



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS ENFOQUES TEÓRICOS DE LA
MOTIVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN
LAS ORGANIZACIONES”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

CARLA NEREIDA AYALA MILLAN

DIRECTORA

DRA. EN P. E. A. REBECA TEJA GUTIÉRREZ

REVISORAS

L. EN A. ROSALÍA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ

L. EN D. SANDRA GÓMEZ ZAMUDIO

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, ABRIL DE 2016.

Texcoco, México a 11 de enero de 2016.

M. EN C. E. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADÉMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

PRESENTE:

AT'N. L. EN I. A. CINTHYA TERESITA ISLAS RODRÍGUEZ,
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION.

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS ENFOQUES TEÓRICOS DE LA MOTIVACIÓN PARA EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**" que para obtener el Título de Licenciado en Administración presenta **Carla Nereida Ayala Millán** sustentantes, con número de cuenta 0615428, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

L. EN A. ROSALIA HERNÁNDEZ
HERNÁNDEZ
REVISOR

ATENTAMENTE

L. EN D. SANDRA GÓMEZ ZAMUDIO
REVISOR

DRA. EN C. REBECA TEJA GUTIÉRREZ
DIRECTOR

c.e.p. Carla Nereida Ayala Millán - Interesado.
c.e.p. Dra. en C. Rebeca Teja Gutiérrez - Director
c.e.p. L. en I.A. Cynthia Teresita Islas Rodríguez - Responsable de la Oficina de Titulación



AGRADECIMIENTOS

Este agradecimiento va directamente para mi profesora la Dra. En P.E.A. Rebeca Teja Gutiérrez, por enseñarme, aconsejarme e instruirme por darme su apoyo y su comprensión, siempre estaba dispuesta a ayudarme en los momentos pesados sin pedir nada a cambio. Ella es parte de este logro, ya que usted fue una pieza importante en este trabajo y espero que su esfuerzo y empeño sea reflejado en esta tesis.

Les agradezco por el apoyo, orientación y experiencia que me otorgo para culminar mi tesis muchas gracias, usted me enseñó a comprender que si quiero ser alguien importante en la vida, tengo que triunfar como profesional; en la vida hay momentos fáciles y difíciles gracias a ustedes he logrado afrontar esos momentos difíciles con la frente en alto.

Dios la bendiga y le brinde eterna sabiduría para poder seguir apoyando a tantos y tantos estudiantes que vienen después de mi yo le estaré agradecida para siempre y por siempre por todo su apoyo.

DEDICATORIAS

Esta tesis la quiero dedicar primeramente a Dios y a la Virgen de Guadalupe quienes me han guiado por el camino del bien y me han dado la satisfacción de acabar mis estudios y ahora la gran alegría de poder cumplir una meta más presentar mi tesis.

A mis papás Carlos Ayala Flores y Ma. De los Angeles Millán Deheza por darme la vida y su apoyo, me han dado lo que en sus manos ha estado, por sus desvelos, por sus regaños, por su cariño, amor y comprensión, porque por ellos estoy en este punto de mi vida, me han sabido preparar para las grandes pruebas que tiene ésta vida me han entendido en buenos y malos momentos se que nunca lo dejaran de hacer, gracias por sus consejos y palabras de aliento por no dejarme caer y por ser tan perseverantes en mis ideales.

A las dos personas más importantes de mi vida por que le agradezco a Dios el haberte conocido Said López mi esposo, porque hemos pasado muchos momentos tantos buenos y malos pero los hemos sabido superar y enfrentar lo mejor posible te agradezco que has estado ahí al pie del cañón. A esa personita tan pequeñita y tan deseada porque desde el momento que sabía que venias en camino supe que nos llenarías de alegría te has convertido en lo mejor que nos ha pasado a tu papá y a mi bebé hermoso Ian Rey son las personas por las cuales día a día me levanto y lucho y me enfrento a todas las pruebas que nos prepara esta vida y por los que quiero llegar muy alto profesionalmente.

GRACIAS FAMILIA...LOS AMO CON TODO MI SER...



Contenido

1. INTRODUCCION	1
2. ANTECEDENTES	2
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
4. JUSTIFICACION.....	6
5. OBJETIVOS	8
5.1 General.....	8
5.2 Específicos.....	8
6. METODOLOGIA.....	9
CAPITULO 1. CONCEPTOS Y ASPECTOS GENERALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	13
1.1 Concepto del Clima Organizacional	13
1.2 Importancia del Clima Organizacional.....	16
1.3 Ventajas del Clima Organizacional.....	19
1.4 Desventajas del Clima Organizacional.....	21
1.5 Impacto del Clima Organizacional.....	23
1.6 Características del Clima Organizacional.....	27
1.7 Métodos y Estrategias de Diagnóstico del Clima Organizacional	29
1.7.1 Apertura a los cambios tecnológicos	29
1.7.2. Recursos Humanos	29
1.7.3. Comunicación	30
1.7.4. Motivación.....	30
1.7.5. Toma de decisiones.....	31
CAPITULO 2 ENFOQUES Y CORRIENTES TEORICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL..	32
2.1. Enfoques y corrientes teóricas	32
2.1.1 Enfoque objetivo de Forehand y Gilmer	32
2.1.2 Características del Enfoque	32
2.2Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts.....	32
2.2.1 Características del Enfoque	33
2.3 Enfoque de síntesis Litwin y Stringer	34
2.3.1 Características del Enfoque	34

CAPITULO 3 PROCESOS DE INTERACCION SOCIAL.....	39
3.1. Sistema de valores, actitudes y creencias	39
3.1.1 Clasificación del Clima Organizacional de acuerdo a las corrientes teóricas.....	40
3.1.1.1. Escuela de la Gestalt	40
3.1.1.2. Escuela Funcionalista	44
3.2 Problemas del clima organizacional	45
3.2.1 Problemas de comunicación.....	45
3.2.2 Problemas de liderazgo	48
3.2.3 Problemas de Motivación	51
CAPITULO 4. METODOS TECNICAS Y METODOLOGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	54
4.1 Dimensión Mc Clelland	54
4.1.1 Concepto	54
4.1.2 Variables que mide	56
4.1.3 Ventajas y Desventajas	61
4.1.3.1 Desventajas	61
4.1.3.2. Ventajas	61
4.2 Dimensión de Maslow.....	62
4.2.1 Concepto de la dimensión de Maslow	62
4.2.2 Variables que mide	64
4.2.3 Ventajas y Desventajas	70
4.2.3.1. Desventajas	70
4.2.3.2. Ventajas	70
4.3 Dimensión de Hezbert	71
4.3.1 Concepto dimensión de Herzberg	71
4.3.2 Variables que mide la dimensión de Herzberg	72
4.2.3 Ventajas y Desventajas	75
4.2.3.1 Desventajas	75
4.2.3.2 Ventajas	75
CAPITULO 5. CONCLUSIONES	77
CAPITULO 6. RECOMENDACIONES	79

7. BIBLIOGRAFIA.....	81
Bibliografía	81

Índice de tablas

Tabla 1.- Variables de la primera etapa	10
Tabla 2.- Fuente: Elaboración propia, 2015.....	10
Tabla 3.- Variables de la segunda etapa.....	10
Tabla 4.- Fuente: Elaboración propia, 2015.....	11
Tabla 5.- Fuente: Elaboración propia, 2015.....	12

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Dimensión de Mc Clelland. (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)	54
Ilustración 2 Dimensión de Mc Clelland. (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)	57
Ilustración 3. Título. Fuente: (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)	62
Ilustración 4 Dimensión de Maslow. (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)	65
Ilustración 5. Dimensión de Hezbert. Fuente: (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)	71
Ilustración 6 Dimensión de Hezbert. (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)	72

1. INTRODUCCION

El clima organizacional es un proceso complejo a raíz de la dinámica de las organizaciones, del entorno y de los factores humanos para asegurar la estabilidad de su capital humano, las organizaciones requieren establecer mecanismos de medición de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Dentro de las organizaciones se percibe que existe malestar e inconformidad por parte de los empleados, lo que ha provocado un ambiente hostil no propio para el desempeño laboral, por ello investigaciones sobre dar respuesta y establecer estrategias para contrarrestar este fenómeno han buscado respuesta teórica y metodológica a través de las diferentes corrientes teóricas motivacionales que explican el clima organizacional. Así como sus métodos y técnicas de aplicación en las organizaciones para llegar a la satisfacción laboral y lograr un buen desempeño laboral en las organizaciones.

Como propósito de esta investigación es analizar las diferentes corrientes teóricas-metodológicas motivacionales que explican el clima organizacional. Conociendo sus problemáticas, definiciones y técnicas aplicadas a contrarrestar el problema del clima organizacional en las empresas.

El análisis será bajo un enfoque cualitativo, por lo que la investigación será básica, y el método a utilizar será el deductivo, ya que el estudio será una revisión bibliográfica, el cual se conformará de las diferentes aspectos conceptuales y metodológicos de las corrientes motivacionales, tales como la de Maslow, Herzberg, Mac Clelland, entre otras, y cómo estas corrientes teóricas se han aplicado a resolver problemas del clima organizacional.

2. ANTECEDENTES

En la revisión bibliográfica se encontraron trabajos básicos (Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006), (Marín Rueda & Angeli dos Santos, 2012), (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, & Nieves Quintero, 2015), (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011), (HABER-VEJA & MÁS-BASNUEVO, 2013), (Méndez Álvarez, 2005) (García Álvarez, 2006) así como trabajos aplicados (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2009), (Gómez Rada, 2004) (Arriola Miranda, Salas Rivera, Bernabé, & González, 2011), (Iglesias Armenteros & Sánchez García, 2015), (Rego & Souto, 2004)

(Iglesias Armenteros & Sánchez García, 2015), (Rego & Souto, 2004), (Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández, 2010), (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014), entre otros. También se detectaron trabajos sobre estudios de caso (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2009), (Cárdenas Niño, Arciniegas Rodríguez, & Barrera Cárdenas, 2009) entre otros.

Los problemas que se han abordado sobre el clima organizacional son variados que van desde el comportamiento y análisis de las acciones de los trabajadores en su desempeño ,la motivación y satisfacción (Segredo Pérez A. , 2013) (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2009), (Visbal Pérez, 2014), (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996) (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, Partidi, & Nuñez Partido, 2008) (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2009), (Manosalvas Vaca, Manosalvas Vaca, & Nieves Quintero, 2015), (Iglesias Armenteros & Sánchez García, 2015), (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014).

Se encontraron problemáticas enfocadas en la parte gerencial alto mando de una organización manifestando diferentes perspectivas y un elemento de diagnóstico de la realidad como lo mencionan (Piña Loyola, Cañellas Granda, Yera Sánchez, Mir Ocampo, Castellanos González, & Sánchez García, 2007) (Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui, 2006), (Marín Rueda & Angeli dos Santos, 2012) así como problemáticas que abarcan un sistema de recompensas e

incentivos, liderazgo, toma de decisiones, interacción social, comunicación como lo menciona (Gómez Rada, 2004), (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001), (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011) (Rego & Souto, 2004), (Domínguez Aguirre, Sánchez Garza, & Torres Hernández, 2010), (Cárdenas Niño, Arciniegas Rodríguez, & Barrera Cárdenas, 2009). Se encontró también que otra problemática sobre el clima organizacional tiene que ver con la cultura según (Arriola Miranda, Salas Rivera, Bernabé, & González, 2011) y demás problemas.

Dichos problemas se han tratado de explicar y estudiar bajo diversos enfoques y teorías motivacionales como lo son:

Teoría motivacional de Maslow que determina las necesidades fisiológicas del ser humano en su pirámide (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización) Comparado la teoría de Maslow y Herzberg se observa que sus factores higiénicos de Herzberg coinciden con los niveles más bajos de la clasificación jerárquica de las necesidades de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales) y los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización). La determinación de la motivación en los factores higiénicos y motivadores. En cuanto a la teoría de McClelland se asocia con la teoría de Maslow con el deseo de que una persona tiene por alcanzar altos estándares de ejecución en actividades que eso conlleve Teoría el enfoque de McClelland se basa en el logro, poder y afiliación (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013).

