

**Cynthia Romina Soledad López**

**ID: UB74839HPS84013**

**Licenciatura en Psicología**

**ASESORA: Dra. Miriam Garibaldi**

**COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

**INDICE**

**INTRODUCCIÓN 3**

**CAPÍTULO I: COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES 5**

1.1 Conceptos y características  **5**

1.2 ¿A qué se hace referencia con la palabra paradigma en

una organización? **8**

1.2.1 La racionalidad e irracionalidad **9**

1.2.2 Una aproximación al proceso de cambio  **9**

1.2.3 La influencia del contexto **10**

1.2.4 Los motivos **11**

1.2.5 Las condiciones situacionales  **12**

1.2.6 Hablando de habilidad y comportamiento **12**

1.2.7 De pensamientos simples a complejos **13**

1.2.8 Modelos de comportamiento organizacional **13**

1.2.9 Teoría como X, Y **13**

1.3 El modelo dominante **14**

1.3.1 Modelo seguimiento o custodia **15**

1.3.2 Modelo de confianza o apoyo **15**

1.3.3 Modelo escolar o colegiado **16**

1.3.4 Modelo de los distintos sistemas **16**

**CAPÍTULO II: CULTURAS DE LAS ORGANIZACIONES 17**

2.1 Historia **17**

2.2 Los conceptos y las características **18**

2.3 Cuando se logra la satisfacción en el trabajo **19**

2.4 Tener actitud frente al trabajo **22**

**CAPÍTULO III: PROCESOS DE LAS ORGANIZACIONES 24**

3.1 La motivación como estado interno **24**

3.1.2 Teorías de las motivaciones **25**

3.1.3 Teorías de las necesidades **27**

3.1.4 Teoría de la jerarquía de necesidades **27**

3.1.5 Teoría de existencia, relaciones y crecimiento (ERC) **27**

3.1.6 La teoría de los factores **28**

3.1.7 Teoría del refuerzo **28**

3.1.8 Teoría de las expectativas **29**

3.1.9 Teoría de la autoeficacia **29**

3.2 Teoría de la equidad **29**

3.2.1 Teoría del establecimiento de metas **30**

3.2.2 Teoría de la actividad **31**

3.3 La comunicación **31**

3.4 El liderazgo **34**

**CAPÍTULO IV: EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES 35**

4.1 El concepto **35**

4.2 Las características **37**

4.3 Los indicadores **40**

**CONCLUSIÓN 43**

**BIBLIOGRAFÍA 45**

**BIBLIOGRAFÍA SOPORTE: PÁGINAS WEB 46**

Considera a las organizaciones en la dimensión humana e identifica la dinámica social e interpersonal de la propia organización como una dimensión necesaria e inevitable a considerar para comprender el comportamiento humano dentro de una organización.

Es muy importante entender la realidad organizacional en términos de procesos psicosociales. Esto se debe a que es imposible separar la actividad mental (positiva o negativa) que un individuo produce en el entorno, en este caso el trabajo. Un análisis de los principales procesos psicosociales en las organizaciones contemporáneas que constituyen el comportamiento humano, sus interrelaciones y su impacto en la productividad, la calidad de vida laboral de sus miembros y las comunidades en las que se inserta. Piense en las organizaciones como sistemas adaptativos socio-técnico complejo. Esta declaración alude a tres conceptos clave en la práctica gerencial. Es la visión sistémica, la complejidad y la interdependencia entre las dimensiones humana y tecnológica. Complejidad se refiere al concepto de la lógica de la influencia de factores internos y externos en una organización, donde las variables controlables e incontrolables siempre interactúan y hacen que condiciones y condiciones interactúen.

La interacción del comportamiento humano con los aspectos técnicos de las organizaciones es una de estas variables sistémicas. Es diseñar y liderar una organización de “triple impacto” tal y como la definió Naciones Unidas en 2015 cuando se anunciaron los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Para desarrollar ventajas competitivas, condiciones de trabajo que produzcan calidad en el trabajo saludable y estrategias ambientalmente responsables, los nuevos gerentes necesitan conocer y medir adecuadamente la realidad de uno de los factores.

Las organizaciones lo complican aún más: el factor humano. El comportamiento humano en las organizaciones se sitúa en una situación en la que las experiencias organizacionales impregnan cada momento de la vida de las personas. Esta relación se caracteriza por ser bidireccional ya que las personas influyen en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones involucradas manteniendo su influencia.

En lo que se refiere a la palabra sistema, se puede decir que las acciones de algunas personas pueden crear una experiencia organizacional cómoda y rica, pero a la inversa, también contribuyen. Hay teorías basadas en el comportamiento humano. A partir de este enfoque psicológico, todos los

**3**

aspectos de los asuntos humanos comenzaron a cambiar y la importancia de este tema se hizo evidente, por lo que fue el precursor de este nuevo enfoque en la administración pública. Ciertos principios normativos y prescriptivos de teorías previas de enfoques conductuales tuvieron que ser abandonados. Ayuda a los lectores a comprender cómo "funciona" el comportamiento humano en el contexto del trabajo.

El paradigma determina y guía cómo se percibe y aborda la realidad. Determina así la elección de las opciones de acción que las personas toman frente a esa realidad. Esto significa que no hay objetividad ni neutralidad en la forma en que se consideran, analizan y gestionan las organizaciones y las personas que las componen.

Los paradigmas modifican la naturaleza de una organización, el comportamiento humano dentro de la organización y la relación con el entorno, y muestran cómo abordarlos.

**4**

**CAPÍTULO I: COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

* 1. **Conceptos y características**

Un campo de estudio que examina la influencia de individuos, grupos y estructuras en el comportamiento organizacional, con el objetivo de aplicar este conocimiento para mejorar la efectividad organizacional. El conocimiento del comportamiento organizacional contribuye significativamente a la eficacia y eficiencia organizacional. El Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio sistemático y la aplicación cuidadosa del conocimiento sobre cómo las personas (individuos y grupos) se comportan dentro de las organizaciones (Newstrom, 2011). El comportamiento organizacional busca determinar cómo los individuos, grupos y entornos influyen en el comportamiento de las personas dentro de una organización, buscando siempre la eficiencia en las operaciones de la organización. Las personas son el capital más importante de la organización. Las organizaciones exitosas reconocen que solo pueden crecer, prosperar y mantener la continuidad si pueden optimizar el retorno de la inversión para todos los socios, especialmente para sus empleados. Si una organización está centrada en las personas, su filosofía general y cultura organizacional se reflejarán en este enfoque. Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de cómo se las trate. Estudiar el comportamiento de las personas dentro de una organización es un desafío en el que los gerentes nunca han pensado. Las organizaciones deben esforzarse por acomodar a diferentes personas, ya que la dimensión humana es un factor que determina la probabilidad de lograr resultados organizacionales. Actitud es aprobación o desaprobación por un enunciado llamado evaluación. Quiero decir, es cómo se siente la gente. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero están relacionados. Así como los valores y actitudes que heredamos de nuestros padres, grupos sociales y maestros. Los tipos de actitudes considerados en el lugar de trabajo son aquellos en los que más se centra el comportamiento organizacional. Lógicamente, las personas que alcanzan un alto nivel de satisfacción con sus actividades tienen una actitud muy positiva y servicial como:

• **Compromiso Laboral:** Término utilizado recientemente en investigaciones para indicar que mide el grado en que una persona se valora a sí misma a través de su identificación sociológica con su puesto dentro de una organización. Los empleados completamente identificados realmente se preocupan por su trabajo

• **Compromiso con la organización:** Se refiere al hecho de que los empleados se identifiquen con la empresa, sus metas y objetivos, y estén tan involucrados

**5**

con la empresa como cualquiera que trabaje en ella.

Los tipos de actitudes consideradas en el lugar de trabajo son en lo que más se enfoca el comportamiento organizacional. Lógicamente, las personas que alcanzan un alto nivel de satisfacción con sus actividades tienen una actitud muy positiva y servicial.

• **Compromiso Laboral:** Término utilizado recientemente en investigaciones para indicar que mide el grado en que una persona se valora a sí misma a través de su identificación sociológica con su puesto dentro de una organización. Los empleados completamente identificados realmente se preocupan por su trabajo.

• **Compromiso con la organización:** Se refiere al hecho de que los empleados se identifiquen con la empresa, sus metas y objetivos, y estén tan involucrados con la empresa como cualquiera que trabaje en ella. Identificarse con su trabajo particular. Las actitudes de los empleados son muy variables, los ejecutivos están observando y buscando soluciones, y las situaciones previamente previstas por los empleados pueden limitar el crecimiento personal actual y futuro. es un plan de futuro. Cada empleado debe desempeñar sus funciones con una eficiencia razonable para que la organización logre sus objetivos. El buen desempeño aumenta la productividad de una organización, lo que a su vez beneficia a la economía del país. Con las habilidades y la motivación necesarias, una persona puede hacer bien su trabajo.

El comportamiento productivo e improductivo de los empleados en el lugar de trabajo es un área de particular interés para la psicología. El desempeño laboral, el ausentismo y la rotación son algunos de los principales problemas que se destacan tanto en la investigación como en la práctica. Los comportamientos disruptivos como el sabotaje, el asalto en el lugar de trabajo y el robo también son fenómenos importantes.

El rendimiento es el resultado de la interacción de la competencia y la motivación, y en este sentido tanto los factores ambientales como los personales tienen una influencia decisiva. Comportamiento de segregación la “ausencia y rotación” puede causar serios problemas en una organización. Aunque evaluado como una reacción a la insatisfacción laboral, este parece ser el caso al menos en el caso del desbordamiento laboral, especialmente la variabilidad, y no en el caso del ausentismo, que se correlaciona pobremente con la satisfacción laboral.

Las Áreas de Comportamiento Organizacional profundizan en la relación entre el comportamiento y las actitudes de los empleados y la productividad de la

**6**

organización. El estudio del comportamiento organizacional proporciona un conocimiento invaluable en áreas clave importantes para todos los gerentes. El comportamiento organizacional busca identificar las formas en que las personas pueden actuar de manera más efectiva. tiene como objetivo estudiar el impacto de los individuos, grupos y estructuras en el comportamiento organizacional y utilizar este conocimiento para mejorar la eficacia organizacional.

