos y encargados de gestionar el recurso humano deben crear un ambiente en el cual la comunicación (tanto de buenas y/o malas noticias) se desarrolle de manera eficaz.
- Cuidar que la comunicación llegue a todos y cada uno de los niveles jerárquicos que conforman la estructura organizacional.
- Garantizar que no se hagan brechas o barreras que impidan el desarrollo de la comunicación, o bien que no se cambie el contexto de lo que se quiso comunicar.

Se infiere que la comunicación es un ciclo, por lo tanto, está no sólo debe partir de la dirección de la organización, dado a que el resto de los empleados no pertenecientes a la dirección de la empresa necesitan ser escuchados, oír sus necesidades o sus propuestas y más cuando estas propuestas puedan mejorar la calidad de su propio trabajo, para ello, se sugiere que en las empresas manufactureras la comunicación no sea limitativa al nivel jerárquico, que incluya a todos los integrantes de la empresa y que se corrobore con la retroalimentación.

#### **6.3.4.3 Dimensión III Motivación: reconocimiento y marca del empleado**

En la tercera dimensión se abarca la motivación, elemento primordial en la satisfacción del personal, al ser la empresa una entidad formada por varias personas se deduce que existen distintas formas de pensar y distintas percepciones con relación a la motivación, subyace en esta dimensión el sueldo que dé inicio se paga al trabajador y que resulta un elemento de atracción para aceptar un empleo.

Retribuir con un sueldo justo por el trabajo realizado, puede brindar ciertas ventajas como la posibilidad de trabajar desde casa, flexibilidad en el horario laboral, capacitación o simplemente con el hecho de reconocer el alcance de logros y metas obtenidos sobre alguna encomienda, hará que los empleados se sientan satisfechos con lo que hacen y más aún con lo que reciben, pues muchos trabajadores se sienten frustrados al saber que sus jefes sólo reconocen sus errores y pasan por alto los beneficios que la propia organización obtiene gracias al desarrollo laboral eficiente proveniente de la fuerza de trabajo.

Es a través del reconocimiento que los empleados sentirán que su trabajo es realmente valorado, sin lugar a duda, los reconocimientos por cuestiones positivas no tienen que pasarse por alto, tal y como se describió en las teorías humanistas y del comportamiento, en este sentido, la marca del empleado es integrado en la dimensión de motivación, ya que acorde a la afinidad que tenga el empleado con la organización, el individuo asumirá el rol de motivador en su grupo social, haciendo hincapié e incluso recomendando a la empresa para formar parte de ella (Ospina, 2010; Koontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Se recomienda a los encargados de gestionar el recurso humano de las empresas manufactureras contribuir en el diseño de un plan de recompensas como instrumento de motivación, el cual no puede ser limitado a beneficios económicos, pues puede ir desde la tradicional palmada o una felicitación por parte del Director de la empresa (ya sea presencialmente o a través de otros medios de comunicación) hasta incluir entre muchos otros elementos:

El empleado del mes, premios de puntualidad, descanso el día de cumpleaños, bono de productividad, horario flexible (este rubro acorde a las necesidades de la empresa y de las responsabilidades del personal), implementar trabajo desde casa (si es aplicable acorde a las responsabilidades del personal), concursos de nuevas ideas para facilitar el trabajo, ofrecer beneficios de seguridad médica, servicio de transporte, servicio de comedor (o facilitar un espacio en el cual el personal pueda acceder a disfrutar de sus alimentos), ofertar cursos de capacitación (que promuevan el desarrollo

del personal y coadyuven al plan de vida y carrera), apoyo en estudios, al cumplir con la producción del día (en el caso del personal de producción) brindar la posibilidad de salir del centro de trabajo.

Los elementos referidos se infiere y contribuirán a mejorar la calidad de vida y la satisfacción laboral del personal y desde luego se consolidará la marca del empleado. Se exhorta a que el plan de recompensas se diseñe acorde a las posibilidades de la empresa y que en todo momento se tenga en cuenta las responsabilidades del personal y la operación de la organización.

#### **6.3.4.4 Dimensión IV Capacitación y desarrollo: creatividad e innovación**

Bature y Mustapha (2013) determinaron a través de un estudio que existe una relación positiva entre el coste de la formación de mano de obra y la productividad, es decir, la calidad de los seres humanos en una organización determina el éxito de la misma, por tanto, las habilidades mejoradas, actitudes y la productividad sólo pueden ser posibles a través de una formación adecuada.