Las metodologías, métodos, técnicas y/o enfoques metodológicos que se han desarrollado para abordar el clima organizacional son:

Enfoque semántico pragmático es una teoría y un método porque permite analizar diferentes materiales en las prácticas sociales y culturales de la cotidianidad, el concepto de clima organizacional enfocado en un análisis revela cuestiones de importancia como el nivel lógico conceptual, el nivel lingüístico, la descripción y la argumentación como modos de organización, la representación del concepto de clima organizacional, la descripción y argumentación son modos de organización para la construcción del concepto clima organizacional, las estrategias discursivas

asociadas para la creación del concepto de clima organizacional finalmente los resultados alcanzados en dicho enfoque según (Ucrós Brito, Miquelena, & Charles, 2008).

Enfoque estructuralista hace énfasis en las características de una organización que la diferencian de otra e influye el comportamiento de las personas. Enfoque subjetivo concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene con respecto a la organización. Enfoque de síntesis se retoman ciertos puntos y se plantean los efectos percibidos del sistema que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores, y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada todo esto mencionado por (Piña Loyola, Cañellas Granda, Yera Sánchez, Mir Ocampo, Castellanos González, & Sánchez García, 2007).

Técnica “Delphi” selecciona los aspectos, más importantes y jerarquiza los componentes del clima en una organización, el consenso se logra en dos rondas, concluye que el indicador construido posee atributos ajustados a los exigidos en la teoría que considera a los indicadores de gestión como medio para retroalimentar los procesos de trabajo desde una perspectiva social y gerencial así es como lo aplican (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2009).

Otra técnica es el “Análisis factorial exploratorio” este indica la existencia de factores como comunicación, integración, satisfacción, desarrollo profesional y beneficios, condiciones de trabajo y proceso de decisión esto lo analiza (Marín Rueda & Angelidos Santos, 2012).

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la revisión bibliográfica se pudo constatar que el clima organizacional cuando es bueno y agradable existe armonía y un gran desempeño laboral, sin embargo también se pudo percatar que existen diversos factores internos y externos que hacen que el clima organizacional se torne en un ambiente hostil y abrumador tanto para los empleados como para los jefes, por lo que esta problemática sigue siendo uno de los problemas que día a día lastiman y laceran los intereses y objetivos de la organización, así como la de los trabajadores.

Por lo que se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las diferentes corrientes teóricas –metodológicas de la motivación que han abordado el problema del clima organizacional y qué resultados se han tenido de su aplicación?

4. JUSTIFICACION

Según (Segredo Pérez, 2013) el clima organizacional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, el origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas y enfatiza en la función del hombre en el aspecto del trabajo por su participación en un sistema social. Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas, el resultado de esta interacción se lleva con el ambiente que prevalece en la organización.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada, 1993) (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Núñez Partido, 2008).

Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción, y las tareas a realizar influyen en cuanto a la motivación y satisfacción según (Salgado, Remeseiro, & Iglesias, 1996). La medición de clima organizacional se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectar la percepción de clima e incidir en gran medida con el mismo, dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas (García Solarte, 2009), (Mujica de González & Pérez de Maldonado, 2009).

Según (Arriola Miranda, Salas Rivera, Bernabé, & González, 2011) se verifica si el clima organizacional es una manifestación objetiva de la cultura de la organización, definiendo la cultura desde la perspectiva de integración. En muchos estudios se proponen la relación y la diferencia entre la cultura y el clima. La búsqueda de esta relación podría dar pie al uso del clima como una herramienta de planeación

estratégica para definir las formas de gobierno, control, comunicación, motivación entre otros fenómenos organizacionales.

El concepto de cultura se centra en el marco de referencia por el cual las personas dan por sentado sus relaciones sociales y ocupacionales, más que estudiar las estructuras y las actividades orientadas al trabajo en las organizaciones.

En el estudio de (Gómez Rada, 2004), evalúa el clima organizacional desde el sistema de recompensas e incentivos. Según estudios Atkinson (1964) creó un modelo en el cual explicaba la motivación promovida un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización provee y de las experiencias despertadas en relación, como elemento moldeador del clima organizacional.

La presente investigación va dirigida principalmente a encontrar los enfoques teóricos y metodológicos sobre corrientes teórica de la motivación y su aplicabilidad en el tema y problemas del clima organizacional en las empresas. Por lo cual será dirigido a todas las personas interesadas en conocer del tema.

5. OBJETIVOS

5.1 General

Analizar las diferentes corrientes teóricas, metodológicas y motivacionales que explican el clima organizacional.

5.2 Específicos

- Conocer las problemáticas que se abordan del clima organizacional en el aspecto motivacional.
- Definir las diferentes teorías de la motivación relacionadas al clima organizacional.
- Conocer las diferentes técnicas de las teorías motivacionales que se aplican en el clima organizacional.

6. METODOLOGIA

En el trabajo de investigación se abordarán y analizarán las diferentes corrientes teóricas y metodológicas de la motivación la cuales explican problemáticas del clima del organizacional.

El enfoque de esta investigación será cualitativo y el tipo de la investigación será básica.

El universo de estudio es el clima organizacional y la unidad de análisis es conocer los diferentes problemas y las diferentes corrientes teóricas motivacionales que explican el clima organizacional.

Los pasos metodológicos de esta investigación serán:

Etapa 1. Trabajo de Gabinete. En esta etapa se realizará una revisión bibliográfica sobre la parte teórica para conocer las problemáticas que se abordan del clima organizacional que explica el problema.

Tabla 1. Variables de la primera etapa

Variables	Indicadores de medición	Ítems
Clima organizacional	Concepto de clima organizacional Importancia de clima organizacional Ventajas Desventajas Diferentes métodos y técnicas	¿Cuál es el concepto de clima organizacional? ¿Cuál es la importancia del clima organizacional? ¿Cuáles son las ventajas del clima organizacional? ¿Cuáles son las desventajas del clima organizacional? ¿Qué métodos y técnicas existen?

Tabla 2 Fuente: Elaboración propia, 2015.

Etapa 2. Definición de teorías motivacionales.- En esta etapa se indagaran las diferentes corrientes teóricas desde la perspectiva de la motivación.

Tabla 3. Variables de la segunda etapa

Variables	Indicadores de medición	Ítems
Teoría de Maslow	Concepto de la teoría Importancia de la teoría Ventajas Desventajas Aplicación de la teoría	¿Cuál es el concepto de la teoría de Maslow? ¿Cuál es la importancia de la teoría de Maslow? ¿Cuáles son las ventajas ¿Cuáles son las desventajas del clima organizacional? ¿Cómo se aplica la teoría

		en las organizaciones?
Teoría de Mc Clelland	<p>Concepto de la teoría</p> <p>Importancia de la teoría</p> <p>Ventajas</p> <p>Desventajas</p> <p>Aplicación de la teoría</p>	<p>¿Cuáles el concepto de la teoría de Mc Clelland?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la teoría de Mc Clelland</p> <p>¿Cuáles son las ventajas del Clima Organizacional?</p> <p>¿Cuáles son las desventajas del clima organizacional?</p> <p>¿Como se aplica la teoría en las organizaciones?</p>
Teoría de Hezbert	<p>Concepto de la teoría</p> <p>Importancia de la teoría</p> <p>Ventajas</p> <p>Desventajas</p> <p>Aplicación de la teoría</p>	<p>¿Cuáles el concepto de la teoría de Hezbert?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la teoría de Hezbert</p> <p>¿Cuáles son las ventajas?</p> <p>¿Cuáles son las desventajas del clima organizacional?</p> <p>¿Cómo se aplica la teoría en las organizaciones?</p>

Tabla 4Fuente: Elaboración propia, 2015.

Etapas 3. Técnicas y métodos. Conocer las diferentes técnicas y métodos de las teorías motivacionales que se aplican en el clima organizacional.

Tabla 4. Variables de la tercera etapa

Variables	Indicadores de medición	Ítems
Teoría de Maslow	Métodos y técnicas utilizados	Aplicación de esos métodos y técnicas
Teoría de Herzbert	Métodos y técnicas utilizados	Aplicación de esos métodos y técnicas
Teoría de Mc Clelland	Métodos y técnicas utilizados	Aplicación de esos métodos y técnicas

Tabla 5Fuente: Elaboración propia, 2015.

CAPITULO 1. CONCEPTOS Y ASPECTOS GENERALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Concepto del Clima Organizacional

El clima organizacional es también llamado clima laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones que buscan obtener una mayor productividad y mejorar su servicio ofrecido por medio de estrategias. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante en el ambiente laboral de la empresa (García Ramírez & Ibarra Velázquez, s/a).

Para Chiavenato (citado por García Ramírez & Ibarra Velázquez, s/a), el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización; A su vez menciona que el clima organizacional involucra diferentes aspectos que se superponen mutuamente en diversos grados como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (García Ramírez & Ibarra Velázquez, s/a).

Anzola citado por (García Ramírez & Ibarra Velázquez, s/a), comenta que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que tienen los individuos, con respecto a su organización, que a su vez afectan la conducta de los trabajadores, y se diferencia en las organizaciones.

Para Seisdedos citado por (García Ramírez & Ibarra Velázquez, s/a), se le denomina clima organizacional, al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, todo esto reflejo de la interacción entre ambos. Menciona que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo

perciben otros; por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein citado por (García Ramírez & Ibarra Velázquez, s/a), el ambiente organizacional, a veces llamado atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten.

El clima organizacional, es algo intangible no se ve ni se toca; pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella (Mendoza, 2011).

El clima es la “atmósfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores, acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización (Mendoza, 2011).

Según Alexis Goncalvez citado por (Mendoza, 2011) el clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. Para Odalis Rojas “el clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

El Clima Organizacional, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etcétera.), (Reyes Cruz, 2001).

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral,

para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Para explorar este interesante tema se contará con la opinión de distintos e importantes estudiosos del tema y también con las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos, acerca de la temática en estudio.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, también puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (Reyes & Velasquez, 1997).

1.2 Importancia del Clima Organizacional

La importancia del conocimiento del clima laboral, se basa en la influencia que éste ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Se considera que las variables determinantes del clima laboral en una organización son diversas: la información, la comunicación, la motivación, la participación (García Ramírez & Ibarra Velázquez, s/a).

La importancia de clima organizacional proviene de su función como vínculo entre los objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores, principalmente en el hecho que presenta en forma global las actitudes, las creencias, los valores de los miembros de una organización que debido a su naturaleza se convierten en elementos del mismo clima. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las 45 organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral (Reyes & Velasquez, 1997).

El clima organizacional, es un tema de gran importancia para las empresas que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente laboral, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento, incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Segredo Pérez A. M., 2013).

El clima organizacional, expone las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición, las cuales giran en torno a los valores de la organización las creencias, costumbres y prácticas institucionales que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción laboral y su incidencia en los cambios de las empresas (Segredo Pérez A. , 2013).

Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha, sino generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución (Reyes Cruz, 2001).

El clima organizacional está compuesto por diferentes elementos, los cuales son fundamentales para el buen desempeño de las empresas, pueden ser factores de diferenciación entre ellas (Tecologo, s/a).

Ambiente donde se desempeña el trabajo diariamente: Las personas se deben sentir sumamente cómodas en el área donde se desempeña el trabajo, ya que al no estarlo pueden dejar su productividad y sentirse desmotivados a seguir en la empresa (Tecologo, s/a).

Trato que se tiene entre jefes y empleados: Debe existir un buen trato entre el jefe y sus empleados. Esta relación siempre debe estar basada en el respeto, para así trabajar de una mejor manera (Tecologo, s/a).

Relación entre el personal de la empresa: Si en el lugar de trabajo no se tiene una buena relación con las personas con las cuales se trabaja, no se podrá ser eficiente. Los empleados se deben sentir motivados a cumplir con su trabajo día con día. Si se tiene una buena relación, se trabajará como un solo equipo y los esfuerzos se verán en buenos resultados para la empresa (Tecologo, s/a).

Relación entre los proveedores y clientes: Independientemente de la empresa con la que se trabaja, es muy importante tener una buena relación con los proveedores y

con los clientes, con el fin de poder ejercer el trabajo de una mejor manera, más eficaz y sin errores (Tecologo, s/a).

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros (Reyes & Velasquez, 1997).