El comportamiento organizacional puede verse influenciado por variables dependientes e independientes. Por esta razón, hay cuatro objetivos para CO que son compartidos por la mayoría de la ciencia:

* ***El primer objetivo es:*** explicar sistemáticamente cómo se comportan los empleados en diferentes situaciones. Lograr este objetivo permitirá comunicar aspectos del comportamiento humano en el lugar de trabajo en un lenguaje común.
* ***Un segundo objetivo es*:** comprender por qué las personas se comportan como lo hacen. Predecir el comportamiento de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. El objetivo final del CO es controlar y desarrollar, al menos parcialmente, la actividad humana en el lugar de trabajo. En otras palabras, los gerentes deben poder mejorar los resultados a través de las acciones que ellos y sus empleados toman.

Un conjunto complejo de fuerzas está afectando actualmente la naturaleza de las organizaciones. Estas fuerzas tienen diferentes temas y tendencias y se dividen en cuatro áreas:

• **Personas:** constituyen el sistema social interno de una organización. Hay grupos formales e informales, formales e informales. Los grupos son dinámicos. Formar, cambiar, disolver. Las personas viven, piensan, sienten y trabajan dentro de una organización para lograr sus objetivos. Es muy importante recordar que las organizaciones existen para servir a las personas, no al revés. La fuerza de trabajo es muy diversa. Esto significa que los empleados aportan una amplia gama de antecedentes educativos, talentos y perspectivas a sus trabajos. Los gerentes deben estar preparados para mantenerse al día y adaptarse a diferentes patrones y tendencias. La organización humana de hoy no es ni será la misma de ayer ni de anteayer.

• **Estructura:** Define las relaciones formales y los usos de las personas en una organización. Se requieren diferentes tareas y estas personas deben estar relacionadas de alguna manera estructurada para coordinar efectivamente su trabajo.

**7**

• **Tecnología:** proporciona los recursos que las personas utilizan e influye en las tareas que realizan. La ventaja de la tecnología es que permite a los empleados hacer más y mejor trabajo, pero los limita de muchas maneras. Hay costos y beneficios.

• **Ambiente:** Puede ser interno o externo, dentro del cual trabajan todas las organizaciones. Todas las organizaciones son parte de un sistema más grande que incluye muchos otros elementos como gobiernos, familias, etc. Numerosos cambios en el entorno imponen exigencias a las organizaciones. Los ciudadanos esperan que las organizaciones actúen de manera socialmente responsable.

**1.2 ¿A qué se hace referencia con la palabra paradigma en una organización?**

Un paradigma es un conjunto de ideas, prácticas sociales, cosmovisiones que estructuran el pensamiento de la era. La complejidad es un enfoque que trata a las organizaciones como espacios donde coexisten orden y desorden, razón e irracionalidad, armonías y disonancias. En estas relaciones hay fuerzas que actúan en sentido complementario, pero también divergente o indiferente.

La organización requiere la presencia de imágenes y expectativas comunes (al menos en los temas principales). Pero las diferencias internas conducen a la instalación de subculturas donde la realidad y los proyectos organizacionales también son etiquetados o interpretados de manera diferente. Hacer las cosas juntos, no siempre significa pensar de la misma manera, y esta multitud de pensamientos e imágenes deben ser aclaradas y conocidas en lugar de suprimirlas o posponerlas.

La visión de organización presentada no se la ve como un mecanismo (programado) o un organismo (natural), sino como un sistema complejo con fundamentos sociales, políticos y técnicos. Es complejo porque el sistema utiliza múltiples lógicas y diferentes fuerzas que "no se unen en un todo armonioso o estable".

También es desafiante porque el sistema tiene estructuras y convenciones subyacentes, pero también tiene la capacidad de redefinir y adaptar estos sistemas a través de procesos de reflexión y aprendizaje. Sus cambios no siempre provienen de la autoridad o decisión política, sino del diálogo, la discusión y la interacción social cotidiana.

**8**

Es cierto que definir la (necesaria) función de gestión es la racionalidad finalista, la búsqueda de caminos que conduzcan a los resultados deseados. Esta visión extraorganizacional o heterónoma supone que las decisiones se explican (y justifican) por su relación con los resultados deseados. Es un enfoque basado en la lógica de la gestión (que le da sentido), pero también limitado a la hora de explicar el rumbo que está tomando la organización. Porque tiene diferentes grupos que, además de participar en el grupo en sí, tienen proyectos específicos y se movilizan según sus intereses. Y cuando lo hacen, no necesariamente buscan tiempo libre o se separan de la organización. Su poder es variable; siempre hay empresas de influencia y resistencia correspondiente.

**1.2.1 La racionalidad e irracionalidad**

La gestión, como se explora en el texto, no siempre es ni puede ser racional en los criterios que utiliza. Los líderes actúan "con razón y sin razón". Esto se debe en parte a que carecen de los conocimientos necesarios o tienen que depender de su visión e imaginación. Pero también "sin justificación", porque utilizan argumentos contradictorios desde el punto de vista de varios grupos, internos y externos relacionados con la organización. Detrás de esta ambigüedad están los aspectos estructurales de la gobernanza, así como los criterios dobles que existen en un sistema complejo.

**1.2.2 Una aproximación al proceso de cambio**

Un cambio propuesto significa una transición de la situación actual a la deseada. Muchos factores intervienen tanto en el diagnóstico de la situación real como en el diseño de la situación objetivo. Las actuaciones individuales constan de acciones y sus resultados. El comportamiento depende de las habilidades del individuo y de los motivos específicos en la situación. Estos dos factores existen en las cualidades de un individuo en particular (inteligencia, carácter, etc.) y las circunstancias a las que el individuo está expuesto (preocupaciones del momento, estado de ánimo, etc.). Y todos los elementos de esta cadena de causa y efecto se ven afectados por el contexto. Por ejemplo, el ambiente del hogar influye en la construcción de las características personales. La cultura de una organización determina su estado de ánimo. La educación apoya competencias. Los sistemas de recompensa afectan la motivación. Comportamiento operativo del marco de recursos. El mercado limita los resultados, como. El siguiente diagrama resume

**9**

estas relaciones.



El desarrollo del carácter en el lugar de trabajo se refiere básicamente a habilidades y motivaciones. Este desarrollo personal tiende a favorecer el rendimiento. Sin embargo, el desempeño de también afecta el crecimiento personal. Los resultados de una organización dependen de los resultados de sus miembros. La evaluación del desempeño se basa fundamentalmente en la observación del comportamiento y la medición de los resultados. Sin embargo, fundamentalmente, el análisis de la situación debe tener una relación causal, lo que requiere navegar por las habilidades y motivaciones y profundizar en los rasgos y marcos individuales. Todo ello sin perder de vista el impacto del contexto.

**1.2.3 La influencia del contexto**

Desde el punto de vista de una persona que trabaja en una organización, el contexto incluye no solo el entorno organizacional, sino también otros factores que rodean a esa persona. Se analizan las características de las personas y la arquitectura (estrategia, estructura, sistemas), las operaciones (recursos, procesos y productos operativos) y los componentes de información en relación con la organización. La medida en que estos factores afectan el desempeño de un individuo depende de la situación de cada individuo dentro de la organización y de las características individuales. Por ejemplo, iniciativa y capacidad para aprovechar las oportunidades del entorno. Sin embargo, hay algunos factores que tienen un cierto impacto:

• **Las características:** las personas más cercanas a él, que tienen mayor influencia sobre él. Los jefes suelen ser un elemento muy importante en este orden.

• **Su posición:** en estructuras y otros aspectos que condicionan su poder dentro

**10**

de una organización:

• **La conexión:** entre la ocupación real de la persona y el rol asignado (en general, esto se relaciona principalmente con la motivación intrínseca).

• **Presión:** ejercida por los sistemas de planificación y control.

• **Disponibilidad:** de los recursos necesarios para realizar la tarea.

•**Término para evaluación:** formal e informal y sistemas de recompensa (en general, esto se relaciona principalmente con la motivación extrínseca).

• **Posibilidades:** de educación y formación.

**1.2.4 Los motivos**

Las características personales incluyen motivaciones relacionadas con tendencias personales que forman parte de la personalidad de una persona. Pero es necesario distinguir entre esta característica estructural y los motivos que impulsan específicamente el comportamiento del caso. Esta motivación puede verse influida por las circunstancias personales y el contexto. Por ejemplo, alguien tiene una fuerte personalidad orientada al logro. En algún momento, sin embargo, sientes que los efectos de tu reciente conflicto con tu jefe te han dejado completamente desmotivado para completar tareas desafiantes. La motivación es el proceso por el cual las necesidades personales no satisfechas generan energía y dirección hacia metas específicas que esas necesidades están diseñadas para satisfacer. Es común en el ámbito organizacional preguntar si una persona en particular está motivada. Ahora, si el término motivación se usa en este ámbito, está claro que tal definición es imperfecta porque la persona puede tener motivos para dañar a la organización. Y de hecho, el organigrama no menciona tal motivo. Esta reflexión me lleva a señalar que es necesario agregar que, desde el punto de vista organizacional, las metas inherentes a la motivación individual deben converger con las de la organización. Entre las motivaciones se distingue entre intrínsecas y extrínsecas. El primer ocurre cuando la persona se siente atraída por la tarea o su resultado. Independientemente de la recompensa o el castigo que esto conlleve. El segundo ocurre cuando una persona se moviliza para obtener una recompensa o evitar un castigo por las consecuencias personales de la tarea o su resultado. Ambos tipos de motivos no son mutuamente excluyentes. Una persona puede tener motivación tanto intrínseca como extrínseca para una tarea. Pero a veces es una motivación intrínseca más que extrínseca, o viceversa.

**11**

**1.2.5 Las condiciones situacionales**

Las situaciones que influyen fuertemente en el comportamiento incluyen:

• **Necesidades:** Intereses, Deseos, etc.;

• **Estado físico:** agotamiento físico, agotamiento psíquico, enfermedad temporal, incapacidad temporal, etc.

• **Funciones:** Por ejemplo, debido a su posición en una organización, tienden a comportarse de cierta forma.

• **Esperanza.**

• **Información disponible**.

**1.2.6 Hablando de habilidad y comportamiento**

Dada la relación central entre habilidad y cambio de comportamiento, se deben distinguir dos tipos de habilidad.