La cuarta y última dimensión que integra el modelo de clima laboral está conformada por la capacitación y desarrollo, misma que los directivos o encargados de gestionar el recurso humano, deben dejar de ver como un gasto y atribuirlo al renglón de inversiones.

Por ejemplo, en una empresa manufacturera, concierne al personal de producción la elaboración de productos, productos que a su vez llevan la marca de la empresa y que salen al mercado, por tanto la empresa depende de que la elaboración de estos productos se lleve a cabo conforme a los estándares de calidad y procedimientos previamente establecidos, es aquí donde la capacitación y desarrollo recobra importancia.

Un trabajador de nuevo ingreso incorporado al área de producción requiere eminentemente de capacitación, una capacitación que no sólo abarque la inducción a la empresa, sino una capacitación constante dentro de su puesto de trabajo y que a su vez le permita un desarrollo dentro de su área o incluso la promoción dentro de la compañía. Brindar capacitación en temas relacionados al puesto de trabajo facilitará que el individuo abra su mente y rompa paradigmas en cuanto a los procedimientos inherentes a su trabajo, dando paso a la creatividad e innovación (Werther, Davis & Guzmán, 2014).

Aceptar las ideas propuestas por los empleados que faciliten y mejoren la elaboración de un producto, no es tarea fácil, sin embargo, los directivos tienen que aceptar que verdaderamente los que se encuentran en la línea de producción son aquellos que afrontan día a día el proceso de producción de inicio a fin y quienes a su vez tienen la capacidad de mejorar dicho proceso, sin que se pierda el estándar de calidad requerido por la compañía en la elaboración de los productos.

Al igual que la comunicación, la creatividad e innovación no tiene que ser limitativa al personal que se desenvuelve en el área de producción, puesto que los directivos o bien los encargados de gestionar el recurso humano, tienen que crear las condiciones para el desarrollo de esta subdimensión, dado a que la creatividad e innovación serán el resultado de la disposición y confianza que sientan los empleados para expresar sus ideas (Newell, 2002).

La capacitación y desarrollo, son un pilares que pueden desencadenar la innovación y creatividad, es decir, si a un colaborador se le da la oportunidad de capacitarse en algún tema de su interés y afín con su puesto de trabajo, los conocimientos aprendidos los puede aplicar en la organización o bien puede modificar o simplificar el trabajo que ha venido realizando.

Es importante que en las empresas manufactureras se fortalezca esta dimensión y de esta manera se evite la fuga de talentos. Se hace hincapié que la capacitación no sólo debe concernir temas relacionados con el trabajo que desempeña el personal en la organización, pues puede abarcar desde temas de superación personal hasta seminarios que garanticen el desarrollo del personal y profesional, lo ideal es contribuir al desarrollo de los seres humanos que dan vida a la empresa.

Las dimensiones enunciadas anteriormente, pueden ser consideradas por los ejecutivos o encargados de gestionar los recursos humanos, para propiciar un clima laboral que permita el mejoramiento de la productividad en las empresas manufactureras de México.

#### **6.4 Consideraciones**

La hipótesis que aconteció la presente investigación fue la propuesta de un modelo de clima laboral para el mejoramiento de la productividad en una empresa manufacturera de México, mismo que fue diseñado y presentado de manera gráfica y visual como una herramienta de consulta para los directivos y encargados de gestionar los recursos humanos, por lo que no se establece un plan de acción a seguir, al tratarse de una figura gráfica.

El modelo fue integrado con las dimensiones que se consideraron más relevantes y que a su vez poseen un impacto directo en el clima laboral, más no son limitativas. Para dar continuidad a una investigación futura, se sugiere someter los componentes del modelo a un desmantelamiento para que sean evaluadas las dimensiones y subdimensiones propuestas.

Se ha considerado al clima laboral como un estadio el cual emerge de la organización y es definido por el entorno exterior y por el entorno interior, este último se ha caracterizado por las percepciones de los seres humanos que la integran y que si bien es cierto cada ser humano es único, al estar dentro de una entidad adquiere con el paso del tiempo ciertos comportamientos que en conjunto van atribuyendo características especiales hacia la organización que son vistas desde el exterior y que son percibidas por el personal que se integra a la empresa, de esta manera el personal de nuevo ingreso se va adaptando y con ello se da inicio a nuevos ciclos y estadios del ambiente laboral.

Acorde a lo anterior, se puede hacer uso del constructo para visualizar los elementos que deben permanecer y ser considerados por la gestión de recursos humanos para propiciar un ambiente laboral óptimo y que a su vez dicho ambiente repercuta favorablemente en la productividad.