El Clima Organizacional por medio de las siguientes puntos (Reyes & Velasquez, 1997):

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

1.3 Ventajas del Clima Organizacional

El clima organizacional cuando su desarrollo es favorable se tiene las siguientes ventajas:

1. Un buen clima organizacional repercute directamente en el proceso y desarrollo de las funciones de la organización, por lo que influye en el actuar del trabajador. De tal manera que un clima está dada por la subjetividad de las personas que laboran en una organización (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014).
2. El clima organizacional promueve la productividad laboral, siempre y cuando exista un clima donde se manifieste la confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos miembros de ella (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009).
3. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que en una organización se persiguen, a partir de un sentimiento de pertenencia hacia ella. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009).
4. El clima organizacional así como la alta dirección y liderazgo son una determinante en la cual los líderes deben atender, medir, controlar, participar en los incidentes críticos, las crisis empresariales planifican la enseñanza y el adiestramiento a su vez establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación de los empleados, estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que en la medida en que prueben su efectividad, pasen a formar parte del clima y la cultura organizacional (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009).
5. El conocimiento del clima organizacional es uno de los activos más importantes para las empresas, la gestión adecuada genera una mayor productividad y riqueza, que genera la posibilidad de alcanzar una posición ventajosa en el mercado (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009).

6. Las ventajas competitivas que produce una adecuada gestión del conocimiento no dependen de la cantidad de conocimiento que se consiga reunir y almacenar, sino de las condiciones de higiene, seguridad, salud que perciban los trabajadores que son las que generan la motivación y satisfacción laboral necesarias para catalizar la totalidad de los procesos organizacionales (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009). El clima organizacional busca el bienestar, la felicidad y la satisfacción como personas y no sólo como empleados en su puesto de trabajo se vuelve un factor y una ventaja competitiva de enorme significación para cualquier empresa (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009).
7. Un clima organizacional propicio incrementará las iniciativas para promover nuevos negocios, nuevos proyectos y solucionar problemas; mejorará la comunicación interna; aumentará la competitividad y facilitará el manejo de la empresa. (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodriguez, & Cañedo Andalia, 2009).
8. El Clima Organizacional, lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento (Jimenez Lemus, 2011).
9. Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor (Jimenez Lemus, 2011).
10. El Clima Organizacional, guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros (Jimenez Lemus, 2011).

11. Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo (Jimenez Lemus, 2011).

1.4 Desventajas del Clima Organizacional

El clima organizacional, cuando su desarrollo es desfavorable, se tiene las siguientes desventajas (García Solarte, 2009).

1. Un elemento importante de estudiar del clima organizacional es ver cómo se afecta la productividad en términos de un clima más o menos favorable, se debe tener en cuenta que para mejorar la productividad, a largo plazo es absolutamente necesario mejorar la calidad del clima organizacional, en caso contrario podría afectar en alto grado la productividad del empleado (García Solarte, 2009).

2. Una administración autocrática, puede incrementar los niveles de productividad incluso a costa de las condiciones de trabajo, sin embargo, no se pueden mantener progresos significativos en el largo plazo en los niveles de productividad bajo este esquema, porque el deterioro en el clima conduce a los trabajadores a perder el entusiasmo por su trabajo y por ende a disminuir su productividad (García Solarte, 2009).

3. La pérdida de entusiasmo al realizar su trabajo viene con los mayores índices de ausentismo y mayores tasas de rotación; además de problemas colaterales como la lentitud, falta de ganas de realizar su trabajo y la indiferencia en los trabajadores. El personal se retira psicológicamente de sus labores, vacío que viene a ser llenado por la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido (García Solarte, 2009).

4. Las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel, cuando sienten que contribuyen con el éxito de la empresa de una forma significativa. Ya que el solo hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no le permite influir en las decisiones que lo afectan. (García Solarte, 2009).

5. Es necesario que tanto los directivos de las empresas, como las personas vinculadas con el área de recursos humanos se comprometan en la construcción de un clima organizacional favorable dentro de sus empresas. (García Solarte, Clima Organizacional y, 2009).

6. El departamento de recursos humanos, tiene influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados de una organización, aspectos que a su vez conducen a la determinación del clima organizacional (García Solarte, Clima Organizacional y, 2009).

7. Poco ayudan a una buena convivencia las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador es importante qué, si ha realizado bien su labor se le felicite y si lo ha hecho mal se le corrija y se le indique cómo mejorar (García Solarte, Clima Organizacional y, 2009).

8. Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos, es la falta de equidad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios. A ello se deben sumar los problemas en la comunicación y sus canales. Al interior de los grupos de trabajos debe existir la posibilidad y las instancias para resolver los conflictos, conversando directamente entre las parte; a fin de evitar la propagación de rumores (García Solarte, Clima Organizacional y, 2009).

9. Las organizaciones creen y mantienen un buen clima laboral, teniendo a su factor humano como algo preponderante. Es función entonces de los llamados a ser líderes

de esas compañías a “potenciar al máximo a las personas, implantando un clima fundamentado en valores como brindar reconocimiento al trabajo, mejorar los canales de comunicación, otorgar un trato justo e impulsar el desarrollo de las personas” (García Solarte, Clima Organizacional y, 2009).

1.5 Impacto del Clima Organizacional

El clima laboral, es un instintivo de la supervivencia interna de una empresa, lo que da como resultado generando un alto grado de competitividad laboral (Escalante Dominguez & Quiroga , s/a).

El clima laboral, es un aspecto elemental en las empresas ya; que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores, está compuesto por ciertas características en donde destacan (Escalante Dominguez & Quiroga , s/a):

- Aspectos psicológicos
- Cultura
- Situaciones laborales
- Entorno social

La cultura, al paso del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias, se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, quien desempeña un papel importante dentro de una organización al involucrar al individuo en un sistema socio cognitivo y socio afectivo por tal motivo se involucra las creencias, significados y experiencias basadas en los valores, las ideologías, las normas e incluso los mitos y ritos organizacionales, dentro de un entorno para desempeñar así sus roles cotidianos en su área asignada o descritos (García Solarte, 2009).

El clima organizacional, se ha referido por mucho tiempo a una actividad, producto de la interacción de la sociedad, quien desempeña un papel importante dentro de una empresa, se puede definir a aspectos psicológicos como las necesidades que tienen los empleados de establecer una relación social, se analiza el carácter subjetivo al igual que las percepciones de cada individuo, la psicología considera al clima una esencia del ser humano. Éste, tiende a establecer sentimientos de simpatía o negatividad hacia la empresa u organización al sentirse parte de ella (García Solarte, 2009).

El clima organizacional, es como un estado emocional, algo temporal que se genera en las actitudes de las personas y estas actitudes se ven afectados por los eventos que ocurren al interior de la organización por ejemplo en los días de pago de gratificaciones, días finales de cierre del balance mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, etcétera (Mendoza, 2011).

Estos factores pueden mejorar o deteriorar las actitudes y las motivaciones personales; por ejemplo cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora , causa frustración, pesimismo y poca disposición para laborar (Mendoza, 2011).

Un aspecto que es menester precisar, es que el comportamiento laboral de un trabajador no es un efecto resultante, directo de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones, dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa (Mendoza, 2011).

De ahí, se deduce que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las condiciones organizacionales. Este clima resultante

induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, en la productividad, en la atención de los clientes, en la calidad del servicio y por ende en el clima mismo (Mendoza, 2011).

El clima organizacional, cuenta con diferentes características que influyen en la motivación de las personas, que forman parte de la organización y conlleva al comportamiento que tendrán, el cual puede ser tanto negativo como positivo (Mendoza, 2011).

Conocer el clima organizacional de una empresa, brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca, de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento (Mendoza, 2011).

El clima laboral, es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados (panama, 2015).

Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros (panama, 2015).

El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Muchos empleados pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial (panama, 2015).

Desde hace un tiempo los expertos vienen hablando de la importancia del clima laboral a lo interno de las empresas, pero muchas organizaciones aún fallan en esto. Uno de los principales problemas que presentan es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos (panama, 2015).

Lo que poco ayuda en una buena convivencia son las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador, es importante que si ha realizado bien su labor, se le felicite; y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar (panama, 2015).

Otro elemento que suele alterar el ambiente y provocar conflictos internos es la falta de equidad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, en especial en lo que se refiere a sueldos y beneficios (panama, 2015).

Tan importante se ha convertido el poder desenvolverse en un trabajo con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay dinero ni beneficios impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que tenga la organización. De hecho, se dice que, si no se tiene un buen clima laboral se está condenado al fracaso empresarial (panama, 2015).

Entre los principales riesgos que genera la ausencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los empleados están la alta rotación, baja productividad, dificultades en las comunicaciones y conflictos. De presentar estos inconvenientes, es recomendable que los cargos superiores realicen ciertos cambios como intervenir jefaturas, reorganizar los equipos de trabajo, establecer canales de comunicación y retroalimentación o romper con la rutina (panama, 2015).

Hay que tener en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde los empleados logren sentirse

comprometidos y así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para el consumidor (panama, 2015).

1.6 Características del Clima Organizacional

El clima organizacional, es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo, percibido directamente o indirectamente por los empleados, que se supone que es una fuerza importante para influir en el comportamiento de los empleados. El clima y la cultura son aspectos importantes del contexto global, el medio ambiente o la situación (Financiera, s/a).

Los determinantes del clima organizacional son: • Prestaciones • Relaciones Gerente-subalterno • Incentivos • Participación • Políticas • Procedimientos • Normas • Seguridad • Servicios • Sueldos y salarios • Naturaleza del trabajo • Condiciones de trabajo (Reyes & Velasquez, 1997).

La cultura organizacional, tiende a ser compartida la mayoría a todos los miembros de algún grupo social, es algo que los miembros más viejos suelen tratar de transmitir a los miembros más jóvenes, maneras de comportamiento y las percepciones de las estructuras del mundo (Financiera, s/a).

La influencia sobre el clima organizacional, tiene cierta importancia y éste a su vez tiene relación con el desempeño de los trabajadores. En las últimas décadas se ha hecho énfasis en como el liderazgo ejerce con gran influencia sobre sus subordinados, es una condición humana básica y global, desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás y a medida que la sociedad ha ido evolucionando, el liderazgo también ha tenido transformación. El comportamiento que tiene el líder tiene influencia en sus seguidores, siendo éste el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. El líder

tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014).

El clima organizacional, es responsable directo de la salud de los trabajadores, particularmente del grado de estrés que manifiestan y como resultado de éste, de las afecciones dérmicas, gastrointestinales y del sistema cardiovascular, solo por mencionar las más comunes (Freud, 2013).

Las encuestas de actitud o clima organizacional, tienen al menos tres funciones útiles a las organizaciones (Freud, 2013):

- Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados.

- La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las empresas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos.

- Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización, las modificaciones y para la capacitación de los supervisores.

Las empresas que no se preocupan por el clima organizacional algunas simplemente porque no les pasa por la cabeza y otras más por la falta de recursos o por la poca disposición a invertir en cosas que consideran poco contributivas a los objetivos estratégicos de la organización (Freud, 2013).

El clima se refiere a las respuestas humanas y a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente y su reacción da origen al clima organizacional, en consecuencia el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral (Mendoza, 2011).

El clima, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, por lo que el clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Mendoza, 2011).

1.7 Métodos y Estrategias de Diagnóstico del Clima Organizacional

Los métodos y estrategias de Diagnóstico del Clima Organizacional son importantes ya que muchas empresas al aplicarlos les permite formar una mejor planeación y a su vez tener una coordinación, les ayuda a visualizar el futuro, identifican los principios, recursos y valores requeridos para transitar desde el presente hasta la visión de una organización logrando su éxito como empresa.

1.7.1 Apertura a los cambios tecnológicos

Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados. Es importante agregar el papel que debe jugar el trabajador como principal fuerza de impulso al desarrollo organizacional, teniendo en cuenta un alto nivel de comunicación, dotándolos de las necesidades que se tienen, a nivel de empresa, que deben ser compartidas, para que en la conformación de equipos de trabajo, y a su vez alcanzar las metas propuestas (Tamayo Saborit & Traba Ravelo, s/a).

1.7.2. Recursos Humanos

Es la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo, los complejos factores que mueven a un individuo al trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, pues con sólo incrementar los salarios bastaría con motivar a los trabajadores. Existen otros factores que, a pesar de influir en la motivación, forman parte de las labores que realiza la empresa y lo

constituyen las condiciones adecuadas para el desempeño: los insumos necesarios, los cuidados en cuestiones de tareas difíciles o peligrosas, así como las respuestas a las inquietudes planteadas a la dirección (Tamayo Saborit & Traba Ravelo, s/a).