**•”Funcional”:** que consiste en conocimientos y habilidades específicos de áreas funcionales como finanzas, servicios públicos, manufactura, mercadeo, contabilidad y tecnología de la información

**•”Común”:** que consiste en aspectos conductuales Esto incluye competencias gerenciales comunes a varias áreas funcionales. Algunos autores se refieren a ellas como "habilidades conductuales". En general, la educación fue el medio más importante para desarrollar ambos tipos de competencias. El entrenamiento rastrea el aprendizaje. Esto significa un cambio de comportamiento efectivo. Y aquí es donde entran en juego las mencionadas diferencias. Debido al entrenamiento, las habilidades conductuales tienden a ser más difíciles de adquirir que las habilidades funcionales porque la influencia de las características individuales y del entorno es enorme cuando se aprenden habilidades conductuales, y va mucho más allá de lo que normalmente se entrena. Para la capacidad funcional, este efecto es generalmente mucho menor. Como resultado, cuando abordamos el problema del cambio de comportamiento en el lugar de trabajo, nos referimos a competencias conductuales más que a competencias funcionales. En términos generales, el cambio de comportamiento relacionado con la capacidad conductual requiere los siguientes procesos:

**12**

**A**. Cierto desarrollo cognitivo (conceptos, modelos, metodologías, herramientas, etcétera). A este desarrollo contribuyen las distintas modalidades de enseñanza (presencial, a distancia, etcétera).

**B**. La transferencia al trabajo de dicho desarrollo, que comprende:

1. El diagnóstico de la situación personal vis a vis el desarrollo cognitivo.
2. Un plan de acción personal orientado a superar las brechas surgidas del diagnóstico, en términos de medidas concretas.
3. El seguimiento del plan de acción, que lleva a la adopción de las intervenciones correctivas correspondientes.

**1.2.7 De pensamientos simples a complejos**

Es bien sabido que, cuando cambian los paradigmas, también cambia el mundo. Los científicos perciben cosas nuevas y diferentes incluso cuando miran lugares que ya han estudiado con instrumentos familiares.

**1.2.8 Modelos de** **comportamientos organizacionales**

Las organizaciones logran sus objetivos creando, comunicando y operando sistemas de comportamiento organizacional. El propósito principal de estos sistemas es ayudar a identificar y manipular las grandes variables humanas y organizacionales que influyen en los resultados que una organización busca lograr. Las organizaciones difieren en los tipos de sistemas que desarrollan y mantienen y los resultados que logran. Se supone que diferentes modelos de comportamiento organizacional producen resultados diferentes.

**1.2.9 Teoría como X, Y**

Douglas McGregor (1987) argumentó de manera convincente que la mayor parte del comportamiento gerencial se deriva directamente de las teorías de los gerentes sobre el comportamiento humano. Sugirió que la filosofía de gestión gobierna la práctica. Las políticas de personal, los estilos de toma de decisiones, las prácticas administrativas e incluso el diseño organizacional se derivan de suposiciones clave sobre el comportamiento humano. La teoría X es un conjunto tradicional de supuestos sobre los trabajadores. Él especula que la mayoría de

**13**

ellos odian sus trabajos y los evitan si pueden. Los trabajadores tienden a limitar la producción, tienen poca ambición y tratan de evitar la responsabilidad tanto como sea posible. Se dice que son relativamente egoístas, indiferentes a las necesidades organizacionales y resistentes al cambio. La compensación compartida no alivia esta aversión natural al trabajo, y la gerencia casi se ve obligada a coaccionar, controlar e intimidar a los empleados para que logren un desempeño satisfactorio.

La teoría Y implica un enfoque más humano y de apoyo para la gestión de los empleados. Esta conclusión es el resultado de su experiencia en organizaciones no ilustradas, y que si la gerencia les proporciona el entorno adecuado para que den rienda suelta a su poder, el trabajo les resultará tan natural como el juego casual o el R&R. La gerencia asume que los empleados pueden ejercer su propia dirección y control para lograr las metas a las que están dedicados. El papel de la dirección es crear un entorno en el que los empleados puedan maximizar su potencial.

Modelos como la Teoría X y la Teoría Y se conocen como paradigmas o marcos para analizar posibles explicaciones de cómo funcionan las cosas. Los modelos de los gerentes generalmente comienzan con suposiciones sobre las personas y generan interpretaciones, resultados e incluso predicciones específicas.

La elección del modelo por parte del gerente está determinada por varios factores que sugieren que el modelo no debe ser estático e inmutable, sino que debe adaptarse con el tiempo.

**1.3** **El** **modelo** **dominante**

Fue el modelo autoritario en la Revolución Industrial. Este modelo depende del rendimiento. Un comandante debe tener mando. En un entorno dictatorial, el liderazgo gerencial es una autoridad formal, formal. Esta autoridad se delega por autoridad a la persona a quien se aplica. La gerencia cree que lo que sabe es lo mejor y que el deber de los empleados es seguir las instrucciones. Asume que los empleados deben ser guiados, persuadidos y empujados para hacer su trabajo, y que esto es responsabilidad de la gerencia. Cree en la obediencia de los empleados, lo que conduce a una gestión estricta de los empleados en el lugar de trabajo. En las relaciones autocráticas, la orientación del trabajador es la obediencia a los superiores, no el respeto a los jefes. La consecuencia psicológica del empleado es la dependencia del jefe, con poderes casi ilimitados para

**14**

contratar, despedir y "sudar". El modelo autocrático era un modelo aceptable para dirigir el comportamiento del gerente en ausencia de opciones conocidas.

**1.3.1 Modelo seguimiento o custodia**

Cuando los gerentes comienzan a estudiar a sus empleados, los empleados dirigidos dictatorialmente no dan retroalimentación verbal a sus jefes, pero quieren decir mucho y, a veces, lo dicen cuando renuncian o se enojan, pero pronto se dan cuenta de que no es así. No desahogues tus sentimientos directamente. Estaba claro para los empleadores progresistas que necesitaban una forma de aumentar la satisfacción y la seguridad de los empleados. Cuando la ansiedad, la frustración y la agresión de los empleados desaparecen, los empleados sienten que están en un mejor ambiente de trabajo y su calidad de vida mejora de todos modos. Cuando los empleadores han comenzado a preocuparse por las necesidades de seguridad de sus trabajadores, aplicaron el modelo de custodia. Este enfoque depende de los recursos financieros. Como resultado, los gerentes valoran el dinero para pagar salarios y beneficios. Las necesidades físicas de los trabajadores ya están bien satisfechas, por lo que los empleadores ven las necesidades de seguridad como un motivador. Este enfoque crea dependencia organizacional entre los empleados. En lugar de depender de sus empleadores para su salario semanal, los trabajadores se volvieron dependientes de sus organizaciones para su seguridad y bienestar. El personal penitenciario se preocupa por la compensación y los beneficios económicos.

**1.3.2 Modelo de confianza o apoyo**

No se trata de poder o dinero, se trata de liderazgo. A través del liderazgo, la gerencia crea un entorno en el que los empleados pueden prosperar y desempeñarse en beneficio de la organización. Los gerentes asumen que los empleados no son inherentemente pasivos o resistentes a las necesidades de la organización y que el ambiente de trabajo poco solidario es el culpable. Asumen la responsabilidad, desarrollan la voluntad de contribuir y buscan mejorar cuando la gerencia les brinda la oportunidad. Por lo tanto, la dirección de la gerencia tiene como objetivo apoyar el desempeño de los empleados en lugar de apoyarlos a través de varios paquetes de beneficios, como es el caso del enfoque de tutela. Cuando la gerencia apoya el trabajo de sus empleados, el resultado psicológico es la propiedad y la participación en las tareas de la organización.

**15**

Los empleados dicen "nosotros" y no "ellos" cuando se refieren a su empresa. Están más motivados que los modelos anteriores y se satisfacen mejor sus necesidades de estatus y aprobación.

**1.3.3 Modelo escolar o colegiado**

Este modelo es una extensión del modelo de apoyo, donde el término colegiado se refiere a un grupo de personas que trabajan juntas y se apoyan mutuamente. La dirección está orientada al trabajo en equipo. Los gerentes son entrenadores que construyen mejores equipos. La respuesta del empleado a esta situación es la responsabilidad. También están comprometidos a mantener altos estándares de calidad que creen una buena reputación para su trabajo y la empresa. La consecuencia psicológica del enfoque de colega de un empleado es la autodisciplina. Los empleados se sienten responsables y se disciplinan para lograr el desempeño del equipo. En tal ambiente, los empleados generalmente sienten una cierta sensación de satisfacción, aprecio por sus contribuciones y autorrealización. Esta autorrealización crea un entusiasmo moderado por el logro.

**1.3.4 Modelo de los distintos sistemas**

Este es el resultado de una búsqueda más amplia de mayor significado en el trabajo por parte de muchos trabajadores que quieren algo más que cheques de pago y seguridad laboral. Necesitan pasar muchas horas en el trabajo todos los días, por lo que quieren un ambiente de trabajo ético con integridad y confianza, y un ambiente de trabajo que brinde la oportunidad de ver un creciente sentido de comunidad entre los empleados. Este modelo refleja el valor del comportamiento organizacional positivo centrado en identificar, desarrollar y gestionar las fortalezas psicológicas de los empleados. Con este enfoque, los gerentes centran su atención en ayudar a los empleados a desarrollar sentimientos de esperanza, optimismo, confianza, empatía, confianza, gratitud, coraje, eficacia y resiliencia. Este modelo requiere que las personas de todos los niveles adquieran y demuestren inteligencia social. Hay cinco aspectos en esto. Esta es la capacidad de interpretar situaciones sociales sin descuidar la claridad y, en última instancia, la credibilidad. El rol del gerente es facilitar el logro de los empleados en una variedad de formas. Los empleados experimentan un sentido psicológico de propiedad de la organización y sus productos o servicios. Tiene sentido de propiedad, responsabilidad, identidad y pertenencia.