---

## Conclusiones

La investigación realizada, conlleva al hecho de que el clima laboral genera un impacto en la productividad laboral ya sea de manera positiva o de manera negativa, por tanto, debido a la estrecha relación de estos dos elementos (clima laboral y productividad) los directivos, gerentes o encargados de gestionar los recursos humanos, así como aquellas personas que tienen trato directo con el personal deben crear las condiciones para fomentar un clima laboral que tenga un impacto positivo en la productividad, para ello es necesario trascender hacia una organización más humana, en la que se trate al personal como seres humanos y no meramente como máquinas de producción.

A decir de la industria manufacturera y acorde a la experiencia profesional, es indignante el maltrato que los superiores ejercen sobre las personas que tienen a cargo, con ello se hace hincapié en que los cambios deben de iniciar desde los niveles superiores, son los directivos quienes en primer plano conducen, dirigen y guían la fuerza laboral.

En 2008, Werther y Davis mencionaron que: *los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a las personas que tienen bajo su liderazgo*, desafortunadamente en pleno siglo XXI existen empresas que sólo se preocupan por los números (ganancias) dejando a un lado la parte humana, cuando en realidad la clave del incremento o decremento de los números responde propiamente a los seres humanos que la integran.

El cambio hacia una organización más humana no se dará de la noche a la mañana, en opinión de Werther y Davis (2008) señalaron que para llevar a cabo un cambio organizacional es necesario incorporar diversas estrategias como el desarrollo organizacional, la adecuación de los estilos de liderazgo, la redistribución del poder y de la autoridad, así como la participación responsable y activa en los procesos de toma de

---

decisiones de las áreas, favoreciendo en todo momento la comunicación interna formal e informal, creando así un clima laboral favorable para la empresa.

Dentro de cualquier organización, enunciar que se realizaran o llevarán a cabo modificaciones, representa para la organización incertidumbre en el ambiente laboral y para el personal involucrado ciertas actitudes de disgusto, aunque la aplicación de las mismas sea para mejorar los procesos, para Hernández et al. (2011) la resistencia al cambio es adyacente al conjunto de fuerzas que se oponen a las modificaciones organizacionales, por lo que “al momento de generar proyectos e iniciativas, o tomar decisiones, se debe considerar cómo afectará a las personas y cuáles serán las implicaciones. Cuando se hace de una forma auténtica, las personas lo valoran” aseguró Jorge Torres, Presidente de FedEx México (GPTW, 2018, p.40).

Es por ello que mediante las técnicas del desarrollo organizacional se desea evolucionar hacia el cambio planeado, cambio que será posible mediante la correcta gestión de los recursos humanos -no se limita al departamento de recursos humanos, pues todo individuo que tiene personal a cargo ejecuta la gestión de recursos humanos- por consiguiente los líderes quienes tengan por encomienda liderar el cambio no deben pasar por alto involucrar a la totalidad de los colaboradores de la compañía haciéndoles saber el motivo, el alcance y lo que se espera con el cambio, de esta manera se forjará el trabajo en equipo, pues todos estarán direccionados hacia un mismo objetivo.

Sin embargo, en diversas ocasiones los altos directivos propician un cambio mediante la coerción al aplicar una serie de amenazas, castigos o uso de la fuerza directa, lo que conlleva a propiciar resentimientos en el personal involucrado. Es en este punto, donde la manera en que se dé solución a los conflictos impactará en el comportamiento y por ende en la productividad de la organización, por lo que, se tiene que tener presente la colaboración y la asertividad si se desea llegar a un acuerdo que no afecte a las partes involucradas.

---

Vinculado a lo anterior, la comunicación debe ser sinónimo de veracidad y congruencia, es decir, lo que se dice tiene que respetarse y considerando que *la información es poder*, transmitirla por el canal adecuado, en lenguaje propio y entendible para todos los niveles presentes en la estructura organización así como completar el ciclo de la misma mediante la retroalimentación y dar paso a otro nuevo ciclo de comunicación, garantizará que el personal se sienta partícipe del rumbo de la organización e incluso de la toma de decisiones, además de que se propiciará un ambiente de confianza.

Respecto a la motivación, se deben preservar los elementos que fomenten la satisfacción del trabajador, así como tomar en cuenta la calidad de vida laboral, recompensar al trabajador cuando sea necesario y no exhibirlo por sus errores, crear esa marca de empleado, que logre posicionar a la empresa como un buen lugar para trabajar, brindar de igual manera capacitación y desarrollo para el desempeño de su puesto de trabajo e incentivar la creatividad e innovación. Para Raúl Ortiz Director de Recursos Humanos de Cisco “la innovación tiene mucho que ver con atreverse a confiar en la gente” (GPTW, 2018, p. 38) por lo tanto es necesario romper con el paradigma de la costumbre y dar paso a las nuevas ideas que muchas veces provienen del personal.