1.7.3. Comunicación

Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la empresa así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección. Los distintos tipos de comunicación y los canales por donde viaja esta, son imprescindible para un eficaz desempeño, de igual forma se precisa de una fluidez de información en los distintos niveles de dirección en la estructura y que las respuestas e interrogantes se constituyan verticalmente de arriba hacia abajo y viceversa, horizontalmente en los departamentos y diagonal a los largo de toda la estructura. Es importante añadir que depende del comportamiento el correcto desarrollo de las funciones administrativas (Tamayo Saborit & Traba Ravelo, s/a).

1.7.4. Motivación

Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Según Ardouin se distinguen tres elementos: Desde el interior de la persona, la existencia de un deseo o necesidad. Desde el exterior, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad, se puede decir que una persona está motivada cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada, ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. La motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo (Tamayo Saborit & Traba Ravelo, s/a).

1.7.5. Toma de decisiones

Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización; así como el papel de los empleados en este proceso. Algunas personas no le atribuyen importancia alguna al papel del liderazgo en las organizaciones, sin embargo la capacidad y habilidades de un líder para guiar y dirigir es vital para la obtención de los beneficios y la competitividad empresarial. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización, sin embargo no sobrevivir debido a la falta de liderazgo apropiado, quizás por la descoordinación de las tareas o no considerar el personal en toma de decisiones. En este sentido se aboga por un tipo de liderazgo que tome en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones (Tamayo Saborit & Traba Ravelo, s/a).

CAPITULO 2 ENFOQUES Y CORRIENTES TEORICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1. Enfoques y corrientes teóricas

2.1.1 Enfoque objetivo de Forehand y Gilmer

Es un enfoque estructuralista, según el cual el clima organizacional, es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (Tamayo Saborit & Traba Ravelo, s/a).

2.1.2 Características del Enfoque

Toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas (Segredo Pérez A. M., 2013).

Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la empresa y definidas por la dirección (Segredo Pérez A. M., 2013).

Definen clima laboral como los factores que envuelven al individuo y su ambiente (cultura, entorno moral, situación laboral), más factores psicológicos (Segredo Pérez A. M., 2013).

2.2 Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts

En el enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima; Halpin y Crofts, plantean un punto importante del clima: el Espíritu, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades

sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores (Noriega Bravo, s/a).

2.2.1 Características del Enfoque

Elaboraron un cuestionario adaptado especialmente al ámbito escolar que tiene en cuenta: Desempeño, Obstáculos, Intimidación, Espíritu, Actitud distante, Importancia de la producción, Confianza y Consideración (Noriega Bravo, s/a).

El enfoque subjetivo de Halpin y Crofts, plantea el clima organizacional, como la opinión de los empleados que se forman de la organización (Segredo Pérez A. M., 2013).

En este enfoque mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida (Noriega Bravo, s/a).

Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante (Segredo Pérez A. M., 2013).

Otros aspectos discutidos por Halpin y Croftsson, son los factores del clima relacionados con la producción (Segredo Pérez A. M., 2013)

Este enfoque es subjetivo para quienes el clima organizacional es la opinión que el empleado se forma de la organización (Segredo Pérez A. M., 2013).

2.3 Enfoque de síntesis Litwin y Stringer

Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Segredo Pérez A. M., 2013).

2.3.1 Características del Enfoque

Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente: Estructura, Responsabilidad individual, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e identidad (Noriega Bravo, s/a).

Plantearon que en el clima organizacional había que tener en cuenta seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización. (Noriega Bravo, s/a)

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional (Jimenez Lemus, 2011).

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor (Jimenez Lemus, 2011).

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto trascendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera (Jimenez Lemus, 2011).

2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón (Noriega Bravo, s/a).

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores (Jimenez Lemus, 2011).

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos haciendo un aporte importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados (Jimenez Lemus, 2011).

3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho (Noriega Bravo, s/a).

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional (Jimenez Lemus, 2011).

4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo (Noriega Bravo, s/a).

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización (Jimenez Lemus, 2011).

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo (Noriega Bravo, s/a).

Éstas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo (Jimenez Lemus, 2011).

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones (Noriega Bravo, s/a).

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores (Jimenez Lemus, 2011).

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización (Jimenez Lemus, 2011).

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional (Jimenez Lemus, 2011).

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de sus colaboradores (Jimenez Lemus, 2011).

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como éstas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización (Jimenez Lemus, 2011).

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional (Jimenez Lemus, 2011).

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de sus colaboradores (Jimenez Lemus, 2011).

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Jimenez Lemus, 2011).

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional (Jimenez Lemus, 2011).

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional (Jimenez Lemus, 2011).

CAPITULO 3 PROCESOS DE INTERACCION SOCIAL

3.1. Sistema de valores, actitudes y creencias

Los valores y las creencias proveen de razones del por qué los individuos tienen cierto comportamiento. Las creencias y los valores son tan importantes para la cultura organizacional (Contreras Armenta , Diaz Castillo, & Hernandez Rodriguez, s/a).

La declaración de los valores puede hacer capaces a los trabajadores. Esta les da un sentido de responsabilidad individual por y para sus acciones, al enfatizarles que ellos tienen una responsabilidad con la empresa y los clientes. Compartir responsabilidades es la clave para alentar a los individuos a actuar individualmente además de ser tierra fértil para desarrollar liderazgos futuros en la compañía. Por lo tanto, en el éxito, los empleados pueden actuar en estos principios aún cuando los líderes de la organización no están presentes. Nada como el éxito para generar éxito. Valores, creencias, códigos éticos, códigos de moral, ideologías, significan esencialmente la misma cosa en el lenguaje de la cultura organizacional y son parte central de ésta (Contreras Armenta , Diaz Castillo, & Hernandez Rodriguez, s/a).

Aunque muchos de nosotros tendemos a utilizar las palabras creencias y valores como iguales, en realidad hay una diferencia. Los valores son conscientes, afectivos cargados de emociones y deseos. Son las cosas que son importantes para la gente: los debería, los no debería y los debería ser de la vida organizacional. Así, las creencias y los valores pueden ser asociados con casi todo (Contreras Armenta , Diaz Castillo, & Hernandez Rodriguez, s/a).

En esencia, las creencias son lo que la gente cree como que es verdad o no, realidades o irrealidades en sus mentes. Los valores son cosas que son importantes para la gente incluyendo sus creencias de lo que la gente se preocupa- y por lo tanto son recipientes de sus más devotas emociones. Los individuos retornan a sus creencias, saber cosas de diversas formas incluyendo por ejemplo, a través de la fe, investigaciones experimentales, intuición, entre otras. El proceso a través del cual se

forman los valores es menos claro y parece variar más entre la gente, no obstante, es ampliamente reconocido que las culturas modelan tanto las creencias como los valores (Contreras Armenta , Diaz Castillo, & Hernandez Rodriguez, s/a).

3.1.1 Clasificación del Clima Organizacional de acuerdo a las corrientes teóricas

El clima organizacional se puede dividir de acuerdo a dos corrientes teóricas que son:

3.1.1.1. Escuela de la Gestalt

La Gestalt es una escuela de psicología alemana, basada en la forma o configuración de las cosas. Dicha escuela interpreta los fenómenos como unidades estructuradas, más que como agregados de distintos datos sensoriales (Rodriguez, 2010).

Es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Este enfoque se centra en la organización de la percepción el todo es más que la suma de sus partes, en el interior de este acercamiento se relacionan cuatro principios importantes de la percepción del individuo (Rodriguez, 2010).

Algunas Características que menciona (Rodriguez, 2010):

- Afirman que los sentidos nos enseñan y que los medios de comunicación son solo modalidades de transmisión mediante las cuales se reestructuran determinadas formas que enriquecen su fuerza de expresión.
- La sociedad se constituye en la medida que tiene determinadas reglas o estructuras que producen el sentido de los acontecimientos, los cuales son producto de las normas que los hombres han asimilado en sociedad y les permite evocar en común los mismos significados.

- Sostiene que los sentidos engañan, y por lo tanto la comunicación se debe estudiar mediante la construcción de estructuras lógicas, que permitan descubrir las interrelaciones creadoras del sentido y las reglas que constituyen a las normas sociales.
- Tienden a estudiar al ser humano desde fuera, como a cualquier fenómeno natural y no desde dentro, como se estudian los contenidos de conciencia.
- La investigación estructuralista tiende a hacer resaltar lo "inconsciente" y los condicionamientos en vez de la conciencia o la libertad humana.

Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo , crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento , según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo, de tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado, menciona que el todo es mayor que la suma de sus partes y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos (Rodriguez, 2010).

La percepción dada en este entorno en particular influye de manera negativa en el comportamiento de un empleado; ya que lo convierte en una persona incapaz de tomar iniciativa en el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo y de innovar y potenciar su desempeño al interior de la organización a la que pertenece disminuyendo la productividad de la misma (Rodriguez, 2010).

La mente configura, a través de ciertas leyes, los elementos que llegan a ella a través de los canales sensoriales (percepción) o de la memoria (pensamiento, inteligencia y resolución de problemas). En nuestra experiencia del medio ambiente, esta configuración tiene un carácter primario por sobre los elementos que la conforman, y la suma de estos últimos por sí solos no podría llevarnos, por tanto, a la comprensión del funcionamiento mental. Este planteamiento se ilustra con el axioma: El todo es mayor que la suma de sus partes, con el cual se ha identificado con mayor frecuencia a esta escuela psicológica. Con ello pretende explicar que la organización

básica de cuanto percibimos está en relación de una figura en la que nos concentramos, que a su vez es parte de un fondo más amplio, donde hay otras formas, o sea, todo lo percibido es mucho más que información llegada a los sentidos. Supone una corriente que contrarresta la visión Conductista que reduce al organismo a un simple emisor de respuestas (Rodríguez, 2010).

Leyes o principios de la Gestalt (Rodríguez, 2010):

- Principio de la Semejanza- Nuestra mente agrupa los elementos similares en una entidad. La semejanza depende de la forma, el tamaño, el color y otros aspectos visuales de los elementos.
- Principio de la Proximidad- El agrupamiento parcial o secuencial de elementos por nuestra mente basado en la distancia Establece que los objetos contiguos tienden a ser vistos como una unidad. Los estímulos que están próximos tienden a percibirse como formando parte de la misma unidad.
- Principio de Simetría- Las imágenes simétricas son percibidas como iguales, como un solo elemento, en la distancia. Tiene tal trascendencia, que desborda el campo de la percepción de las formas para constituir uno de los fenómenos fundamentales de la naturaleza. La biología, la matemática, la química y la física, y hasta la misma estética, se organizan siguiendo las leyes especulares, simples o múltiples, de la simetría.
- Principio de Continuidad- Los detalles que mantienen un patrón o dirección tienden a agruparse juntos, como parte de un modelo. Es decir, percibir elementos continuos aunque estén interrumpidos entre sí. Tiene elementos de cierre porque partículas independientes tratan de formar figuras, partiendo de la ley de cerramiento. De igual modo toma propiedades de la ley de buena figura o destino común al provocar elecciones de las formas más simples y rotundas. También toma elementos de la ley de experiencia, pues se decide por aquellas formas que tienen figuras reconocibles o son más familiares al perceptor. Esta ley tiene como caracteres propios la manera de presentarnos las formas. Estas se

nos muestran de manera incompleta, inconclusas, como abreviatura o esquemas de fácil interpretación.

- Principio de dirección común- Implica que los elementos que parecen construir un patrón o un flujo en la misma dirección se perciben como una figura.
- Principio de simplicidad- Asienta que el individuo organiza sus campos perceptuales con rasgos simples y regulares y tiende a formas buenas.
- Principio de la relación entre figura y fondo- Establece el hecho de que el cerebro no puede interpretar un objeto como figura o fondo al mismo tiempo. Depende de la percepción del objeto será la imagen a observar. Es la de mayor fuerza y trascendencia de las expuestas, porque puede considerarse que abarca todas las demás, ya que en todas late este principio organizativo de la percepción, observándose que muchas formas sólo se constituyen como figuras definidas cuando quedan como superpuestas o recortadas sobre un fondo más neutro.
- Principio de igualdad o equivalencia- Cuando concurren varios elementos de diferentes clases, hay una tendencia a constituir grupos con los que son iguales. Esta experiencia la presentamos aislada, para evitar la influencia de otras leyes y por ello están equidistantes todos los elementos integrantes. Si las desigualdades están basadas en el color, el efecto es más sorprendente que en la forma. Ahondando en las desigualdades, si se potencian las formas iguales, con un color común, se establecen condicionantes potenciadores, para el fenómeno agrupador de la percepción.
- Principio del cerramiento- Las líneas que circundan una superficie son, en iguales circunstancias, captadas más fácilmente como unidad o figura, que aquellas otras que se unen entre sí. Las circunferencias, cuadriláteros o triángulos producen el efecto de cerramiento. Esta nueva ley parece ser operativa porque señala el hecho de que las líneas rectas paralelas forman grupos más definidos y estables que los puntos, que delimitan peor un espacio.
- Principio de la experiencia- Desde el punto de vista biológico, el propio sistema nervioso se ha ido formando por el condicionamiento del mundo exterior.