**16**

**CAPÍTULO II: CULTURA DE LA ORGANIZACIONES**

**2.1 Historia**

El término cultura se refiere a interpretaciones compartidas aprendidas de creencias, valores y normas que influyen en el comportamiento de un grupo relativamente grande de personas. El término "cultura organizacional" nació recién en la década de los 80, debido a que anteriormente pocos autores se ocupaban de la cultura organizacional y había pocas referencias. La idea de ver las organizaciones como culturas con significado compartido entre los miembros también es un fenómeno relativamente nuevo. Las organizaciones con una cultura organizacional definida son mucho más que una organización, tienen personalidades, y dado que los individuos pueden ser rígidos o flexibles o innovadores y conservadores, es interesante ver los orígenes de la cultura como una variable independiente que influye en las actitudes. Empleado individualmente y en grupos. Cuando una organización se valora por sí misma, y ​​no sólo por los bienes o servicios que produce, alcanza la inmortalidad y no sale cuando sus fines originales ya no son importantes; por el contrario, se redefine a sí misma, lo que nos hace entender que la organización ofrece sus valores originales y se adhiere a ellos hasta que el entorno la obliga a cambiar, lo que lleva a un nuevo enfoque de valores y creencias que le permiten romper. Afuera de nuevo entre los muchos sistemas existentes y válidos en el mercado en el que opera, las empresas de hoy se enfrentan a un entorno en el que el desarrollo se ha acelerado hacia un entorno aún más competitivo y en el que los clientes, empleados, financistas, accionistas y proveedores son cada vez más exigentes. Si bien muchas empresas en el mundo han entendido estas tendencias durante años y han estado trabajando para cambiar su cultura durante algún tiempo, las empresas mexicanas han vivido bajo el proteccionismo durante demasiados años y deben pensar en cambios rápidos en su cultura organizacional, cambios a partir del ejemplo de los profesores y deben cambiar rápidamente a nuevas formas que aseguren la duración del cambio (Narbona, 1993). Por otro lado, las empresas utilizaron métodos como los procesos de calidad total, que se definen como procesos de mejora continua. La experiencia documentada demuestra que la mejor manera de mejorar la productividad, la calidad y la competitividad es una forma evolutiva y continua de involucrar primero a toda la organización con mayor responsabilidad y más propuestas, y luego buscar métodos que las fortalezcan. Aunque la transformación predica un cambio radical, parece que es mejor no hablar de cambio, porque eso implicaría que hay que cambiar algo negativo, lo que muchas veces encuentra resistencia por parte de las personas y crea una actitud defensiva.

**17**

La cultura es una mezcla compleja de suposiciones, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que se unen para definir lo que significa ser miembro de una sociedad en particular.

**2.2 Los conceptos y las características**

“La cultura organizacional, o cultura corporativa, es un conjunto de hábitos y creencias que está formado por las normas, valores, actitudes y expectativas uniformes de todos los miembros de la organización. Un sistema de significado compartido por todos los miembros que distingue a una organización de las demás” (Furnham, 2011). “Es una forma tradicional de pensar y una tarea común de todos los miembros de una organización que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser aceptados al servicio de la organización”. Toda empresa tiene un "sello personal" que la identifica, que la distingue de las demás y le da un estilo distintivo en el desempeño de sus funciones. Para identificar la cultura de la empresa, es necesario.

Las diversas manifestaciones de la cultura organizacional asumimos son de cuatro tipos: manifestaciones simbólicas, comportamentales, estructurales y materiales. Las manifestaciones simbólicas se refieren a imágenes o aspectos visuales que identifican a la empresa desde un determinado punto de vista. Por ejemplo: Pepsi usa los colores azul, blanco y rojo.

Los fenómenos de comportamiento se refieren a las actitudes y comportamientos de todas las personas pertenecientes a la empresa, que pueden ser identificados por el lenguaje que utilizan los empleados en su centro de trabajo, rituales como ceremonias, días festivos. Por ejemplo: celebrar el 24 de diciembre en los lugares de trabajo con ferias, encuentros, romerías, etc. Otro ejemplo es la actitud de servicio de las enfermeras hacia sus pacientes.

Las manifestaciones estructurales corresponden al marco normativo de una empresa que asegura la eficacia y eficiencia de las tareas, tales como políticas y procedimientos, niveles de jerarquía, reglas y niveles de decisión. Por ejemplo: horarios de entrada del personal, procedimiento de preparación del producto, método de preparación del plato, llamada de larga distancia a una agencia gubernamental. Se entiende por manifestaciones materiales todos los recursos físicos de la empresa, tales como locales, máquinas, equipos de oficina, equipos de cómputo, tecnologías, etc.

La cultura es como la parte visible de un iceberg, apenas un 10 o 20% por encima

**18**

de la superficie del agua, la mayor parte permanece oculta bajo el agua y fuera de la vista de las personas. Una de las definiciones de cultura organizacional más citada y probablemente aceptada es la definición de Schein (citada en Furnham A. 2011)

Es un patrón de suposiciones básicas que un grupo en particular inventó, descubrió o desarrolló. Aprender a lidiar con los problemas de ajuste externo e integración interna que los han afectado lo suficiente como para ser considerados correctos y así enseñar a los nuevos miembros la forma correcta de percibir, pensar y sentir estos problemas. De igual forma, la cultura organizacional consiste en una serie de símbolos, historias y mitos que comunican los valores y creencias más profundos de la organización a los empleados de la empresa. Gradualmente, las preferencias individuales dan paso a un consenso general y patrones de comportamiento muy similares.

La cultura organizacional se puede definir como un conjunto de valores, creencias y supuestos profundamente arraigados que son considerados y compartidos por sus miembros. Es una estructura subyacente de significado que persiste en el tiempo y que limita la percepción, interpretación y comportamiento de las personas. El clima organizacional puede considerarse un resultado de la cultura porque forma el núcleo de valores, creencias y principios a partir de los cuales se configuran los factores ambientales antes mencionados. La cultura organizacional puede marcar la diferencia entre el trabajo gratificante y la decepción. La importancia de la cultura organizacional es innegable.

Los costos para la población trabajadora que no comprende y respeta las reglas pueden ser enormes. Cuando las culturas no coinciden, incluso pueden conducir al fracaso empresarial. La cultura organizacional puede moldear el entorno emocional e incluso el grado de cooperación o competencia, controla la cantidad y el tipo de comunicación con otros colegas.

**2.3 Cuando se logra la satisfacción en el trabajo**

El clima y la satisfacción laboral son dos variables relacionadas, pero no iguales. El **clima** refleja la percepción de algún aspecto de la organización, pero no necesariamente significa un cierto nivel de satisfacción.

La **satisfacción** es un estado placentero que resulta de la experiencia laboral en un momento determinado. Parece claro que debe haber diferencias individuales en la satisfacción laboral, y diferentes personas que trabajan en el mismo trabajo

**19**

experimentan diferentes fuentes y diferentes niveles de satisfacción, y dos personas que trabajan en diferentes trabajos pueden experimentar el mismo nivel de satisfacción. Sin embargo, la pregunta clave es si la personalidad es un factor importante o si interactúa con el trabajo para producir satisfacción laboral.

A pesar de la variedad de variables que se dice que tienen un efecto grande, pequeño o moderado en la satisfacción laboral, estos factores se pueden dividir en tres grupos:

• **Políticas y procedimientos organizacionales:** se refieren, por ejemplo, al sistema de recompensas, supervisión y decisiones en proceso, calidad percibida de la práctica y la supervisión.

• **Características del puesto:** como la carga de trabajo general, las habilidades, la variabilidad, la independencia, la retroalimentación y la naturaleza física del entorno de trabajo.

• **Rasgos de personalidad:** como la autoestima, la capacidad para manejar el estrés y la satisfacción general con la vida.

La satisfacción laboral es una variable actitudinal que refleja la percepción que tienen las personas sobre su trabajo en general y sus diversos aspectos. Es el grado en que a las personas les gusta su trabajo, mientras que la insatisfacción se define como el grado en que les desagrada su trabajo. Para Locke (tomado de Pereda, 2000), la satisfacción es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva que tiene una persona de las experiencias laborales. Para otros autores, la satisfacción se define como una actitud o un conjunto de actitudes que ha desarrollado una persona hacia su trabajo en general o ciertos aspectos del mismo.

Locke (citado en Pereda, 2000) identifica nueve aspectos o dimensiones específicas de la satisfacción laboral: satisfacción laboral, salario, promoción, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo, empresa y dirección. Se han establecido dos enfoques para abordar la satisfacción laboral. Enfoque general; lo considera un concepto único y general de empleo. Un enfoque alternativo tiene en cuenta diferentes aspectos de la relación laboral, las condiciones de trabajo y la naturaleza del trabajo.

El enfoque rápido permite una perspectiva más completa sobre la satisfacción laboral.

**20**

Hofstede (1984), evaluó cuatro valores importantes en 40 países para explicar las diferencias en la satisfacción laboral, los valores culturales son:

• Individualismo/colectivismo

• Masculinidad

• Distancia de poder

• Inseguridad

El individualismo es el alcance que las personas se centren en sus propios intereses y necesidades sin considerar los intereses de los demás. El colectivismo es lo contrario en el sentido de que expresa un interés predominante en otras personas, mientras que la masculinidad refleja hasta qué punto las organizaciones se enfocan en el éxito y rendimiento más que la salud y el bienestar de los empleados, el tercer factor, la distancia del poder, es la tolerancia de las personas a las diferencias de poder y estatus entre los niveles de la organización y, por lo tanto, evitar la incertidumbre refleja en última instancia el nivel de comodidad en situaciones impredecibles. Herzberg (citado en Furnham, 2011) examinó la relación entre satisfacción y desempeño y creó una teoría basada en sus resultados. Según esta teoría, las personas tienen dos tipos de necesidades. En primer lugar, menciono las necesidades de higiene, que están influenciadas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. De manera similar, nombró otras necesidades motivacionales y las describió como muy similares a las necesidades de alto nivel en la jerarquía de necesidades de Maslow.

Según la teoría, los factores que conducen a la satisfacción laboral satisfacen las necesidades de realización personal (autorrealización) de un individuo en su trabajo, y solo a través de la finalización de la tarea las personas pueden disfrutar de recompensas que refuerzan sus deseos.

Diferentes modelos muestran que la satisfacción depende de la coincidencia entre lo que una persona busca de su trabajo y lo que realmente obtiene de él. Si bien ambas áreas están en equilibrio, es decir no hay desequilibrio, el individuo está satisfecho con su trabajo.

En caso de incompatibilidad, pueden ser de dos tipos: intrapersonales, donde el individuo compara sus percepciones de experiencias laborales reales con su propio criterio; e interpersonales, donde el individuo se compara con los demás para determinar la satisfacción laboral personal. La falta de satisfacción es una de

**21**

las mayores causas de rotación y ausentismo.

Lo más probable es que algunas cosas con las que los empleados no están contentos no se puedan cambiar, o la empresa simplemente no quiera. Algunos autores consideran que la satisfacción laboral depende de la situación laboral, otros de las características de personalidad del individuo y otros de la interacción de la situación con las características de personalidad.