Acorde a lo anterior, se infiere que mediante la correcta gestión del talento humano que considere la calidad de vida laboral y satisfacción laboral del personal, vinculada a un modelo de clima laboral, las capacidades, habilidades y aptitudes del personal, no solo serán aprovechadas, sino también desarrolladas conforme a los objetivos de la organización, por ende, al priorizar el talento humano, se conseguirá una organización más humana, más eficiente, de mayor valor y consecuentemente más productiva.

“El reto es que cada persona sienta que su trabajo es importante” (GPTW, 2018, p. 6), infirió Diana García, directora de Ingram Micro México, así que el hito para los encargados de gestionar recursos humanos en las empresas manufactureras es trascender hacia una organización más humana.

---

Por consiguiente, un constructo que presente de manera gráfica los elementos necesarios para propiciar un ambiente laboral que coadyuve a la productividad puede servir como una herramienta visual para los encargados de gestionar los recursos humanos en la industria manufacturera, industria que para César Vega, Gerente de Finanzas y Recursos Humanos de Würth Elektronik México “impone retos importantes: es complicada, con momentos muy estresantes y de resultados exigentes” sin embargo, al incluir programas para mejorar el entorno laboral, cumplir con los indicadores de desempeño fue más fácil, ya que las personas se sentían bien en su lugar de trabajo (p.16).

A razón de lo anterior, al mostrar una imagen humanista, las organizaciones realzarán la importancia de formar parte de ellas, es entonces cuando los empleados pertenecientes a dicha organización darán todo para hacerla crecer y a su vez crecer junto con ella, viéndose esto último reflejado en la “productividad”, lo cual será una garantía plena para lograr los objetivos más deseados, tanto para los integrantes de la empresa como para la propia empresa.

Es importante no olvidar que el objetivo de las empresas manufactureras gira en torno a las ganancias (utilidades) y que este objetivo en gran parte es atribuido a la fuerza de trabajo, individuos que hoy en día quizás no sean cautivados por un sueldo elevado, sino que muchos de ellos son atraídos por la calidad laboral, la satisfacción laboral y desde luego por el clima laboral.

Los componentes requeridos para propiciar un ambiente óptimo que coadyuve favorablemente a la productividad que resultaron de esta investigación, fueron reunidos y presentados mediante una imagen gráfica. El constructo conlleva a las empresas manufactureras a utilizar las técnicas del desarrollo organizacional para crear culturas colaborativas, para contar con una estructura organizacional sólida, para consolidar el vínculo entre la empresa y el personal, para trascender hacia una organización más humana y sobre todo para ejecutar la gestión de recursos humanos conforme a las dimensiones y subdimensiones sugeridas.

---

Es así como se da cumplimiento a los objetivos de la investigación, sin embargo, se recomienda para dar continuidad a la misma utilizar un instrumento cuantitativo (como el cuestionario) que permita a través de datos numéricos obtener información sobre cómo se desenvuelven las dimensiones y subdimensiones plasmadas en este constructo.

## Referencias

- Aguirre, Baztán, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal-estar E Subjetividade*, 2 (2), 86 - 122. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27120205>
- Alarcón, H. R., & Cea, B. G. A. (2014). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1). Recuperado de: <file:///home/chronos/u-51f4fe851f00a3485fa004739d2dda7dff5d3ac2/Downloads/Dialnet-DisenoYValidacionDeUnModeloDeMedicionDelClimaOrgan-3997107.pdf>. Fecha de consulta: 04 de septiembre 2017
- Alles, Martha. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires. Argentina: Granica.
- Alves Corrêa, D., & Cirera Oswaldo, Y., & Carlos Giuliani, A. (2013). Vida con Calidad y Calidad de Vida en el Trabajo. *Invenio*, 16 (30), 145-163.
- Ariza Martínez, Y. P. (2015). *Perspectiva humanística de la administración en las nuevas organizaciones*. Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada.
- Arnoletto, E. J. (2009). Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. *Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED-Cuba)*. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/8058116/11.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504505064&Signature=5uPV4gS8LRMSWH%2BVldBjeAWDBas%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCULTURA\\_CLIMA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_COMPORAM.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/8058116/11.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1504505064&Signature=5uPV4gS8LRMSWH%2BVldBjeAWDBas%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCULTURA_CLIMA_ORGANIZACIONAL_Y_COMPORAM.pdf) Fecha de consulta: 02 de septiembre 2017.
- Arriola Miranda, M A; Salas Rivera, É; Bernabé González, T B; (2011). *El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19() 109-127. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322413008>
- Asghar, R. (05 de febrero 2014). *Study: The war of generations results in lost productivity*. Forbes. Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/02/05/study-the-war-of-generations-results-in-lost-productivity/>.
- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (2016). RH y Productividad: Retos y perspectivas. *Creando Valor RH*. Amedirh.
- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (2017). *Congreso Internacional de Recursos Humanos*. Amedirh

- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (2018). *Reseña del Congreso Internacional de Recursos Humanos*. Amedirh
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C (Bancomext) (2105). *Prioritario para Bancomext financiar al sector manufacturero que observa importante repunte*. Comunicado 2015-19. Recuperado de <https://www.gob.mx/bancomext/prensa/comunicado-2015-19-prioritario-para-bancomext-financiar-al-sector-manufacturero-que-observa-importante-repunte?idiom=es>. Fecha de consulta: 20 de enero 2019.
- Bature, N., & Mustapha, O. F. A. (2013). *Manpower Training and Development: A Tool for Higher Productivity in Zenith Bank Plc, Maitama Branch, Abuja*. *European Journal of Business and Management*, 5(28).
- Bautista, Bautista Gerardo. (2015) Clasificación de las empresas en México. *Vida Científica Boletín científico de la escuela preparatoria*. 3 (4). Recuperado de: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Budjac Corvette, Bárbara A. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México, D.F.: Pearson Educación, ISBN: 978-607-32-0593-1. Recuperado de: <http://www.sancristobal.amgr.es/encuentroeducativo/wp-content/uploads/2016/11/Tecnicas-de-Negociacion-y-Resolucion-de-Conflictos-2.pdf>
- Bursch, D., & Kelly, K. (2014). *Managing the multigenerational workplace*. University of North Carolina Executive Department. Recuperado de: <http://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf>
- Busso M., Madrigal L., Pagés C. (2013). *Productivity and resource misallocation in Latin America*. *The B.E. Journal of Macroeconomics*, De Gruyter, vol. 13(1), pages 1-30, June.
- Caicedo Botero, N. (2010). *Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas*. Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales.
- Caldas, M., Reyes, C., & Heras, A. (2009). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Edite
- Calderón Hernández, G., & Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25), 109-137.
- Campiña Domínguez, G., & Fernández Hernández, M. (2010). *La empresa y su entorno*. Madrid: Editex. pág. 290.

- Candelas E. Hernández F., García M., Montero G., García M.E., García M.P., (2012). *Fundamentos de administración*. UNAM, Suayed. Recuperado de: [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos\\_administracion.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2012/administracion/1/fundamentos_administracion.pdf). Fecha de consulta: 28 de agosto de 2017.
- Casares, E. (2007). *La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción*. Razón y Palabra, 12 (56)
- Cequea N., Mirza M. y Rodríguez M. (2012). *Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales*. *Interciencia*. Revista de ciencia y tecnología de América, 37(2), 121-127.
- Chaparro E., L (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 16(28) 7-32 Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Recuperada de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>. Fecha de Consulta: 30 de agosto 2018
- Cheung-Judge, M. Y., & Holbeche, L. (2015). *Organization development: a practitioner's guide for OD and HR*. Kogan Page Publishers.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7) México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8): McGrawHill
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chirinos, N; (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2() 133-153. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2018). *Diagnóstico de la productividad en México 2018*. Recuperado de: [https://coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Estudios\\_diagnosticos\\_2018/Diagn%C3%B3stico\\_productividad\\_2018.pdf](https://coneval.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Estudios_diagnosticos_2018/Diagn%C3%B3stico_productividad_2018.pdf). Fecha de consulta: 20 de enero 2019.
- Da Silva, R. (2002). *Teorías de la administración. Parte III: Perspectiva humanística de la administración*. ISBN 970-686-224-2.
- Daft, Richard L. (2011). *Organization Theory and Design*, (10) México, D.F.: Cengage Learning
- De Carrasquel, Sharon Reimel. (2016). ¿Para qué se estudia la calidad de vida laboral? *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 17(1), 34-53.
- De Jacobis (2017). *Esta es la importancia del reconocimiento en el trabajo*. World Economic Forum Annual Meeting en colaboración con Entrepreneur. Recuperado