3.1.1.2. Escuela Funcionalista

Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. El clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos. Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional. Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de equilibrio. Que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea (Rodríguez, 2010).

Algunas características que menciona (Rodríguez, 2010):

- Esta teoría afirma que los medios de comunicación siempre tienen la intención de obtener un efecto sobre los receptores (se intenta persuadir a los espectadores). Para lograrlo, formulan las siguientes preguntas: quién, qué, a quién, a través de qué medio y con qué finalidad.
- La teoría funcionalista habla de que los medios son utilizados por el Estado para vigilar el entorno, controlarlo y para transmitir la herencia social, antes transmitida mediante la educación.
- La teoría funcionalista centra sus investigaciones en la capacidad de los medios para realizar sus funciones.

3.2 Problemas del clima organizacional

Se presentan algunos problemas en el ambiente laboral, el propósito es conocer los diferentes motivos y factores que podrían dañar un ambiente laboral agradable, pero sobre todo la productividad y desempeño del trabajador.

3.2.1 Problemas de comunicación

Los seres humanos tenemos la necesidad de interactuar entre nosotros mismos, desde nuestros antepasados las personas han sobrevivido formando sociedades, y cuando éstas se forman han surgido diversas diferencias entre los mismos (Fernández , 1991).

La interacción con las demás personas se da a cada instante y más cuando nos encontramos compartiendo el mismo fin, el mismo espacio, la comunicación es un fenómeno que se da de forma natural en cualquier organización, es el proceso social más importante (Fernández , 1991).

En cualquier empresas o institución donde sus integrantes se desarrollan y comparten su trabajo en un mismo espacio físico, a través de diversos contextos situacionales y cotidianos existirá la interacción o intercambio, por ello, habrá diferencias que afectarán a este fenómeno de la comunicación (Fernández , 1991).

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus empleados; ya que cumple con importantes funciones en las organizaciones, principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento, la comunicación es fundamental para el funcionamiento exitoso de una compañía en el contexto de participación de todas las personas, la comunicación como parte de la administración debe reflejar apropiadamente la verdadera realidad de las políticas de la compañía (Fernández , 1991).

Gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de su comunicación interna. No resolverlos a

tiempo, termina por afectar a otras áreas de la organización y puede acabar enrareciendo el ambiente y debilitando las relaciones entre sus empleados. Por eso, detectar los principales problemas de comunicación interna, en las empresas es fundamental para evitar que crezcan (Fernández , 1991).

Desorientación: cuando tu empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los empleados, cada cual entenderá las cosas a su manera y la inexistencia de un discurso común desorientará a tus empleados (Fernández , 1991).

Cultura basada en la desconfianza: si nadie tiene clara cuál es la realidad, generarás problemas de desconfianza, conexión y credibilidad (Fernández , 1991).

Desmotivación y pérdida de productividad: si tus trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos (Fernández , 1991).

Deterioro del clima laboral: si no dejas hablar y escuchas a tus empleados, cualquier cosa puede acabar en negatividad, secretismos y chismorreos (Fernández , 1991).

Muchas empresas consideran como uno de sus mayores problemas a resolver las fallas e inconvenientes en la comunicación de la organización. Pero un administrador que realmente conoce a su empresa, como debe ser, se puede dar cuenta que muchos problemas de comunicación se originan como consecuencia de problemas más fuertes (Fernández , 1991).

Un ejemplo de lo que se establece anteriormente es cuando en una organización una planeación resulta deficiente y genera incertidumbre en la directriz y camino de la empresa, al igual que si una organización no cuenta con una adecuada estructura puede limitar o alterar de forma negativa la relación organizacional y por ende la comunicación. Las barreras que se presentan en la transmisión de la información

pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe (Fernández , 1991).

Las principales barreras en la comunicación específicamente en el caso de las organizaciones son (Fernández , 1991):

Falta o ausencia de planeación.: Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad; además de que la persona que se comunicará debe elegir el canal de comunicación más conveniente así como el espacio de tiempo indicado para la transmisión de la información, y de esta forma detener la resistencia al cambio.

Supuestos o hechos confusos.: Muchas veces en la transmisión de la información se dan por hechos o por entendidos ciertas situaciones y por lo cual no se comunican con el resto de la información que se transmite, un ejemplo de esto se presenta cuando un cliente envía un aviso a uno de sus proveedores sobre una visita a las instalaciones de la empresa, el supuesto que se pretende reflejar es el hecho de que el cliente puede dar por entendido que el proveedor organizará su llegada, desde la cuestión de transporte, como en cuanto a hospedaje y además prepara un programa de recibimiento y revisión dentro de sus instalaciones. En cuanto al proveedor, este puede creer y dar por hecho que la visita del cliente a la ciudad puede deberse a cuestiones personales, motivo por el cual, visitará las instalaciones de la organización pero como parte de una actividad de rutina.

Pérdida de información por retención limitada.: Este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las transmisiones, y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección como es respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

Comunicación de forma impersonal: El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

Desconfianza o temores en la comunicación: La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.

3.2.2 Problemas de liderazgo

El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión , existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos , el estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados. Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder, lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder. Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que ejerce en su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012).

El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados se conviertan en campeones. El líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras: el líder es aquel que sabe cómo conducir a sus colaboradores para que se comprometan y desarrollen su mejor esfuerzo (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012).

El ser líder es influir en otros para el logro de un fin importante lo que se transmite en la capacidad para motivar a otros para que se comprometan en la realización de una tarea u objetivo. En muchas ocasiones se confunde el liderazgo con la jerarquía, el poder y la autoridad que de ellos deriva, estos elementos son complementarios a la capacidad de influir de manera positiva que todo líder ejerce sobre otros, en este sentido (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012).

La mayoría de las personas han laborado para algún Gerente o Jefe, al que consideran su “Líder”, el cual posee muchas debilidades. Es casi como un rito de iniciación en los trabajos (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012).

Los malos Gerentes, reaccionan negativamente, en lugar de planificar. Ellos no tienen una visión e incluso cuando la tienen, no son capaces de comunicarla a su equipo. Los malos Líderes son desorganizados y fallan al ejecutar los planes que les llevarán a realizar su visión (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012).

El déficit de Liderazgo está relacionado con la baja energía, la indecisión y la falta de rendición de cuentas. La mala gestión disminuye la moral de los empleados. La moral es la base de la motivación y esa motivación es un componente clave para la productividad (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012).

Independientemente de que la mala gestión es el resultado de la incompetencia o el déficit de Liderazgo, los empleados se niegan a hacer el esfuerzo para alguien que no está en condiciones de administrar proyectos o Liderar personas. En consecuencia, se genera una baja productividad, lo cual aumenta los costos laborales (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012).

Según (Piqueras, 2013) existen cuatro problemas de liderazgo:

El primer problema de liderazgo consiste en no ser ejemplo. Liderar desde la palabra, la teoría y la intención es bien fácil, pero echamos de menos a aquellos líderes que se remangaban la camisa para ser los primeros en involucrarse en lo que están haciendo. La palabra liderazgo ya de por sí, sea político, empresarial o institucional, implica cierto tipo de estatus, creo que es el estatus el principal enemigo del ejemplo. Aunque hay otros problemas a la hora de dirigir personas.

El segundo problema del liderazgo es cuando el estatus puede más que la misión y el líder se distancian de sus seguidores, enrocado en su trono, creando un abismo difícil de flanquear entre seguidores y seguido. En ese momento, perdida la humildad, el proyecto empieza a decaer, los seguidores a desilusionarse y los resultados a ser mediocres.

El tercer problema del liderazgo es cuando, estando los seguidores poco involucrados, el líder se niega a aceptar la realidad. En estos momentos se pone una máscara, puro maquillaje para aparentar que todo va bien. Es entonces cuando más desoladora es la función del líder, pues trata de convencer a unos y a otros de que el proyecto es apasionante y con un gran futuro, sabiendo de una u otra forma que el proyecto hace aguas.

El cuarto problema del liderazgo es creerse más listo que los demás, perder la llaneza, la inocencia y la humildad, endiosarse, no darse cuenta de que el líder no es nadie sin seguidores. Creer que el papel de ser líder está destinado sólo a unos pocos.

Cualquier organización que tenga la moral baja, también tiene una alta rotación de personal. Se ha demostrado que los efectos de la elevada rotación, incrementa los costes de formación y disminuye la cantidad de trabajadores con experiencia. El reclutamiento de personal se convierte en algo muy complicado, debido a la velocidad del cambio. La calidad de los solicitantes disminuye y para Recursos Humanos, su labor se vuelve una pesadilla, pues se torna en un círculo vicioso causa grandes pérdidas de dinero. La baja moral ocasionada por la alta rotación de personal, trae como resultado, un mayor descenso de la moral. Correr en círculos negativos es la herencia de un mal Líder (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012).

3.2.3 Problemas de Motivación

La motivación y el clima laboral constituyen dos temas de gran interés en la psicología por sus implicancias en la productividad del recurso humano en ambientes laborales y son indicadores de la calidad de vida en el trabajo. La motivación de logro contrasta con los mínimos requerimientos organizacionales que permitan asegurar el logro de metas personales e institucionales poniendo en riesgo la misión institucional; y por lo tanto, la calidad en el servicio que debe caracterizar a empresas que giran en tomo a la formación humana (Palma Carrillo, 2000).

La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013).

Chiavenato es explícito en este punto, considerando que la motivación a nivel individual conduce al de clima organizacional que se refiere al nivel de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de

situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013).

La motivación es una de las claves del éxito en el mercado laboral para poder disfrutar con aquello que haces y no vivir la rutina diaria con angustia y con sufrimiento. Pues bien, la falta de motivación causa apatía, dolor y frustración a todos aquellos que hacen frente a ocho horas interminables de trabajo cada día. En ese caso, conviene realizar una pregunta: ¿Por qué se pierde la motivación y la ilusión? (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013).

Pueden existir varias razones. Suele darse cuando el empleado se siente poco valorado por su jefe e incluso, indiferente para el rendimiento de la empresa. En vez de dar lo mejor de sí mismo termina limitándose a cumplir sus funciones, pero sin aportar el talento que lleva dentro de sí mismo (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013)..

Por otra parte, la falta de motivación también puede producirse porque en este momento de tu vida te encuentras con un problema que te desborda y que centra tu atención prácticamente todo el día. Es decir, te resulta muy difícil concentrarte en tu trabajo. Esto puede suceder tras un problema sentimental, tras una enfermedad o la muerte inesperada de un ser querido (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013).

El hecho de que el ambiente de la empresa sea negativo también es un factor determinante en relación con la pérdida de motivación que puede sufrir un trabajador. Y es que, es importante sentirte integrado en el entorno laboral y con la confianza necesaria para hacer nuevos amigos en la oficina. La pérdida de motivación también puede producirse como consecuencia del cansancio, por ello, ante la llegada de las

vacaciones siempre es más normal que aumente la pereza. El estrés y la ansiedad son emociones que están vinculadas de una forma directa con la pérdida de motivación en el plano laboral. Sin embargo, hoy día, en plena crisis económica, debes sentirte afortunado por el simple hecho de tener un trabajo (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013).

Según (economía, 2012) existen 5 causas por las cuales los empleados pierden motivación:

1. Falta de auto-confianza. Carecer de confianza en las propias habilidades, y de fe, se halla entre los principales factores que desmotivan a los empleados. En añadidura, si ya cuentan con un fracaso a sus espaldas, es más probable que esta falta de auto seguridad se genere y se manifiesten vacilantes en el momento de tomar iniciativas (economía, 2012).

2. Falta de dirección. Un elemento significativo que ayuda a mantener alta la moral y la motivación de los trabajadores es tener un sentido claro y definido de la dirección hacia la cual deben encausar sus esfuerzos, del propósito que persigue la empresa. Un trabajador que tiene claro qué esperan sus superiores de él, tiene más oportunidades de priorizar actividades y mostrarse más productivo donde más importa (economía, 2012).