**2.4 Tener actitud frente al trabajo**

La actitud, junto con las necesidades y los valores, es uno de los factores más influyentes en la configuración del comportamiento. La actitud se define como la evaluación general que las personas hacen de los objetos, cosas, ideas y otras personas. Las actitudes de las personas reflejan evaluaciones positivas o negativas, positivas o negativas de cualquier objeto de actitud. El comportamiento organizacional centra nuestra atención en un número limitado de actitudes relacionadas con el trabajo. Describen las evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre su entorno de trabajo. Las actitudes pueden basarse en tres tipos de información:

1. **Cognitiva:** se refiere a creencias sobre las cualidades positivas o negativas del objeto de actitud.
2. **Afectivo**: se refiere a los sentimientos que evoca el mencionado objeto de actitud.
3. **Conducta:** Se refiere a la conducta o experiencias pasadas relacionadas con el objeto de actitud. Estos tres componentes forman la estructura psicológica de las actitudes. Una vez que se adopta una actitud hacia un objeto, ésta está íntimamente relacionada con el conocimiento de ese objeto, lo que a su vez afecta las reacciones que provoca y las relaciones que se establecen con él.

Las actitudes tienen dos funciones importantes:

1. **Función de conocer o evaluar el objeto:** Las actitudes comprueban las características importantes (positivas/negativas) del objeto de la actitud, para que puedan ser tratadas eficaz y satisfactoriamente.

**22**

1. **La función de expresar identidad o valores:** las actitudes ayudan a las personas a expresarse, expresar sus opiniones o creencias, mostrar lo que apoyan y confirman su importante

relación. Ayudan a las personas a crear y mantener conexiones entre sí y a definir su identidad.

Las actitudes se aprenden en la naturaleza y se forman a partir de la información de familiares, personas o amigos que son modelados. La formación de actitudes también está influenciada por las experiencias que las personas acumulan sobre los objetos de diferentes actitudes y que pueden confirmar o refutar información previamente recibida.

**23**

**CAPÍTULO III: PROCESOS DE LAS ORGANIZACIONES**

**3.1 La motivación como estado interno**

La motivación es un término psicológico definido como un estado interno que hace que una persona se comporte de cierta manera. La motivación se refiere a la dirección, intensidad y persistencia de la conducta en el tiempo, a continuación se explica la razón de cada término:

• **Dirección:** Se refiere a la selección de ciertas conductas entre posibles conductas.

• **Intensidad:** Se refiere al esfuerzo que hace una persona para completar una tarea.

• **Persistencia:** La consistencia en la que se observa el comportamiento a lo largo del tiempo. La motivación es el deseo de alcanzar una meta definida, que resulta de los deseos, necesidades, intereses y voluntad de una persona. Es el impulso interior de las personas que inicia y apoya cualquier actividad, orientándola para alcanzar una determinada meta. Sin embargo, esta definición falta cuando se describe a una persona que trabaja en una organización. El motivo de trabajo de las personas atravesó etapas históricas:

•**Etapa 1:** La motivación como fenómeno insignificante desde el punto de vista del logro de las metas de la organización.

•**Etapa 2:**(años veinte). Motivación a través de elementos ajenos al desempeño laboral (presunta generosidad de los empleadores en las recompensas).

•**Etapa 3:**(después de la Segunda Guerra Mundial). La motivación como fenómeno relacionado con la planificación del trabajo (motivar puestos de trabajo).

•**Etapa 4:**(corriente). La motivación, una cuestión organizativa. Ya no se trata solo de diseñar lugares de trabajo motivadores, sino que el foco está en lograr organizaciones de alta calidad. Entienden que la satisfacción de los empleados no es solo un resultado que no una adecuada gestión de los recursos humanos y materiales, así como una buena gestión, política y estrategia organizativa enfocada a la mejora continua, el control continuo y la redefinición de los procesos clave.

La conducta suele estar motivada por la consecución de una determinada meta u objetivo. Los impulsos que causan la acción pueden provenir de la conciencia o

**24**

subconsciencia de la persona, si provienen de la conciencia, entonces es más probable que puedan ser estudiados y evaluados, pero el comportamiento humano todavía está impulsado en gran medida por impulsos entrantes inconscientes. Con el pleno apoyo de todos los niveles de gestión, especialmente los departamentos de RR. HH. más altos y proactivos, están buscando formas de demostrar el éxito de los programas parciales de mejora del entorno laboral.

La participación de todos los empleados en la toma de decisiones mejora tanto el clima como la productividad de la empresa. Una de las ramas más antiguas y difíciles de la psicología, que trata de explicar por qué las personas se sienten motivadas a hacer algo y cuándo lo hacen, por qué lo hacen y nada más.

Según Westwood (1992), la motivación como concepto tiene una serie de características:

• **Un motivo:** es un estado interno experimentado por un individuo. Si bien factores externos, incluidas otras personas, pueden afectar el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es único.

• **El objetivo:** experimenta un estado motivacional tal que crea un deseo, intención o presión para actuar.

• **La motivación:** involucra una elección, meta o deseo. En otras palabras, una persona que experimenta un estado de estimulación responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que él o ella determina.

• **La motivación:** tiene muchos aspectos. Es un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos factores, posibilidades y resultados.

Hay muchas razones por las que las personas trabajan: el trabajo es una fuente de recursos, actividad y estímulo, una fuente de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal.

**3.1.2 Teorías de las motivaciones**

La razón principal por la que las personas se comportan como lo hacen es para satisfacer sus propias necesidades o deseos. La motivación hace que las personas intenten alcanzar alguna meta a través de acciones, es decir, lograr una meta ya sea a nivel personal o grupal. Las personas buscan satisfacción laboral y dejan una organización para unirse a otra para satisfacer esta necesidad.

**25**

Necesitamos empleados motivados que consideren que su trabajo ayuda a alcanzar las metas, no como una condición necesaria para la existencia de la vida social

La motivación se puede ver desde dos puntos: el empleado: pide aumento de salario, estabilidad laboral, situación de mando. y una mejor situación laboral, por otro lado, tenemos una empresa que busca el beneficio económico y para lograr un equilibrio debe conocer los medios para evaluar la motivación y aplicar las técnicas necesarias para lograr resultados favorables. Por lo tanto, es importante comprender las teorías motivacionales.

**Podemos hablar de la clasificación de los incentivos de la siguiente manera:**

|  |
| --- |
| **A. La teoría de la jerarquía de las necesidades establece que los empleados están motivados por cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización.**  **B. La teoría de los dos factores sugiere que los empleados son impulsados**  **​​por motivadores (necesidades de nivel superior) en lugar de mantenedores (necesidades de nivel inferior).**  **C. La teoría de las necesidades adquiridas sugiere que los empleados están motivados por sus necesidades de logro, poder y pertenencia.** |

|  |
| --- |
| **Teorías del contenido de la motivación se** |
| **centran en explicar y predecir el comportamiento con base en la motivación de las necesidades de los empleados.** |

**A) La teoría de la equidad asume que los empleados están motivados cuando su contribución percibida es igual al resultado.**

**B). La teoría de las expectativas establece que los empleados están motivados cuando pueden completar sus tareas, que son recompensados ​​y que la recompensa por un buen trabajo vale la pena.**

**C). La teoría del establecimiento de metas sugiere que las metas alcanzables pero desafiantes motivan a los empleados.**

**Las teorías del proceso de motivación se enfocan en entender como los empleados elijen conductas que satisfagan sus necesidades.**

**Tipos de reforzamiento:**

** Positivo**

** De evasión**

** Extinción**

** Castigo**

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | | **La teoría del reforzamiento propone que el comportamiento se puede explicar, pronosticar y controlar por medio de las consecuencias del comportamiento.** | |

**26**

**3.1.3 Teoría de la necesidad**

La motivación es vista como un derivado de los deseos humanos por ciertas cosas. Las necesidades generales exploradas por estas teorías se satisfacen de muchas maneras y a través de muchos comportamientos, por lo que es poco probable que exista un vínculo entre una necesidad y un comportamiento específico.

**3.1.4 Teoría de la jerarquía de necesidades**

Según Maslow (1943), esta teoría afirma que la satisfacción de las necesidades humanas es necesaria tanto para la salud física como psicológica. Las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía que incluye necesidades físicas, sociales y psicológicas. los elementos básicos se encuentran en la base de la pirámide, son las necesidades físicas de supervivencia, el segundo nivel está formado por las necesidades de seguridad, que son las necesidades que protegen a una persona del peligro, las necesidades tiernas son las que forman el tercer nivel, mientras que el cuarto El nivel consiste en necesidades de estima, y ​​el último nivel es la autorrealización, que se refiere a la satisfacción de lograr metas personales, que Maslow menciona como: "el deseo de llegar a ser... todo lo que podamos llegar a ser".

Esta teoría menciona que para generar motivación no es necesario satisfacer una necesidad, por lo que las personas transitan por los niveles de necesidades insatisfechas. El nivel predominante cuando no se satisfacen las necesidades es el nivel básico.

**3.1.5 Teoría de existencia, relaciones y crecimiento (ERC)**

Alderfer (1969), las necesidades existenciales incluyen objetos materiales, satisfacción de deseos fisiológicos y necesidades básicas de supervivencia, aquí son las más tangibles porque están más relacionadas con los objetos físicos, luego vienen las necesidades relacionales, que son similares a las necesidades sociales de Maslow y consisten de de relaciones significativas con otras personas y finalmente relaciones de crecimiento, que se refiere a la creatividad o productividad de una persona consigo misma o en el entorno, ahora bien, crecimiento significa que la persona utiliza al máximo sus capacidades e incluso desarrolla otras nuevas, esta etapa es la menos tangible porque no está

**27**

necesariamente relacionado con los elementos físicos del medio ambiente. Cuando una necesidad es satisfecha, una persona satisface en cierta medida su deseo de cubrir la necesidad para la que fue destinada, pasa a algo menos tangible. Esta teoría conduce a un concepto llamado regresión de la frustración, que establece que cuando las personas se sienten frustradas tratando de satisfacer un nivel particular de necesidad, retroceden a un nivel más específico.

**3.1.6 La teoría de los dos factores**

Herzberg (1968), señala que la motivación proviene de la naturaleza del trabajo, en sí mismo, no de recompensas externas o condiciones posicionales, las necesidades se dividen en dos categorías: necesidades animales (fisiológicas) y relacionadas con el nivel. más altos, los primeros se denominan factores de higiene e incluyen el pago, la supervisión, la revisión por pares y la política organizacional. Las necesidades de crecimiento se conocen como motivadores e incluyen el logro de metas, el reconocimiento, la responsabilidad y la naturaleza del trabajo.