- de:<https://es.weforum.org/agenda/2017/05/esta-es-la-importancia-del-reconocimiento-en-el-trabajo/> Fecha de Consulta: 25 de enero 2019
- Dievernich, Tokarski & Jie Gong. (2015). *Change management and the human factor: advances, challenges and contradictions in organizational development* Cham, Suiza: Springer International Publishing AG.
- Durán A. Paulo. (2003, mayo 20). *Características de las mejores empresas para trabajar*. MEPT. Recuperado de 12 de julio 2017 <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-mejores-empresas-para-trabajar-mept/>
- Edel, R. García, A. & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional. Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. D.F., México.
- Edel, R. García y Guzmán (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol. II, Foro Económico Mundial (FEM) (2017). The Global Competitiveness Report 2016–2017. *World Economic Forum*. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf). Fecha de consulta: 20 de enero 2019
- Galindo & Viridiana. (2015). Productividad. *En serie de estudios económicos, 1*, México DF: México
- García Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica, 5* (1), 163-174.
- García, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración, 25*(42), 43-61.
- García, M., & Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/indice.htm>. Fecha de consulta: 02 de septiembre 2017.
- García, R. F. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Editorial Club Universitario. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=AkPuDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=el+ser+humano+en+la+organizacion&ots=qnCxlLCl&sig=OUfJZzUj8XqR8kISMGG4KBC4TQg#v=onepage&q&f=false>
- Gómez Bossa, N., & González Martínez, L. (2009). *El capital humano como estrategia de posicionamiento para Coomeva EPS en la ciudad de Cartagena*. Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena.
- Gómez, L. A., Balderas, H. C., & Rangel, D. O. (2016). Diagnóstico del clima laboral en una empresa pyme del sector servicios. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 9*(1), 1090-1102. Fecha de consulta: 04 de septiembre 2017.

- González, I. B., Melo, N. A. P., & Limón, M. L. S. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- González, L. (2007). Humanismo y Gestión Humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicada al campo laboral. *Eleuthera*, 42-63.
- Granados, Isabel. (2011). Calidad de Vida Laboral: Historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI Facultad de Psicología UNMSM*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima: Perú.
- Great Place To Work (2018). *Los Mejores Lugares para trabajar 2018*. Excelsior. Recuperado de: [https://www.greatplacetowork.com.mx/images/blog/GPTW\\_-\\_Suplemento-Ranking-Nacional.pdf](https://www.greatplacetowork.com.mx/images/blog/GPTW_-_Suplemento-Ranking-Nacional.pdf). Fecha de consulta: 18 de enero 2019.
- Grazzi, M., & Pietrobelli, C. (2016). *El desempeño de las empresas en América Latina y el Caribe: factores microeconómicos y el rol de la innovación*. Recuperado de: <http://negocios.udd.cl/files/2016/06/La-politica-de-innovacion-en-America-Latina-y-el-Caribe-nuevos-caminos-1.pdf#page=4>. Fecha de consulta: 28 de agosto 2017.
- Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. (4). D.F., México.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://www.ebrary.com>.
- Heizer y Render (2009). *Principios de administración de operaciones*. (7), México, D.F.: Pearson Educación, ISBN: 978-607-442-099-9
- Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), p. 38-51
- Hernández S., Méndez V., & Contreras S. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257. Recuperado en 21 de enero de 2019, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422014000100010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000100010&lng=es&tlng=es).
- Hernández, J., Gallarzo, M. & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Naucalpan, México: Pearson.
- INEGI (2018). *Comunicado de Prensa. Indicadores de Productividad Laboral y del Costo Unitario de la Mano de Obra. Primer Trimestre de 2018*. 698(18). Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2018/ipl/ipl2018\\_06.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2018/ipl/ipl2018_06.pdf). Fecha de Consulta 5 de septiembre 2018.
- Koontz, Harold, Weihrich, H. & Cannice, Marc (2012). *Administración: una perspectiva global*. (14). ISBN 978-607-15-0759-4. Recuperado de: <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp->