3. Falta de justicia. Ciertas organizaciones omiten propiciar el feedback hacia sus empleados. Sin embargo, a estos les ayuda mucho saber cuándo lo están haciendo tanto como cuándo lo hacen mal (economía, 2012).

4. Falta de apoyo. En algunos casos, los empleados reciben el encargo de un proyecto o tarea, pero no cuentan con los recursos o la autoridad suficiente para llevarla a cabo. En casos semejantes es de esperar que la frustración se la consecuencia directa (economía, 2012).

5. Falta de reconocimiento o recompensa. Los empleados esperan que sus esfuerzos sean notados y con suerte recompensados, sea de forma monetaria, o a modo de evidenciar su desempeño positivo y productividad (economía, 2012).

CAPITULO 4. METODOS TECNICAS Y METODOLOGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1 Dimensión Mc Clelland

Esta teoría puede ayudar a las personas a descubrir que tipo de trabajo sería preferible según su necesidad dominante (Palma Carrillo, 2000).



Ilustración 1. Dimensión de Mc Clelland. (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)

4.1.1 Concepto

La dimensión de McClelland explica el éxito en base a la motivación. En esta se aprecia, el predominio del concepto de necesidad de logro en los individuos, es el referido a que el individuo alcance sus objetivos y demuestre sus competencias. Las personas con motivación de logro tienden a dirigir su energía a hacer sus actividades, rápido y bien (Palma Carrillo, 2000).

McClelland afirmó que la gran mayoría de la gente posee y exhibe una combinación de estas necesidades. Algunas personas necesitan de constante motivación, que es la que afecta en su rendimiento de trabajo. McClelland sugirió que una fuerte necesidad de afiliación genera problemas en la alta gerencia, ya que su

comportamiento es subjetivo, por su necesidad de ser agradable, lo cual afecta su capacidad de tomar decisiones (Palma Carrillo, 2000).

Una fuerte necesidad de poder producirá un determinado trabajo ético y compromiso para la organización, un gerente con necesidad de poder produce que la gente se sienta atraída por el rol del líder, este tipo de gerente pero, sin embargo, no posee la flexibilidad requerida (Palma Carrillo, 2000).

También McClellan argumenta que las personas con la necesidad de logro, son los mejores líderes, aunque puede existir una tendencia a demandar mucho de su personal, ya que ellos consideran que todos son igual a él, cosas que no siempre se manifiestan en todas las personas (Palma Carrillo, 2000).

Todo ser humano necesita de estas tres necesidades, que todos contamos con este tipo de necesidades en diferentes cantidades, dependiendo de la forma de vida y carácter de la persona. Considero que son importantes en la vida de una persona y que cada quien utiliza este tipo de necesidades para sentirse motivados de diferentes formas. (Palma Carrillo, 2000).

La variación de la importancia entre las necesidades en cada persona es diferente, ya que algunas, tomando en cuenta su forma de ser, son más importantes, porque les permite sentirse realizados (Palma Carrillo, 2000).

4.1.2 Variables que mide

Esta teoría mide las necesidades de afiliación que se refieren a requerimientos para la integración y realización de actividades en grupos. Las de poder están referidas a ejercer el control sobre otros, como los jefes, líderes, gobernantes, ejecutivos de alta dirección, entre otros (Palma Carrillo, 2000).

McClelland encontró que los grandes realizadores se diferencian de otros por su deseo de realizar mejor las cosas. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes; no obstante les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren el desafío de trabajar en un problema y cargar con la responsabilidad personal del éxito o fracaso. Además evitan las tareas no muy fáciles o muy difíciles. Al superar obstáculos, desean sentir que el resultado, es decir su éxito o fracaso, depende de sus propias acciones. Los grandes realizadores se desempeñan mejor cuando perciben que tienen una oportunidad de éxito del 50% y una de fracaso de 50%, pues así poseen una buena posibilidad de experimentar sentimientos de logro y satisfacción de sus esfuerzos (Palma Carrillo, 2000).

Por otra parte los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz (Palma Carrillo, 2000).

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas a su vez adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especifica ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo depende de la posición que cada

individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor (Palma Carrillo, 2000).

David McClelland menciona que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Estas necesidades son (Palma Carrillo, 2000):

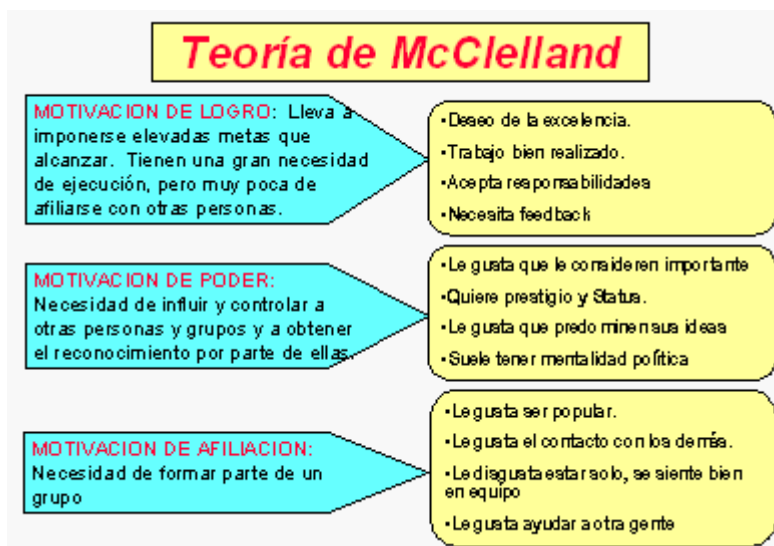


Ilustración 2 Dimensión de Mc Clelland. (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)

PODER: Constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; ésta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima (Palma Carrillo, 2000).

Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás (Palma Carrillo, 2000).

Necesidad de influir a la vez controlar a otras personas y grupos, para obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, desean adquirir progresivamente prestigio.

Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas suelen tener una mentalidad “política” (Palma Carrillo, 2000).

Esta gente se agrupa en dos tipos: Poder personal y poder institucional.

———La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas.

———Una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización (Palma Carrillo, 2000).

La gente de alto poder gozar de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus. Mientras que estas personas atraen a esta gente a los papeles de dilección, ellas pueden no poseer la flexibilidad requerida y las habilidades necesarias orientadas a la gente, necesarias. Los encargados con una alta necesidad de poder institucional tienden para ser eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal (Palma Carrillo, 2000).

Las personas que tienen poder, se sienten motivadas por mantener ese grado de autoridad. Tienen el deseo de poder influir en las demás personas, de poder enseñar cómo conseguir sus logros. Son personas influyentes, que generan la sensación de liderazgo, prevaleciendo sus ideas, que genera la necesidad de incrementar el poder y su estatus (Palma Carrillo, 2000).

AFILIACION: Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denomino necesidad de afecto (Palma Carrillo, 2000).

Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización (Palma Carrillo, 2000).

Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se

sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente (Palma Carrillo, 2000).

Desea gustar y ser aceptado por los demás, y da importancia a la interacción personal y tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo, se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una lata cantidad de confianza y comprensión mutua. Prefiere la cooperación sobre la competición. Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente (Palma Carrillo, 2000).

McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones (Palma Carrillo, 2000).

Las personas que poseen este tipo de necesidad, se sienten motivadas por la necesidad de tener relaciones amigables y se motivan por la forma de interacción con los demás. La afiliación brinda la sensación de sentirse respaldado, respeto y consideración por los demás, solo que tiene una desventaja, las personas que tienen esta necesidad piensan y se preocupan por no disgustar a las demás personas (Palma Carrillo, 2000).

LOGRO: Cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para alcanzar siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos. Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación (Palma Carrillo, 2000).

Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito (Palma Carrillo, 2000).

Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de

desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades (Palma Carrillo, 2000).

La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo, intenta presionar a si mismos para evitar ambas situaciones: a las poco arriesgadas y a las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo y tienen gustos de trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013)

Las personas con la necesidad de logro, encuentran una motivación por cumplir retos cada vez más difíciles, esto genera metas y desafíos personales, los cuales les genera la sensación de sentirse realizado y que cuenta con talentos (Palma Carrillo, 2000).

4.1.3 Ventajas y Desventajas

4.1.3.1 Desventajas

Existe la posibilidad de confundir la necesidad de poder a costa de las necesidades de realización y de afiliación, las personas pueden confundir que el fin justifica los medios, y no encontrar personas que se puedan motivar si no tienen un porcentaje alto de alcanzar el éxito y llegara a un grado de confusión ya que las grandes tareas o retos quiénes las realizarán en cuanto a nivel cognoscitivo. y buscará una realización personal independientemente de cómo se desempeñan las demás personas (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013).

McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños

4.1.3.2. Ventajas

Identificar a personas con ansias de realización que puedan garantizar el éxito en situaciones con riesgos o retos calculados (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013).

Las necesidades podrán ayudarnos a identificar a personas que requerimos de acuerdo al objetivo planteado. (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013)

Se puede implementar un plan de capacitación para lograr excelentes evaluaciones, partiendo de la necesidad y obtener la realización. (Sergueyevna & Mosher Valle, 2013).

4.2 Dimensión de Maslow

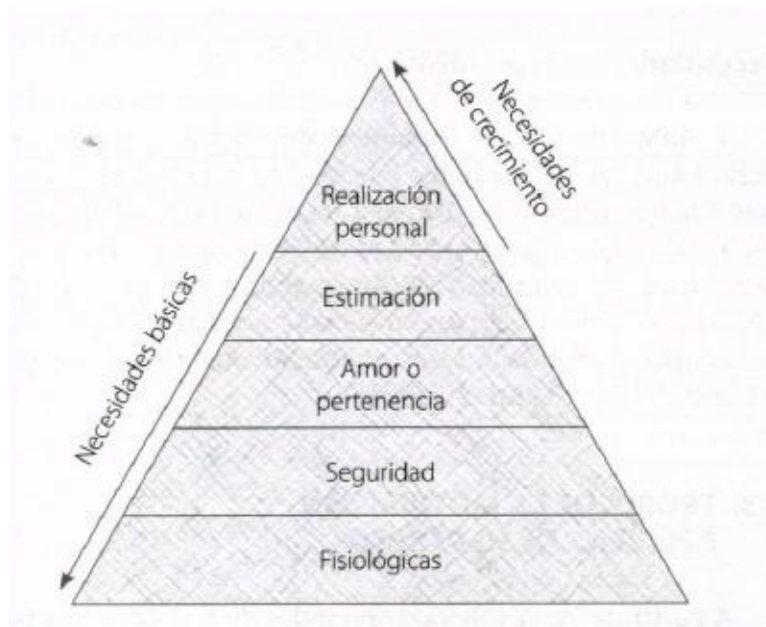


Ilustración 3. Título. Fuente:(Ramos Moreno, Humanidades,Programa de Psicología, 2012)

4.2.1 Concepto de la dimensión de Maslow

La dimensión de Maslow postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas (Ramos Moreno, 2012).

Maslow también habla de estos niveles en términos de homeostasis, el cual es aquel principio a través del cual opera nuestro termostato de forma equilibrada: cuando hace mucho frío, enciende la calefacción; cuando hace mucho calor, apaga el calentador. De la misma manera, en nuestro cuerpo, cuando falta alguna sustancia,

desarrolla un ansia por ella; cuando logra conseguir suficiente de ella, entonces se detiene el ansia. Lo que Maslow hace es simplemente extender el principio de la homeostasis a las necesidades, tales como la seguridad, pertenencia y estima (Ramos Moreno, 2012).

Maslow considera a todas estas necesidades como esencialmente vitales. Incluso el amor y la estima son necesarias para el mantenimiento de la salud. Afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros, como los instintos. De hecho, les llama necesidades casi instintivas (Ramos Moreno, 2012).

En términos de desarrollo general, nos movemos a través de estos niveles como si fueran estadios. De recién nacidos, nuestro foco o casi nuestro completo complejo de necesidades está en lo fisiológico. Inmediatamente, empezamos a reconocer que necesitamos estar seguros. Poco tiempo después, buscamos atención y afecto. Un poco más tarde, buscamos la autoestima. Imaginemos que esto ocurre dentro de los primeros dos años de vida (Ramos Moreno, 2012).

Bajo condiciones de estrés o cuando nuestra supervivencia está amenazada, podemos “regresar” a un nivel de necesidad menor. Cuando nuestra gran empresa ha quebrado, podríamos buscar un poco de atención. Cuando nuestra familia nos abandona, parece que a partir de ahí lo único que necesitamos es amor (Ramos Moreno, 2012).