La mejor manera de motivar a los empleados es proporcionar un nivel suficiente de factores de motivación, los factores de motivación pueden conducir a la satisfacción, pero su ausencia conduciría a la falta de satisfacción, no a la insatisfacción.

**3.1.7 Teoría del refuerzo**

Esta teoría describe el papel del refuerzo o las recompensas en el comportamiento humano cuando el comportamiento es una respuesta al entorno. La Ley del Efecto nos dice que la probabilidad de que ocurra un determinado comportamiento aumenta cuando se le asocia una recompensa o un refuerzo y, a la inversa, la probabilidad de que se produzca un determinado comportamiento disminuye cuando se le asocia un determinado comportamiento. Las recompensas pueden ser tangibles (dinero) o intangibles (gracias) proporcionadas por la organización o como resultado de tareas completadas, ambas recompensas tienen el mismo efecto de refuerzo que promueve el desempeño a largo plazo.

**28**

**3.1.8 Teoría de las Expectativas**

En este teoría se intenta explicar cómo es que las recompensas producen conductas al concentrarse en los estados cognitivos internos que dan lugar a la motivación, a diferencia de la teoría anterior esta explica por qué ocurre este fenómeno. La idea básica de esta teoría es que la gente se siente motivada cuando cree que sus conductas se traducirán en recompensas o en los resultados que persiguen, si perciben que estas no depende de su comportamiento no estarán motivados para manifestar esa conducta.

Otra de las funciones es para predecir la elección de las personas entre dos o más opciones conductuales.

**3.1.9 Teoría de la autoeficacia**

Esta teoría sugiere que la motivación y la eficacia están determinadas en parte por la eficacia con la que las personas creen que pueden actuar, es decir, las personas con alta autoeficacia se sienten capaces de realizar las tareas para las que están motivadas. Invertir el esfuerzo necesario. Aunque las personas que tienen las personas con baja autoeficacia son incapaces de realizar tareas y no se sienten motivadas para esforzarse para realizar tareas.

Las metas muestran que la autoeficacia puede funcionar a través del establecimiento de metas. Esta teoría se puede utilizar con ventaja porque supone que la motivación y el rendimiento se pueden mejorar aumentando la autoeficacia de los empleados.

**3.2 Teoría de la equidad**

Adams (1965) afirma que las personas se sienten motivadas para lograr condiciones de equidad, es decir, imparcialidad en sus relaciones con otras personas u organizaciones. Cuando los trabajadores experimentan situaciones injustas, liberan insatisfacción y estrés emocional que sería mejor eliminar .Esta teoría especifica las condiciones bajo las cuales ocurre la desigualdad y lo que los trabajadores pueden hacer para reducirla. La desigualdad, o desigualdad, es una condición psicológica que aparece cuando comparas a los empleados con otras personas, es decir, cuando comparas la relación entre beneficios y pagos. Los beneficios son las recompensas que gana un empleado por trabajar en una

**29**

organización, mientras que los insumos son las contribuciones que un empleado hace a la organización, incluyendo no solo el desempeño de sus tareas, sino también la experiencia laboral y los talentos. Cada empleado elige una persona con la que se compara, esta suele elegirse con alguien que realiza los mismos deberes y tareas, dentro o fuera de la organización, pero también incluye personas con tareas diferentes. La desigualdad se da solo cuando un trabajador percibe el índice como diferente a los demás, tal diferencia se da en ambos sentidos, tanto por la subcompensación, esto ocurre cuando el trabajador piensa que otras personas se benefician más de su aporte y la sobrecompensación que el trabajador descubre que él recibe más de su contribución que otras personas.

La desigualdad por mal pago genera ira y la desigualdad por la misma situación genera culpa, en ambos casos el trabajador se siente motivado a reducir la desigualdad a través de varios mecanismos posibles. Un empleado puede cambiar los pagos aumentando o disminuyendo la productividad, y también puede cambiar los beneficios si busca una compensación adicional por su trabajo.

**3.2.1 Teoría del establecimiento de metas**

Es una de las teorías de mayor utilidad para los psicólogos, propuesta por Locke y Latham (1990), cuya idea básica es que el comportamiento de las personas está motivado por sus intenciones, metas u objetivos, los cuales se usan indistintamente. Las metas son un tipo de construcción "próxima" porque pueden estar estrechamente asociadas con un comportamiento específico, manteniendo asociaciones cercanas con el comportamiento. Una meta es lo que una persona conscientemente quiere lograr o lograr, las metas generales suelen combinarse con metas específicas, Locke (1976) muestra cuatro formas en que las metas pueden cambiar el comportamiento. Primero, dirigen la atención y la acción a comportamientos que, desde el punto de vista de una persona, ayudan a lograr una meta. Segundo, las metas movilizan esfuerzo en el sentido de que una persona dirige toda su energía hacia ese esfuerzo. En tercer lugar, las metas aumentan la persistencia, lo que conduce a una mayor inversión de tiempo en los comportamientos necesarios para lograr la meta establecida. Finalmente, las metas pueden motivarlo a encontrar las estrategias más efectivas para lograrlas. La teoría del establecimiento de objetivos predice que las personas harán lo que sea necesario para lograr sus objetivos, y el desempeño laboral se basa en objetivos establecidos, que es una forma efectiva de mantener o mejorar el desempeño laboral. Para ello, los empleados deben comprometerse con sus

**30**

pares y el objetivo de la organización puede no ser el mismo que el empleado, habitualmente, para otros sólo las metas individuales motivan el comportamiento. La retroalimentación es importante porque permite que las personas sepan si su comportamiento conduce al logro de las metas. Cuanto más difícil se establece el objetivo, más oportunidades de mejorar el rendimiento.

**3.2.2 Teoría de la actividad**

Describe el proceso por el cual las metas se vinculan con las actividades Esta teoría asume que los sistemas motivacionales en el trabajo se enfocan principalmente en conductas dirigidas a metas llamadas actividades. Estas acciones son el resultado de una intención consciente de lograr un resultado, el enfoque de esta teoría son las acciones y los procesos que conducen a ellas. Describe un proceso que involucra una jerarquía de cognición desde el deseo inicial de controlar algo hasta acciones específicas para obtenerlo, que consiste en:

• Una persona quiere algo.

• Se fija una meta para conseguirlo.

• Se confirma el plan para lograr la meta.

• Se inician actividades para implementar el plan. Desde el punto de vista de este método, el hombre es el iniciador de la acción o la causa de su propia conducta.

**3.3 La Comunicación**

Se entiende por comunicación el proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (tanto entre actores internos como entre ellas y entre actores externos) para que sus objetivos sean efectivamente alcanzados.

Proceso de comunicación Consta de las siguientes partes:

•**Remitente:** el remitente del mensaje.

•**Mensaje:** evolucionado hacia códigos comunes plasmados en ideas, conocimientos, instrucciones, etc. Lo que quieren transmitir.

•**Canales de comunicación:** verbal, escrito, gráfico, imágenes, videos, etc.

**31**

•**Receptor:** la persona que recibe y decodifica el mensaje.

•**Ruido:** elementos que impiden la recepción y decodificación de mensajes

•**Feedback**: confirmación de recepción de mensajes. (Sentir- Volver)

•**Proceso de comunicación en las organizaciones:** el primer aspecto a considerar es ¿por qué comunicar? La comunicación no tiene un objetivo claro y único, sino que es una herramienta para lograr muchos objetivos diferentes dentro de la empresa, por lo que se deben especificar las razones que llevan a la comunicación, los pensamientos e ideas que se comunican y el objetivo alcanzado. Se destaca el motivo de la comunicación en la organización es aumentar la productividad, también sirve a la convivencia de los empleados desde otra perspectiva, los mecanismos de poder y autoridad, el derecho de acceso a la información y la promoción del cambio de actitudes. Los temas principales de los mensajes son los siguientes:

**1**- Información operativa para el desempeño de las tareas.

**2**- Temas que afectan la cultura, historia, personajes, valores, mitos y más.

**3**- Afectan las operaciones comerciales, las cuestiones ambientales, los nuevos contratos, los productos, la adquisición de tecnología.

**4**- Problemas que afectan la implementación de ciertas políticas, gestión de calidad, gestión participativa.

**5**- Eventos sociales de empresa, horarios de trabajo y visitas.

**6**- Información sobre empleados, salarios, promoción, publicidad, planes de formación, servicios sociales, etc.

**7**- Temas generales, reportajes, noticias

•**Herramientas o apoyo para una comunicación efectiva:** son los instrumentos a través del cual se trasmite el mensaje:

1. **Medios bidireccionales de carácter interpersonal:** directos e indirectos. Dentro de los directos, se encuentran las reuniones de trabajo, reuniones con la dirección, entrevistas individuales, los grupos de intervención, cursos de formación y los eventos sociales en el trabajo. Los indirectos, son los que se valen de la tecnología de la información, dentro de estos encontramos las conversaciones telefónicas y las videoconferencias.

**32**

1. **Medios unidireccionales o de retroalimentación diferida:** estos pueden ser escritos y audiovisuales. Dentro de los escritos encontramos las notas de departamento, los comunicados internos, los dispositivos de bienvenida a nuevos empleados, las revistas y periódicos internos, las circulares, las cartas al personal, el tablón de anuncios, el correo electrónico, las encuestas de opinión, los buzones de ideas y sugerencias.

Los medios audiovisuales como los videos corporativos y la radio son más familiares. Se recomienda una combinación bien pensada de herramientas de comunicación para lograr los objetivos de la organización:

• **Reacción:** la retroalimentación permite al remitente determinar si el remitente recibió y entendió el mensaje. La mejor manera de capturar el impacto de la comunicación es escuchar constantemente a los líderes. La retroalimentación es una buena herramienta.

• **Ruido en la comunicación:** es cualquier tipo de interferencia que ocurre durante el proceso de comunicación que impide o distorsiona la propagación de los mensajes. El ruido puede ser causado por objetivos de comunicación mal definidos, lenguaje impreciso o incomprensible para el destinatario, falta de capacidad de comunicación de los miembros de la organización, uso de herramientas inadecuadas.