- content/uploads/2016/05/Administraci%C3%B3n-14ed-Harold-Koontz-Wehrich-y-Cannice.pdf
- Leblebici, D. (2012). *Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey*. Journal of Business Economics and Finance, 1(1), 38-49.
- Lockward Dargam, A. (2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, XXXVI (3), 464-502. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/870/87022526005.pdf>. Fecha de consulta: 30 de agosto 2018.
- López, M. E., Arias, M. L., & Rave A. S. N. (2006). *Las organizaciones y la evolución administrativa*. Scientia et technica, 12(31).
- Manpower Group Solutions (2015). *El Nuevo Rol de la "Marca Empleador": si Construyes Nombre, el Talento Humano Llegará* . Recuperado de: [http://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/d4d97b94-6ae1-443b-838a-69bb17ccb6b9/MGS\\_Marca\\_Empleador.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT\\_TO=url&CACHEID=d4d97b94-6ae1-443b-838a-69bb17ccb6b9](http://www.manpowergroup.com.mx/wps/wcm/connect/manpowergroup/d4d97b94-6ae1-443b-838a-69bb17ccb6b9/MGS_Marca_Empleador.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=d4d97b94-6ae1-443b-838a-69bb17ccb6b9) Fecha de Consulta: 23 de enero 2019.
- Marín Idárraga, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28 (123), pp. 43-63.
- Martinez, Cruz Abigail. (2014). *Plan de acción para mejorar el clima laboral de la agencia automotriz*. Querétaro, México: Universidad Tecnológica de Querétaro.
- Matesanz, Vanesa. (2015, febrero, 10). *La importancia de cuidar a todos tus empleados*. Forbes Versión electrónica. Recuperado de: <http://www.forbes.es/actualizacion/3151/la-importancia-de-cuidar-a-todos-tus-empleados>.
- McLean, G. (2005). *Organization development: Principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Muhrbeck, A., Waller, R., & Berglund, M. (2011). *Coworking: A Creative Workspace*. J JÖNKÖPING UNIVERSITY. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:436416/FULLTEXT01.pdf>
- Murphy, S. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Washington, D.C.: AARP. Recuperado de: [https://assets.aarp.org/www.aarp.org/\\_articles/money/employers/leading\\_multigenerational\\_workforce.pdf](https://assets.aarp.org/www.aarp.org/_articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf)

- Naranjo Pereira, M. L. (2009). *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Educación, 33(2).
- Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 7() 17-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127612584002>
- Newell, S. (2002). El Individuo y la Experiencia Laboral. In *Creando organizaciones saludables: Bienestar, diversidad y ética en el trabajo*. pp.15-39). Madrid: Paraninfo. Recuperado de: <http://link.galegroup.com.pbidi.unam.mx:8080/apps/doc/CX2186200009/GVRL?u=unam&sid=GVRL&xid=6715ae7f>
- Ocde. (2015). *Defining and measuring productivity*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/std/productivitystats/40526851.pdf> Fecha de consulta: 27 de agosto 2017.
- Ocde (2015). *México políticas prioritarias para fomentar las habilidades y conocimientos de los mexicanos para la productividad y la innovación*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/mexico-politicas-prioritarias-para-fomentar-las-habilidades-y-conocimientos-de-los-Mexicanos.pdf>. Fecha de consulta: 28 de agosto 2017.
- Ocde (2016). Fomentando un crecimiento inclusivo de la productividad en América Latina. *Serie Mejores Políticas*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/latin-america/fomentando-un-crecimiento-inclusivo-de-la-productividad-en-america-latina.pdf>. Fecha de consulta: 28 de agosto de 2017.
- Organización Internacional del Trabajo (2015). Indicadores Clave del Mercado de Trabajo 2015: Informe completo, Recuperado de [http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/research-and-databases/kilm/WCMS\\_498940/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/research-and-databases/kilm/WCMS_498940/lang--es/index.htm). Fecha de consulta: 30 de agosto 2018
- Ospina Jiménez, H; (2010). Nuevos paradigmas en la gestión humana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18() 79-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151313724006>
- Ospina, R. P. (2013). La adaptación al cambio y el servicio: claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL)*, 1(2), 45.
- Palomo Vadillo, María Teresa. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (7), Esic Editorial. ISBN 13:9788473566780
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193-216.