También todo esto puede ocurrir en una sociedad de bienestar establecida: cuando la sociedad abruptamente cae, las personas empiezan a pedir a un nuevo líder que tome las riendas y haga las cosas bien. Cuando las bombas empiezan a caer, buscan seguridad; cuando la comida no llega a las tiendas, sus necesidades se tornan incluso más básicas (Ramos Moreno, 2012).

Maslow sugiere que podríamos preguntarles a las personas sobre su filosofía de futuro cuál sería su ideal de vida o del mundo y así conseguir suficiente información sobre cuáles de sus necesidades están cubiertas y cuáles no. Si tienes problemas significativos a lo largo de tu desarrollo por ejemplo, periodos más o menos largos de inseguridad o rabia en la infancia, o la pérdida de un miembro familiar por muerte o divorcio, o rechazo significativo y abuso entonces podrías fijar este grupo de necesidades para el resto de tu vida (Ramos Moreno, 2012).

4.2.2 Variables que mide

Maslow menciona que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden (Ramos Moreno, 2012).

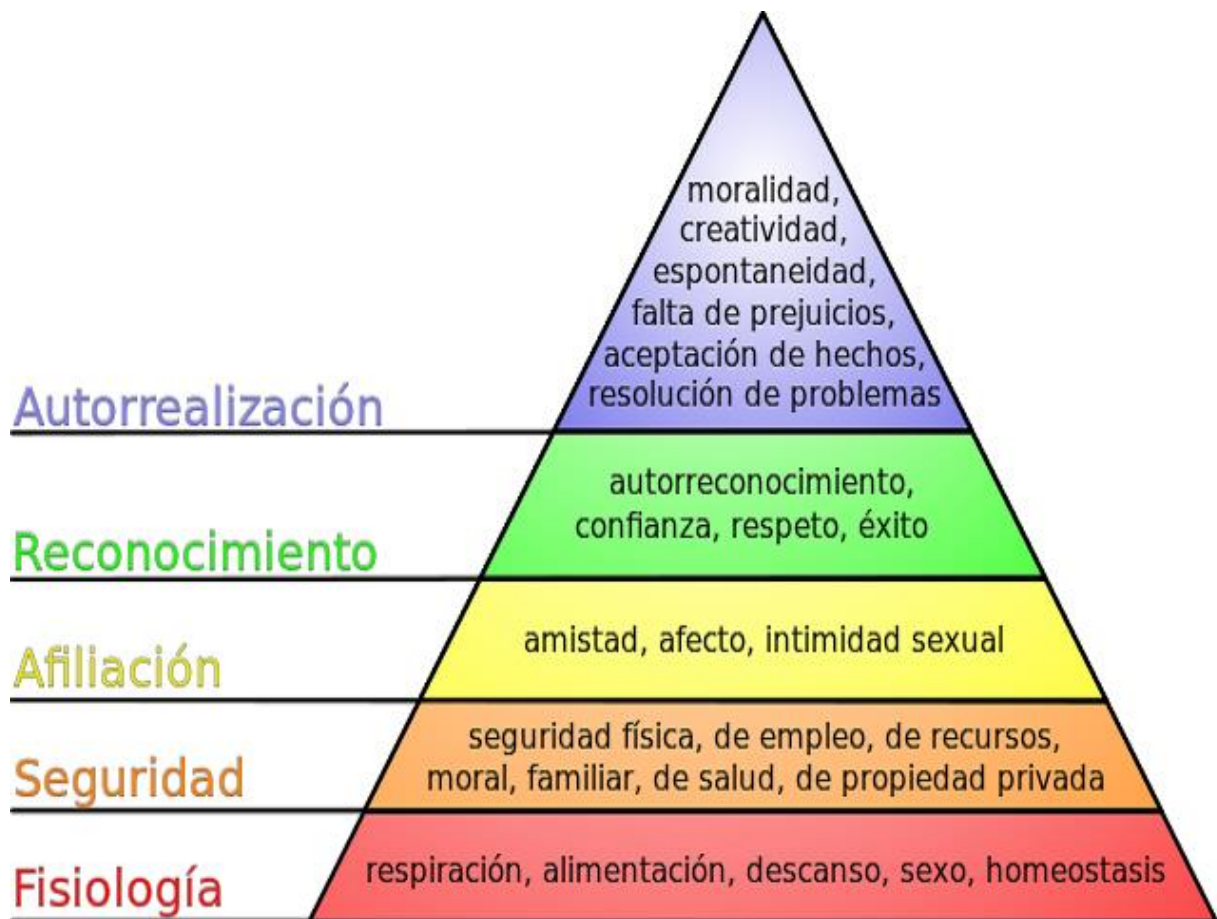


Ilustración 4 Dimensión de Maslow. (Ramos Moreno, *Humanidades, Programa de Psicología*, 2012)

FISIOLÓGICAS: Surgen de la naturaleza física del ser humano y son básicas para sobrevivir, como la necesidad de alimento, techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referentes a la supervivencia) (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013):

*Necesidad de respirar, beber agua (hidratarse) y alimentarse.

*Necesidad de dormir (descansar) y eliminar los desechos corporales.

*Necesidad de evitar el dolor.

*Necesidad de mantener la temperatura corporal, en un ambiente cálido o con vestimenta.

SEGURIDAD: Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras. Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. Empezarás a preocuparte en hallar cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad. Incluso podrías desarrollar una necesidad de estructura, de ciertos límites, de orden (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Necesidades de seguridad y protección Surgen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013):

*Seguridad física (asegurar la integridad del propio cuerpo) y de salud (asegurar el buen funcionamiento del cuerpo).

*Necesidad de proteger tus bienes y tus activos (casa, dinero, automóvil, etc.)

*Necesidad de vivienda (protección).

AFECTO, PERTENENCIA: Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, un ejemplo es el desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas. Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Empezamos a tener necesidades de amistad, de pareja, de niños y

relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad. Del lado negativo, nos volvemos exageradamente susceptibles a la soledad y a las ansiedades sociales (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Necesidades sociales (afiliación). Son las relacionadas con nuestra naturaleza social (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013):

*Función de relación (amistad, pareja, colegas o familia).

*Aceptación social.

ESTIMA, RECONOCIMIENTO: Esta implica ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. La alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad. Obsérvese que esta es la forma “alta” porque, a diferencia del respeto de los demás, una vez que tenemos respeto por nosotros mismos, es bastante más difícil perderlo.

Estima llamada “alta”: Respeto a uno mismo, competencia, confianza, logros, independencia y libertad de uno mismo.

Estima llamada “baja”: Reconocimiento, atención, respeto, estatus por parte de los demás (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Necesidades de estima (reconocimiento). Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, un alta y otra baja (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013):

*La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

*La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

*La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima e ideas de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalonar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

*La necesidad de autoestima es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

AUTORREALIZACION: Sobresale una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus habilidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo Necesidad de ser, motivación de crecimiento, es la que le da el sentido a la propia existencia. (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

A medida que se satisface cada una de estas necesidades en lo sustancial, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante. En términos de la figura, el individuo sube por los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva. De manera

que si uno desea motivar a alguien, de acuerdo con Maslow, necesita comprender en qué nivel de la jerarquía está en la actualidad, y enfocarse a la satisfacción de las necesidades en ese nivel o el siguiente superior (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Maslow separa las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. Esta diferenciación entre los dos órdenes se hizo a partir del criterio de que las necesidades de orden superior quedan satisfechas en lo interno (dentro de la persona), mientras que las necesidades de orden inferior quedan satisfechas predominantemente en lo externo (por el pago, los contratos sindicales y el ejercicio de un puesto, por ejemplo). De hecho, la conclusión natural a la que se debe llegar partiendo de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de abundancia económica, casi todos los trabajadores con empleos permanentes han satisfecho de manera considerable sus necesidades de orden inferior (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento, en particular entre los administradores profesionales. Se puede atribuir esto a la lógica intuitiva y a la facilidad de su comprensión. Sin embargo, por desgracia, la investigación no respalda en general dicha teoría. Maslow no proporcionó una verificación empírica, y varios estudios que intentaron respaldar su teoría encontraron que no había apoyo para la misma (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a

ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

4.2.3 Ventajas y Desventajas

4.2.3.1. Desventajas

Si bien se han obtenido pruebas para algunos aspectos específicos del modelo, no se ha encontrado una forma de estudiar el modelo como un todo; sin embargo, la jerarquía es ampliamente aceptada por su atractivo intuitivo (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

El modelo de Maslow no explica de forma clara y consistente ciertas conductas, como son las de auto sacrificio en de un bien común; aunque este acto se justifique por la presencia de necesidades que superarían las básicas de orden de la supervivencia, parece necesario un ajuste del modelo para lograr asimilar de mejor modo estos hechos (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Maslow postula que su modelo es válido para todos los seres humanos, sus estudios los realizó sobre individuos occidentales del siglo XX, por lo que proposiciones serían válidas solamente para la sociedad occidental de nuestro siglo. Las personas tal vez no tengan cinco necesidades exactamente; el orden puede no coincidir de lo propuesto o tal vez tengan varias necesidades importantes en lugar de sólo una. (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013)

4.2.3.2. Ventajas

Maslow establece la primera sistematización de las necesidades humanas, las cuales poseerían una raíz biológica, de este modo, se escapa de realizar un simple catálogo de supuestos instintos que poseería el hombre, intento erróneo que olvida

las diferencias existentes entre el mundo animal y la especie humana. (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Maslow fue uno de los primeros en afirmar que una necesidad satisfecha no es fuente de; junto a esto, reniega de los modelos homeostáticos de la motivación, sino que postula la existencia de una tendencia positiva al crecimiento, que se expresaría en las distintas necesidades que surgen sucesivamente tras la satisfacción de necesidades de nivel inferior. Todo esto dio una nueva base a los estudios sobre motivación. (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

4.3 Dimensión de Herzberg

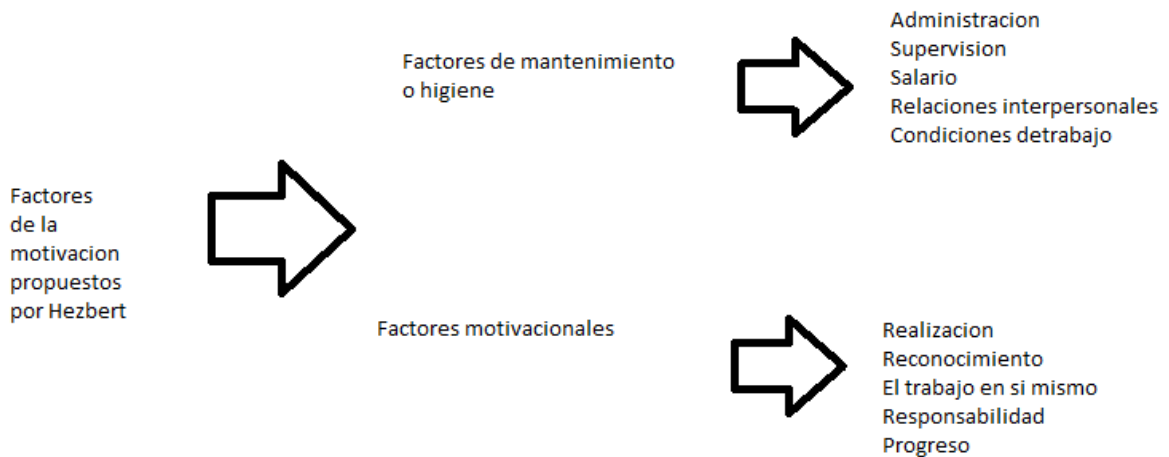


Ilustración 5. Dimensión de Herzberg. Fuente: (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)

4.3.1 Concepto dimensión de Herzberg

Herzberg, plantea la existencia de Factores Higiénicos y Motivacionales (Palma Carrillo, 2000).

Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013)

4.3.2 Variables que mide la dimensión de Herzberg

Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo. Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son (Palma Carrillo, 2000).



Ilustración 6 Dimensión de Herzberg. (Ramos Moreno, Humanidades, Programa de Psicología, 2012)

FACTORES DE HIGIENE O MANTENIMIENTO: Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda empresa, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión. Los factores higiénicos de orden preventivo y constituido por las características de contexto en el trabajo cuya presencia no aumenta la satisfacción pero si no están presentes causan insatisfacción. Son las condiciones físicas y ambientales que rodean al sujeto cuando trabaja y estos planteamientos se corroboran por diversos estudios sobre motivación y con los vinculados a la satisfacción laboral (Palma Carrillo, 2000).