La comunicación organizacional juega un papel importante en las ciencias de la comunicación. Tanto para los individuos como para las organizaciones, interactuar con otros es natural y necesario para la interacción social. Ahora la tarea de la comunicación organizacional es analizar los procesos de comunicación, porque estos diversos fenómenos importantes crean la capacidad de desarrollar y aumentar la productividad y un buen ambiente de trabajo. A través de la comunicación, las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que permiten el desarrollo de las grandes organizaciones. Se supone que las relaciones entre los miembros de la organización surgen de la comunicación, por lo que se fijan y delegan funciones y se crean responsabilidades. Si lo miramos desde otro punto de vista, si no hay o no hay comunicación en las organizaciones, se dan procesos y actividades lentas dentro de la organización. Actualmente es importante conocer los factores que provocan problemas en la dotación de personal, ausentismo, desempleo, rumores, insatisfacción laboral, factores que inciden en la baja productividad.

**33**

Para ello es necesario realizar estudios de clima laboral y encontrar una solución al mismo, para que el personal se sienta satisfecho y al mismo tiempo sienta que es parte importante de la empresa, y esto redunde en una buena y mejor producción, es derivado.

Por esta razón, es muy importante tratar siempre de ver la satisfacción de cada empleado, sin importar cuán bajo sea su rango o trabajo, porque son una parte importante de cualquier organización, porque se administra la producción de la empresa, e incluso más de la empresa se compromete con sus empleados, mejor su producción y ambiente de trabajo, que es parte integral de cualquier organización.

**3.4 El liderazgo**

El liderazgo es un conjunto de habilidades gerenciales o habilidades directivas que debe tener una persona para influir en el comportamiento de las personas o de un determinado grupo de personas y hacer que ese equipo trabaje con entusiasmo para lograr metas. También se entiende como la capacidad de iniciar, conducir, convocar, promover, animar, motivar y evaluar un grupo o equipo. En los negocios, la gestión es la ejecución eficiente y eficaz de las actividades de gestión de proyectos, ya sea personal, administrativo o institucional (en el proceso de gestión de una organización).

**34**

**CAPITULO IV: EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES**

**4.1 El concepto**

El término clima organizacional comenzó a ganar popularidad a fines de la década de 1960. El clima organizacional atrae cada vez más atención debido a las importantes relaciones entre el concepto y la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Taguiri (citado en Furnham, 2006) ofrece varios sinónimos como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones enfatizan la naturaleza de la organización, es decir, los aspectos fundamentales que son perceptibles para sus miembros, pero también importantes para las personas ajenas a la organización.

El clima debe referirse a la calidad del ambiente interno de una organización, especialmente como lo experimentan las personas dentro de ella. ***Taguiri*** (citado en Furnham, 2006) define el clima organizacional de la siguiente manera: "El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que:

1. es experimentado por sus miembros;
2. influye en su comportamiento y puede ser descrito por los valores de una determinada característica (o atributo) de la organización. Las percepciones son sentimientos o percepciones que experimenta una persona. Las descripciones son las conclusiones de un individuo sobre tales sentimientos. ¿Las diferencias individuales o los factores situacionales explican variaciones grandes o pequeñas en estas descripciones? .cambiar de un concepto climático a otro y es más empírico que descriptivo.

***Forehand*****y** Von ***Gilmer***(citado Furnham, 2006) proporcionan una definición más completa, afirman que el clima es un miembro de una organización porque es un conjunto de características que describen una organización y que:

1. la distinguen de otras organizaciones,
2. son relativamente estables en el tiempo, y
3. son los comportamientos que las personas influyen en una organización.

***Pereda*** (2000) define el clima laboral como el conjunto de percepciones que los miembros de la organización tienen sobre ella.

***Cabrera*** (1999) afirma que el clima de trabajo es la personalidad de la empresa. También se menciona que el ambiente de trabajo se forma ordenando las funciones de la empresa. Clima es una herramienta que muestra las habilidades o

**35**

problemas de los empleados en la empresa para aumentar o disminuir su productividad.

***Maish*** (2000) menciona que el ambiente de trabajo es un concepto complejo, sensible y dinámico a la vez, complejo porque trata con muchos componentes, sensible porque estos componentes pueden influir en él y en lo dinámico porque al estudiar los componentes podemos cambiarlos, mejorarlos, implementando medidas correctivas.

***Altman,*** define un trabajo como el conjunto de características percibidas de las personas que trabajan en ese trabajo que actúan como una fuerza importante que influye en su comportamiento laboral.

***Concalves*** (citado en Caligiori y Diaz, 2003), el clima organizacional es un conjunto multidimensional de elementos que se pueden dividir en función de las estructuras organizacionales, el tamaño organizacional, los métodos de comunicación, los estilos de liderazgo, la satisfacción laboral y las actitudes. , entre otros.

Por último, ***Rodríguez*** (2001), define el ambiente de trabajo como “las percepciones que los miembros de la organización comparten sobre el trabajo, el medio físico en el que se desarrolla, las relaciones humanas que los rodean y las diversas reglas formales que inciden en ese trabajo.

Se concluye que el clima organizacional es la percepción que tiene cada empleado, se trata de la organización en la que trabaja, es la autoimagen de la empresa la que incide en el comportamiento laboral.

Los problemas humanos fueron, y tal vez aún son, los las más difíciles de resolver y las que consumen más tiempo del personal administrativo. Para hacer frente a los problemas personales que deben resolver casi a diario, es aconsejable que los administradores entiendas las percepciones de los empleados respecto a diferentes aspectos de la organización. Deben saber todo lo que puedan acerca de aquellos factores que influyen de manera significativa en el comportamiento de las personas en su organización. Uno de los factores que influye en el comportamiento organizacional y con el que deben estar familiarizados en el clima organizacional, la atmosfera psicológica de todos los departamentos y las secciones de una organización.

A los psicólogos organizacionales cada vez les llama más la atención el clima organizacional debido a las importantes relaciones mostradas en este concepto y

**36**

la satisfacción y desempeño en el trabajo. Es posible que el clima organizacional sea una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones, tomando en cuenta que las funciones del clima son las siguientes:

• **Desvinculación:** Es generar un compromiso con la organización a aquellas personas que no se encuentran vinculadas con la cultura organizacional.

• **Impedimento:** Facilita el trabajo del capital humano cuando se vuelve rutinario u otros requerimientos en los que el capital humano parece inútil.

• **Integración:** satisfacer las necesidades sociales de los miembros, cuidarlos y disfrutar de su trabajo.

El clima organizacional es un fenómeno que mide factores de dicho sistema y tendencias motivacionales, que se manifiesta en comportamientos que tienen consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Los factores y estructuras del sistema organizacional crean una cierta atmósfera que depende de las percepciones de los miembros. Tal clima induce ciertos comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la empresa, y por ende, son determinantes en el clima, de la misma.

La creación de un clima sano y motivador, es fundamental para la obtención de un resultado positivo, del comportamiento y estilo de liderazgo.

**4.2 Las características**

El ambiente de trabajo en el que trabaja una persona tiene un impacto significativo en su desempeño potencial. A menudo encontramos personas que se expresan bien y están satisfechas con la empresa para la que trabajan. Dicen que están satisfechos con sus compañeros, sus superiores escuchan, y en caso de dificultades o malentendidos, siempre encuentran una solución porque está abierta a la comunicación.

En el extremo opuesto están las personas que se quejan amargamente de su trabajo. Son trabajadores que trabajan en un entorno complejo y exigente, y si realmente no necesitan un trabajo, les gustaría otro trabajo.

Estas situaciones favorables y desfavorables en la empresa hablan del ambiente de trabajo en el que se desenvuelven los empleados y su impacto directo en la

**37**

forma en que el empleado realiza sus actividades.

El clima corporativo, esencialmente cómo cada empleado percibe su entorno de trabajo, tiene efectos grupales que afectan la eficiencia, la eficacia y la productividad. En el ambiente de trabajo se destacan los siguientes elementos: ambiente se refiere a las características del ambiente de trabajo. Los empleados que trabajan en este entorno perciben estas características directa o indirectamente. El clima afecta el comportamiento laboral, por lo que el clima es una variable que está ausente como mediador entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características organizacionales son relativamente constantes a lo largo del tiempo, variando de una organización a otra y entre departamentos dentro de la misma empresa. El clima junto con las estructuras y características organizativas y las personas que lo componen forman un sistema independiente muy dinámico.

Las percepciones y respuestas sobre el ambiente de trabajo surgen de muchos factores diferentes: Factores de gestión y prácticas de gestión (tipos de inspección: auditoría). Factores relacionados con el sistema formal y estructura organizacional (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promoción, recompensas).

Taguiri (citado en Furnham, 2006), creía que es difícil crear una definición general y formal que no sea trivial. Sin embargo, el concepto puede ser delineado de muchas maneras, definiendo arbitrariamente ciertos atributos, como los siguientes: el clima es un concepto corpóreo y sintético, así como una configuración de ciertas variables situacionales y variables persistentes. Los elementos que la componen pueden variar, pero es posible que el clima siga siendo el mismo. El clima está determinado fundamentalmente por características, comportamientos, actitudes, expectativas de los demás y realidades sociológicas y culturales.

El clima laboral tiene varias características que es importante conocer para realizar un correcto diagnóstico, Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por la estabilidad, es decir las empresas mantienen una cierta estabilidad ambiental con ciertos cambios graduales, de igual manera el comportamiento de los empleados cambia de acuerdo al clima organizacional, lo que también afecta el compromiso e identificación de los empleados ante la organización, mientras que problemas organizacionales como la rotación y ausencia pueden ser una señal de alarma de que la empresa está en una mala situación atmósfera de trabajo. En otras palabras, sus empleados pueden estar descontentos.

**38**

El clima refleja la orientación de los miembros de la organización (internos), en contraste con las categorías analíticas externas a la organización (externas). Algunas características del clima organizacional:

* refiere a la situación en la que se desarrolla el trabajo de la organización. Las variables que determinan el clima son aspectos relacionados con el ambiente de trabajo. Tiene una duración determinada a pesar de los cambios por situaciones temporales. Esto significa que con cambios relativamente graduales, se puede contar con cierta estabilidad del clima organizacional, pero esta estabilidad puede sufrir serias disrupciones derivadas de decisiones que afectan significativamente el futuro de la organización.
* Tiene una fuerte influencia en el comportamiento de los socios. Un mal ambiente, en cambio, dificulta mucho la gestión de la organización y la coordinación del trabajo. Influye en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con la misma.