- Pérez, A. S., & Perea, L. P. (2016). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista INFODIR*, (4)
- Pinto Cristiani ME (2012). *Desarrollo organizacional*. México: Ed. Red Tercer Milenio S. C.
- Porras & Robertson (1992). Organizational Development: Theory, Practice and Research. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, Cal.
- Ramos, D. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10596/2111> <http://hdl.handle.net/10596/2111> Fecha de consulta: 02 de septiembre 2017.
- Ramos Lugo, G E; Triana Gómez, M L; (2007). *Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones*. Scientia Et Technica, 8(), pp.309-314. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934052>
- Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Invenio, 12(22).
- Ruiz, A. & Silva-Payró, P. (2017). *El papel de la administración en la evolución humana*. Perspectivas Docentes, (62).
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, 20(4), pp. 67-75. Recuperado en 12 de julio de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es)
- Sánchez Ambriz, Gerardo; (2009). *El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales*. *Anales de Documentación*, pp. 235-254. Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>>ISSN 1575-2437 Fecha de consulta: 4 de agosto de 2017
- Sánchez de Gallardo, M. & Nava Romero, M; (2007). *Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela*. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 4(), pp.71-90. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82340306>
- Sánchez, Ángeles, Muñoz, Olvera & Galicia. (2010). *La administración en México: tendencias en la sociedad del conocimiento*. D.F. México: UNAM Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
- Santana, P., & Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: dos constructos para explicar un mismo fenómeno*. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Mallorca: AEDEM, 21.

- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2012). *Sistema de gestión para la productividad laboral*. D.F. México.
- Segredo Pérez, Alina María. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017&lng=es&tlng=es). Fecha de Consulta: 25 de Octubre 2018.
- Sharma, N., & Sharma, P. (2015). *Healthy workplace and productivity*. Journal of Research: The Bede Athenaeum, 6(1), pp. 26-33. D. Scholar, Department of Psychology, University of Rajasthan.
- Snell, Scott & Bohlander, George (2013). *Administración de Recursos Humanos*. (16): Cengage Learning Editores. Recuperado de: <http://latinoamerica.cengage.com>
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2013). *Organizational behavior*. (15): Pearson, ISBN-13: 978-0-13-283487-2. Recuperado de:  
[http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational\\_behavior\\_15e\\_-\\_stephen\\_p\\_robbins\\_\\_timothy\\_a\\_judge\\_pdf\\_qwerty.pdf](http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_-_stephen_p_robbins__timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf)
- Stephen R. Balzac. (2014). *Organizational Psychology for Managers*. MA.USA: SpringerStow. DOI 10.1007/978-1-4614-8505-6
- Stephen, P. Robbins & Coulter, Mary. (2014). *Administración*. (12), D.F. México: Pearson. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014>
- Taiwo, A. S. (2010). *The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria*. African Journal of Business Management, 4(3), pp. 299-307
- Torrecilla, O. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Recuperado de <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional>.
- Uribe Prado, Jesús Felipe. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Editorial El Manual Moderno.
- Valderrama, A. L., Coria, A. L., Castillo, O. N., & González, I. R. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OSC: Cambio organizacional y liderazgo. *Revista Gestión y estrategia*, (49), pp. 44-62.
- Valdés Herrera Clemente. (2016, octubre 7). *Motivación, concepto y teorías principales*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Valle, Tatiana & Diego Proaño Córdova, Telmo & Cruz Lascano, Elizabeth Mary. (2017). Estructura, Cultura y Cambio Organizacional: Cultura-Cambio-Forma-Fuerza. 18 (34). *Revista Científica Hermes - FIPEN*. 10.21710/rch. v18i0.343.

- Vásquez, R. C. (2012). *Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>. Fecha de consulta: 27 de agosto 2017
- Vázquez Espinosa, Jorge Humberto. (2015, octubre 6). *Análisis de la influencia del clima organizacional en la productividad de las empresas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-influencia-del-clima-organizacional-en-la-productividad-de-las-empresas/>
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 18(83), pp.31-55.
- Velázquez, M. D. R. G., Gracia, T. J. H., Zorrilla, D. M. N., García, A. C., & Monjaraz, G. S. (2014). Elementos de los modelos determinantes del clima organizacional. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(28). Recuperado de: <file:///home/chronos/u-51f4fe851f00a3485fa004739d2dda7dff5d3ac2/Downloads/4389-12871-1-PB.pdf>. Fecha de consulta: 04 de septiembre 2017.
- Werther W. & Davis Keith (2008) *Human Resources and personnel management*. (6) McGraw-Hill/interamericana Editores S.A. de C.V.
- Whetten, David A. y Ercamon, Kim S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8), México, D.F.: Pearson Educación ISBN: 978-607-32-0580-1. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)
- Williams C. (2013). *Admon Administración*. (6) D. F. México: Cengage learning, ISBN: 978-607-519-016-7
- Zalpa, G; (2002). *La cultura en las organizaciones empresariales. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*. 8(), pp. 9-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31681502> 13 de julio
- Zepeda, R., Ortiz, A., & Valencia, B. (2010). *Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán*. D.F., México. Escenarios, 8(2), pp. 41-50