Estas son las condiciones que rodean al individuo cuando trabajan; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etcétera (Palma Carrillo, 2000).

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. La expresión “higiene” muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera (Palma Carrillo, 2000).

Ejemplos de factores Higiénicos (Palma Carrillo, 2000):

*Sueldo y beneficios

*Política de la empresa y su organización

*Relaciones con los compañeros de trabajo

*Ambiente físico

*Supervisión

*Estatus

*Seguridad laboral

*Crecimiento

*Madurez

*Consolidación

MOTIVADORES: Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. Los factores propiamente motivacionales son las características del contenido, el puesto del empleado como la responsabilidad, autonomía, reconocimiento, desarrollo profesional, entre otros. El efecto de satisfacción es duradera y relacionado directamente con la productividad (Palma Carrillo, 2000).

Tiene que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; produce un efecto de satisfacción y un aumento de la productividad por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, los cuales se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo (Palma Carrillo, 2000).

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son mínimos, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de insatisfacción (Palma Carrillo, 2000).

Ejemplos de Factores Motivadores (Palma Carrillo, 2000):

*Logros

*Reconocimiento

*Independencia laboral

*Responsabilidad

*Promoción

4.2.3 Ventajas y Desventajas

4.2.3.1 Desventajas

Se le critica a Herzberg por su metodología, ya que es limitado, y poco objetivo, existe poca confiabilidad de interpretaciones. No da una medida global de la satisfacción, no considera las variables situacionales de la productividad (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores de los factores responsables de la insatisfacción profesional: lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción. Sin embargo, el modelo de Herzberg no considera la importancia motivacional del sueldo, el estatus y las relaciones con los demás (Palma Carrillo, 2000).

4.2.3.2 Ventajas

Al separar los factores motivadores que implican satisfacción de los factores de higiene que contribuyen a la insatisfacción, se puede trabajar sobre los aspectos de higiene para hacer la relación del puesto con el trabajo mucho más agradable (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Se detectan situaciones que pueden auxiliar para determinar situaciones administrativas donde los empleados se consideren corresponsables de ellas y no culpen a la empresa cuando no existan los resultados deseado (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

Siempre existirán situaciones que no agraden pero que se tienen que realizar, hay una difusión amplia y familiaridad en recomendaciones los factores propuestos son medibles (Sergueyevna Golovina & Mosher Valle, 2013).

CAPITULO 5. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue abordar las diferentes corrientes teóricas – metodológicas de la motivación que han abordado el problema del clima organizacional y qué resultados se han tenido de su aplicación en las empresas.

En la información recopilada deja claro qué el diagnóstico que se hizo sobre el clima organizacional dentro de las empresas, permitió conocer la situación laboral de los empleados, donde se identificó que existe el ambiente de trabajo el cual cuando es bueno el personal está satisfecho con las labores que realizan y que eso les permite establecer una comunicación muy abierta con sus compañeros de trabajo, las funciones del clima organizacional son necesarias para lograr la efectividad.

El manejo del recurso humano es muy complicado y requiere de los conocimientos adecuados sobre el comportamiento humano, para poder saber cómo tratarlos y involucrarlos a un equipo de trabajo, además es necesario conocer las características y funciones del clima organizacional para determinar cómo motivar al personal, mejorar las relaciones interpersonales, ya que no solo se debe conocer la definición del clima organizacional si no que se debe saber cómo aplicarlo y llevarlo a la práctica y esto se da en la manera de saber involucrar a los empleados en los distintos puestos que tiene la empresa pero que este los sepa desempeñar de manera correcta.

Se identificaron los principales métodos y estrategias de aplicación del clima organizacional : La apertura a cambios tecnológicos, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones y los recursos humanos muestra la importancia que tienen ya que muchas empresas al aplicarlos les permite formar una mejor planeación y a su vez tener una coordinación, les ayuda a visualizar el futuro, identifican los principios, recursos y valores requeridos para transitar desde el presente hasta la visión de una organización logrando su éxito como empresa.

Se analizaron tres teorías metodológicas del clima organizacional: La dimensión de McClelland, la dimensión de Maslow y la dimensión de Herzberg así como las

características de lo que postulan, las variables que mide y la relación que tiene con el clima organizacional.

La cultura organizacional es un campo magnético que reúne todo el ser de la organización y a todos los que en ella trabajan, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene la información sobre los valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales, se debe a que la cultura se los permite y por consiguiente los climas organizacionales son favorables. El ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo.

CAPITULO 6. RECOMENDACIONES

La difusión de políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso organizacional de la empresa. Las políticas deberán proyectarse por toda la organización a fin de captar al personal para trabajar sobre la importancia de la cultura organizacional y los climas de trabajos favorables como factores claves de éxito.

Los principios y valores de la organización, determinan a través de un diagnóstico o una auditoria de valores y de manera consciente, si ellos realmente son el vínculo que llevará a la organización hacia el éxito, en caso contrario criticarlos, reajustándolos formalmente, basados en discusiones dirigidas por el grupo representativo de la alta dirección de la institución. Se debe considerar a los valores como una potencia muy especial que da sentido y encausa los esfuerzos humanos, tanto en el ámbito personal como en el organizacional.

El diagnóstico de liderazgo sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional, revisar el estilo gerencial y establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores, la mejor manera de lograr un cambio en el estilo de liderazgo es mediante el ejemplo dado por los que representan la cima de la organización.

Los líderes deben conciliar las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la institución. Podría insertar la técnica de la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollarán el proceso y más que todo, un profundo respeto por la persona humana.

La mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de sobresalir dentro de su ambiente, pero esta actitud se producirá solo sí los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas.

La Capacitación deberá promover, organizar y facilitar la formación permanente del personal, previa investigación y evaluación de las verdaderas necesidades de capacitación con la finalidad de ofrecer en el servicio brindado un mayor valor agregado como: Amabilidad, calidad, rapidez, garantía.

7. BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia* , 49.

Arriola Miranda, M. A., Salas Rivera, É., Bernabé, & González, T. B. (2011). EL CLIMA COMO MANIFESTACIÓN OBJETIVA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Revista Ciencias Estratégicas* , 127.

Boada, a. (1993). Clima organizacional un enfoque certero. 35.

Cárdenas Niño, L., Arciniegas Rodríguez, Y. C., & Barrera Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research* , 127.

Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales* , 189.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales* , 85.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., Partidi, N., & Nuñez Partido, A. (2008). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR. *Universum* , 85.

Contreras Armenta , C., Diaz Castillo, B., & Hernandez Rodriguez, E. (s/a). Multiculturalidad: Su analisis perspectivas a la luz de sus autores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. s/p.

Domínguez Aguirre, L. R., Sánchez Garza, J. A., & Torres Hernández, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la. *Investigación y Ciencia* , 32.

economia, A. (16 de febrero de 2012). *mba & educacion ejecutiva*. Obtenido de recursos humanos: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/5-causas-por-las-cuales-los-empleados-pierden-motivacion>

Escalante Dominguez , M., & Quiroga , S. Y. (s/a). Importancia del Clima Organizacional en los resultados de una empresa y la competitividad. *Universidad Autonoma de Tamaulipas* , 21.

ESCALANTE DOMINGUEZ, M., & SAN AGUSTIN, Y. (s/a). IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LOS RESULTADOS DE UNA EMPRESA Y LA COMPETITIVIDAD. *UNIVERSIDAD AUTONOMA DE TAMAULIPAS* , 21.

Fernández , A. (1991). Las empresas y su enfoque de clima organizacional.

Financiera, E. (s/a). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>

Freud, S. (2013). *Factor Intelectual*. Obtenido de Factor intelectual: <https://factorintelectual.wordpress.com/2013/05/27/importancia-del-clima-organizacional/>

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica* , 174.

García Ramírez, M. G., & Ibarra Velázquez, L. A. (s/a). *Enciclopedia Virtual eumed.net*. (U. d. Guanajuato, Ed.) Recuperado el 14 de noviembre de 2015, de Enciclopedia Virtual eumed.net: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y. *CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN* , 42.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* , 61.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración* , 61.

Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas. *Acta Colombiana de Psicología* , 113.

HABER-VEJA, A., & MÁS-BASNUEVO, A. (2013). Inteligencia Organizacional: conceptos, modelos y metodologías. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação* , 17.

Iglesias Armenteros, A. L., & Sánchez García, Z. T. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur* , 457.

Jimenez Lemus, W. (07 de junio de 2011). *gestiopolis*. Recuperado el 4 de diciembre de 2015, de gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su. *AD-minister* , 15.

Marín Rueda, F. J., & Angeli dos Santos, A. A. (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología* , 234.

Marín Rueda, F. J., & Angeli dos Santos, A. A. (2012). Construcción y validación de una medida de clima organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología* , 234.

Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas. *Universidad & Empresa* , 121.

Mendoza, J. (11 de marzo de 2011). *Psicología y empresa*. Recuperado el 1 de diciembre de 2015, de Psicología y empresa: <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-conceptos.html>

Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia* , 411.

Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia* , 411.

Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA ACCIÓN DESEABLE EN LA UNIVERSIDAD. *Laurus* , 304.

Mujica, M. A. (2009). Clima organizacional en los departamentos del decanato de ciencias de la salud de la universidad centro occidental "Lisandro Alvarado" . *Educere* , 358.

Noriega Bravo, V. (s/a). Otra aproximación al estudio del clima organizacional. *Master en Salud Pública* , s/p.

Palma Carrillo, S. (2000). MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN PERSONAL DE. *Revista de Investigación en Psicología* , s/p.

panama, L. e. (2015). *Economía*. Obtenido de La importancia del clima laboral en las empresas: <http://laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652>

Pérez de Maldonado, s., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado* , 248.

Piña Loyola, C. N., Cañellas Granda, J., Yera Sánchez, A., Mir Ocampo, I., Castellanos González, M., & Sánchez García, Z. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *MediSur* , 84.

Piqueras, C. (27 de Noviembre de 2013). *Los 4 problemas del liderazgo*. Obtenido de Los 4 problemas del liderazgo: <http://www.cesarpiqueras.com/los-4-problemas-del-liderazgo/>

Ramos Moreno, D. (2012). Humanidades, Programa de Psicología. s/p.

Ramos Moreno, D. (2012). Humanidades, Programa de Psicología. s/p.

Rego, A., & Souto, S. (2004). La relación entre los climas organizacionales autentizóticos y las variables intención de salida de la. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* , 102.

Rego, A., & Souto, S. (2004). La relación entre los climas organizacionales autentizóticos y las variables intención de salida de la. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración* , 102.

Reyes Cruz, J. L. (2001). El clima organizacional. *EL clima organizacional* , 54.

- Reyes, A., & Velasquez, J. (1997). El cambio Organizacional. *Organizaciones* , 38.
- Rodriguez, M. (2010). Clima organizacional de las empresas.
- Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodriguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Gerencia Empresarial* , s/p.
- Salgado, J. F., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema* , 335.
- Segredo Pérez , A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el. *Revista CUBana de Salud Publica* , 39.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública* , 393.
- Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. (2013). *Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor*. Maracaibo, Venezuela: Fundación Miguel Unamuno y Jugo.
- Sergueyevna Golovina, N., & Mosher Valle, E. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium* , 18.
- Sergueyevna, G. N., & Mosher Valle, E. (2013). *Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor*. Maracaibo, Venezuela: Negotium.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (11 de Noviembre de 2014). *Suma de Negocios*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2015, de EL Sevier: <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-90375932>
- Tamayo Saborit, M., & Traba Ravelo, Y. (s/d de s/m de s/a). *Contribuciones a la Economia*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>
- Tecologo. (s/a). *tecologo*. Obtenido de tecologo: <http://www.tecoloco.com/blog/clima-organizacional-191%3Bque-tan-importante-es.aspx>
- Ucros Brito, M. (2011). Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana. *Omnia* , 102.
- Ucrós Brito, M., Miquelena, M., & Charles, B. M. (mayo-agosto de 2008). Análisis del discurso en la construcción del concepto clima organizacional. *Omnia* , 129.
- Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. d. (2001). El clima organizacional en una institución tecnológica de educación superior. *Tiempo de Educar* , 131.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia(1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología* , 349.

Visbal Pérez, E. T. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas* , 144.