Una organización con buen clima tiene una alta probabilidad de lograr un nivel significativo de identificación por parte de sus miembros, pero una organización con mal clima no puede esperar un alto nivel de identificación. Las organizaciones que se quejan de que sus empleados “no usan camisas” suelen tener un clima organizacional muy malo. Está influida por el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, influye en esos comportamientos y actitudes. En otras palabras, el individuo ve cuán agradable es el clima de su organización y sin querer contribuye a este clima a través de su comportamiento.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser una señal de un ambiente de trabajo deficiente. Algo similar sucede con una disminución de la insatisfacción. Por lo tanto, atacar estos temas puede ser difícil porque requiere cambiar el conjunto de variables que definen el clima de una organización. Muy relacionado con lo anterior, cabe señalar que el cambio de clima organizacional siempre es posible, pero se debe cambiar más de una variable para que el cambio continúe.

La investigación del clima laboral es sin duda una herramienta útil para evaluar y medir el comportamiento de los recursos humanos de una organización. Finalmente, el clima se conceptualizó como una variable situada entre las características organizacionales y el desempeño o satisfacción de sus integrantes.

**39**

**4.3 Los indicadores**

Para conocer el clima de una organización se pueden utilizar dos tipos de indicadores:

1. **Indicadores indirectos:** son datos que parecen indicar la existencia de problemas de clima en la organización, pero también pueden ser causados por otros factores. Por este motivo, estos indicadores suelen indicar la necesidad de realizar un estudio de clima laboral para obtener indicadores directos.

Además, no se explican las causas de un clima aparentemente malo, es necesario comparar indicadores indirectos con datos obtenidos directamente como entrevistas y encuestas Los principales indicadores de un mal clima son:

• **Ausentismo**

• **Accidentes de trabajo**

• **Conflictos**

• **Circulación externa**

• **Productividad**

• **Quejas de empleados y clientes**

• **Baja participación en la circulación interna**

Estas circunstancias pueden indicar problemas de clima en la organización o en alguna de sus unidades funcionales.

Por otro lado, estos indicadores solo son útiles si se monitorea constantemente su evolución para asegurarse de que suban o bajen.

1. **Indicadores directos:** son los resultados obtenidos de los estudios climáticos. Se debe seguir un proceso riguroso para su implementación:
2. **Definir los objetivos:** los objetivos de cada encuesta de clima son, además de conocer lo que existe actualmente en la organización, tomar las medidas adecuadas para mejorar la situación, por lo tanto, la investigación climática es solo el primer paso.

**40**

1. **Elección de las dimensiones a evaluar:** no hay consenso sobre los aspectos, dimensiones o percepciones del ambiente y clima laboral. Ramos, Peiró y Ripoll (citado en Pereda (2000)) confirman que en la práctica, en todos los casos:

* **Relaciones sociales:** se recoge información sobre las características observadas en las relaciones sociales (calidez, amistad y apoyo mutuo).
* **Grado de control del trabajo:** percepción del desempeño de los supervisores, percepción de autonomía, libertad de acción, claridad, respeto a las normas y demás.
* **Desarrollo y motivación personal:** cada organización es única, por lo que es importante elegir dimensiones que sean verdaderamente relevantes para la investigación climática, independientemente de lo que otros estén usando.

1. **Elección del método de recogida de datos (encuesta/entrevista):** los responsables del estudio deben decidir qué método creen más adecuado para recoger los datos necesarios en función de:
   * El objetivo a alcanzar.
   * Número de empleados que participaron en el estudio
   * Características de la organización
   * Presupuesto existente.
2. **Información para empleados:** la investigación climática requiere transparencia y colaboración para producir resultados válidos.
3. **Selección y formación de analistas:** Los responsables de la recogida de datos deben recibir formación teórica y práctica sobre las características organizativas, clima, métodos de recopilación de datos utilizados y técnicas de datos utilizadas.
4. **Recopilación de datos:** Es el momento en que se recopila información sobre el clima en la organización a través de métodos seleccionados.
5. **Análisis de datos:** En general, el análisis tiene una parte cuantitativa y cualitativa, dependiendo de los datos recogidos, el método utilizado y los objetivos del estudio.

**41**

1. **Informe final:** todos los aspectos importantes del estudio deben incluirse en el informe final, generalmente tiene las siguientes secciones:

* **Introducción:** las razones y objetivos para realizar el estudio.
* **Procedimiento:** Contiene explicaciones indicando el proceso a seguir durante el proceso.
* **Resultados.**
* **Conclusiones:** se presenta lo que se puede hacer a partir de los resultados del apartado anterior, así como recomendaciones para mejorar el clima.

**42**

A modo de conclusión, me quedaría para aportar mi sencilla opinión sobre este tema.

La industria como lugar para estudiar el comportamiento es atractiva simplemente porque el comportamiento tiene mucho que ver con el bienestar de nuestra sociedad. En toda industria es necesario e importante considerar el factor humano, es decir, saber cómo se sienten nuestros empleados y cuáles son los factores que debilitan su productividad y las áreas que necesitan mejorar.

Un psicólogo que se ocupa del comportamiento industrial está muy interesado en crear condiciones óptimas para el uso de los recursos humanos en la industria. Está interesado en problemas enormemente complejos: productividad humana y fuerza laboral, aprendizaje humano y adquisición de habilidades, motivación humana y la influencia de varias motivaciones y condiciones ambientales en el uso de recursos y salud mental, sobre todo, la interacción de las necesidades de los empleados para el completo desarrollo y actualización de su personalidad y las metas del campo.

En todo lugar de trabajo, el ambiente de trabajo afecta de una forma u otra el desempeño del empleado, basándose en Chiavenato (1993) que el clima afecta a la empresa para que esta pueda aumentar el nivel de motivación, satisfacción, métodos de trabajo, productividad, personal, ausencias, etc. y determina el éxito o el fracaso de un negocio. El ambiente de trabajo percibido por los empleados tiene un efecto significativo o indirecto, porque puede ser un regulador del sistema organizacional con el comportamiento individual. Si hacemos referencia a una fábrica, cualquiera que se nos venga a la mente, y notamos cierto ámbito de desconformidad, todo se vendría abajo; con solo hacer una chequeo notaremos los resultados donde arrojarán que el clima laboral que experimentan los empleados de la organización es insatisfactorio. Siguiendo con el ejemplo, notaríamos que los empleados, supongamos, experimentan mucha inflexibilidad y poco compromiso por parte de sus superiores, así como un estricto control que los somete a mucha presión y se reservan tareas importantes para urgentes, la desorganización y la indiferencia, además de la falta de coherencia y trabajo en equipo, la repulsión entre ellos para realizar las tareas con eficacia y eficiencia, sumémosle el espacio físico en el que se realizan las tareas, es un factor desagradable para los trabajadores, la cual es de suma importancia para proteger la salud y el confort de los empleados y aumentar la productividad laboral para que favorezcan la percepción del clima laboral en el socio. Ahora bien, debemos entender que las personas están en un constante proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y mantener un cierto

**43**

equilibrio individual, estas no solo satisfacen necesidades fisiológicas, sino también sociales, por lo que es importante mantener una buena vida laboral, la capacidad de ambiente en la fábrica.

Las personas son el recurso más importante de una organización. Las organizaciones exitosas entienden que solo pueden crecer, prosperar y mantener la continuidad si pueden optimizar el retorno de la inversión para todos los socios, especialmente los empleados. Por ello, es muy importante mantener un buen ambiente de trabajo para incentivar la satisfacción de las necesidades expresadas por el personal, porque estamos en constante cambio, donde la comunicación no debe ni puede ser excluyente, todos los colaboradores deben participar.

La organización debe de favorecer, inicialmente, a dicha organización y por lo tanto los intereses de los empleados o socios quedaran cubiertos satisfactoriamente.

Estoy convencida que mis conocimientos en este tema, es de mucha ayuda. Como dije antes, analizando el ejemplo que di líneas anteriores, ayudando a ser más llevadero sus labores dentro de la organización. Haciendo hincapié en la salud mental de todos y cada uno de los empleados.

**44**

**BIBLIOGRAFÍA**

Alcover C. et al (2004). Introducción a la Psicología del Trabajo*.* Ed. Mc Graw

Hill. España.

Arias F. (1994) Capacitación para la competitividad y colaboración, México

AMECAP.

Arias F. et al. (2004) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas, México.

Bhlander G. (2008) Administración de Recursos Humanos.México. Ed. Censage

Learning.

Chiavenato I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill,

Colombia.

Chiavenato I. (2011) Administración de Recursos Humanos, el capital humano de

las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill, México.

Dunnett M. (2007) Psicología Industrial.Ed. Trillas, México D.F.

Furnham A. (2011) Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en

las organizaciones. México. Ed. Alfaomega.

Grados J. (2004) Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Trillas, México.

Hernández G. (2011) Los Nuevos Ejes de la Cultura Organizacional de las

Empresas e Instituciones en el Siglo XXI. Núm. 52.

Hernández, S., Fernández, C. Y Baptista, L*.* (2006)Metodología de la

Investigación. Ed. Mc Graw Hill, México.

Plací F. (2008). Psicología de la Organización.Ed. Pearson. España

Patron R. (2007) Metodología para estudios de clima organizacional en las

Mipyme. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo.

**45**

Porret M. (2008). Recursos Humanos, dirigir y gestionar personas en las

organizaciones. España. Ed.ESIC.

Rodríguez J. (1993) Administración Moderna de Personal, México

**BIBLIOGRAFÍA SOPORTE: PÁGINAS WEB**

**Extraído de:**

http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/clima-organizacional-

1249063, visto 13 de noviembre de 2022.

**Extraído de:**

http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-climaorganizacional.html, visto el 13 de noviembre de 2022.

**Extraído de:**

http://catarina.udlap.mx/u\_dl\_a/tales/documentos/lad/meza\_b\_fd/capitulo2.pdf,

visto el 15 de noviembre de 2022.

**Extraído de:**

http://www.ebc.mx/docs/mba/Comportamiento\_Organizacional.pdf

**Extraído de:**

http://www.robertoreyna.com/biblioteca/Libro%20TIS/-

LIBRO%20TECNICAS%20DE%20INVESTIGACION%20SOCIAL-

%20%20Capitulo%20VI.pdf

**Extraído de:**

https://www.seguroscaracas.com/paginas/biblioteca\_digital/PDF/1/Documentos/E

rgonomia/ergo\_importanciadelaergonomia.pdf, visto el 15 de noviembre 2022.

**46**