



**ESCUELA DE POST GRADO**

## **TESIS**

**“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN  
EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE LA  
EMPRESA HERCO S.A.C. – PERIODO 2014”**

**PRESENTADA POR:**

**MIRYAM COELLO MILACHAY**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**LIMA - PERÚ**

**2015**

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi madre con cariño por su empuje y su fuerza.

A mi esposo e hijos por su paciencia y comprensión.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi asesora por su apoyo incondicional en la realización de la presente tesis.

## **RECONOCIMIENTO**

A la Universidad Alas Peruanas por darme la oportunidad de seguir la maestría.

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RECONOCIMIENTO	III
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	2
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA	3
1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL.	4
1.2.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.	4
1.2.3. DELIMITACIÓN SOCIAL.	5
1.2.4. DELIMITACIÓN CONCEPTUAL.	5
1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL	6
1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS	6
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL	8
1.5.2. HIPÓTESIS SECUNDARIAS	8
1.5.3. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	9
1.5.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	9
1.5.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE	9
1.5.3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	9
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.6.1. TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	11
A) TIPO DE INVESTIGACIÓN	11
B) NIVEL DE INVESTIGACIÓN	11
1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	11
A) MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	11

B) DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	
1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN	13
A) POBLACIÓN	13
B) MUESTRA	13
1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
A) TÉCNICAS	13
B) INSTRUMENTOS	14
1.6.5. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	14
A) JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
B) IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	15
C) LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	16
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO	17
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
2.2. BASES TEÓRICAS	21
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	73
CAPÍTULO III	76
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	76
DESARROLLO DE CUADROS Y GRAFICOS	77
DISCUSION DE RESULTADOS	87
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	96
ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA	97
ANEXO 2: ENCUESTA O ENTREVISTA	98

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo “cultura organizacional y su influencia en el rendimiento laboral del personal de la empresa HERCO S.A.C. partiendo del análisis de los datos estadísticos y trabajos de campo se concluye que ambos términos son de relevada importancia y práctica. El desarrollo de una adecuada cultura organizacional en la empresa HERCO S.A.C. potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación del personal, lo que conlleva a obtener mejores rendimientos. La investigación despierta interés en la gerencia de la empresa, considerando que la cultura organizacional es un factor determinante en la eficacia productiva tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la empresa. Asimismo que concluye la cultura organizacional permite valorar los principales aspectos del manejo de personal, de tal manera se puedan implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales. Los resultados evidencian que existe motivación y clima laboral adecuado, en cuanto a la motivación organizacional a favor de los trabajadores existe la necesidad de un adecuado manejo en la toma de decisiones y en los sistemas de comunicación para optimizar el rendimiento organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** cultura organizacional y su influencia en el rendimiento laboral del personal de la empresa

## ABSTRACT

## INTRODUCCIÓN

La globalización ha trastocado la fibra más sensible de las empresas del siglo XXI, por ello las grandes empresas del mundo trabajan en la política de entender la cultura organizacional de sus empresas, que involucra planillas, precios, costos, beneficios sociales y temas de salud, en consecuencia la competencia global, requiere que las empresas sean más flexibles con sus trabajadores y que aprendan a enfrentar los cambios y las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades.

Con este trabajo de investigación sobre cultura organizacional y su influencia en el rendimiento laboral del personal de la empresa HERCO S.A.C. Lo que se busca es facilitar la implantación de la estrategias existes en esta empresa.

Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivo económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

La actitud de una organización es la manifestación visible de la cultura organizacional que en ella existe.

Actualmente, no existe ninguna empresa igual a otra, incluso aquellas que operan en el mismo sector. Esta diferencia va más allá de las simples apariencias y afectan los valores, las normas, las creencias, las expectativas y las conductas fundamentales de los miembros de una empresa.

La cultura organizacional es un pilar fundamental para apoyar y guiar a la empresa HERCO S.A.C. para hacerse competitiva.

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la empresa a realizar ciertas conductas (las buenas) e inhibir otras (las malas). Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, sí las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se lo permite.

## CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO METODOLÓGICO

### 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

La empresa HERCO S.A.C. es una empresa dedicada a la comercialización, distribución e importación de productos derivados de hidrocarburos y productos afines, cuenta con protección de las leyes nacionales para distribuir combustibles líquidos derivados de hidrocarburos al por mayor y menor. Su gestión se desarrolla en un ambiente de alta competitividad, y hasta el momento ha sido exitosa en cada una de sus decisiones tomadas, lo que le ha traído una alta rentabilidad y productividad.

Por otro lado, en esta empresa se percibe que no se estaría practicando la cultura organizacional para un adecuado rendimiento laboral.

**“Dentro de la realidad problemática se percibe que los jefes de las áreas no motivan a los empleados a realizar eficientemente cada una de sus actividades diarias, tampoco existe un programa de evaluación del rendimiento, por lo que no se conoce a ciencia cierta cuál es la verdadera y óptima productividad del personal”**

Algunos gerentes de la empresa HERCO S.A.C mencionan, que, mientras se cumplan con los objetivos de la empresa no interesa de qué forma se consigan dichos objetivos. Por lo que la orientación de objetivos se encuentra totalmente distorsionada ya que no se conocen cuáles son los recursos ni los costos reales de los procesos.

**“Según el criterio del autor, la mayor parte del trabajo en esta empresa está organizado en equipos de trabajo, pero muchas veces se observan discusiones entre los miembros, lo que retrasa el trabajo y altera los ánimos, trayendo**

**como consecuencia que no existan adecuados climas de trabajo”**

La empresa cuenta con capacitaciones periódicas para sus empleados, pero éstas se hacen de manera improvisada, por lo que el personal muchas veces muestra su disconformidad con las mismas.

Finalmente, cabe precisar que la empresa no ha realizado hasta fecha, ningún estudio de impacto social o laboral, ningún análisis de los diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, que son de vital importancia para mejorar las relaciones Interpersonales y la productividad. Toda vez que la misión y la visión de la empresa pondera al equipo humano compenetrado en sus ideales y con la consigna clara de hacer de HERCO una empresa cada vez mejor, lo que ha llevado a situarse a la vanguardia del mercado nacional de los hidrocarburos. Es una empresa de peruanos que trabaja para el Perú, generando puestos de trabajos directos e indirectos, tributando para los que menos tienen y con el más amplio sentido de apoyo a la comunidad.

.....  
1. Herco Combustibles, SAC, Lurín – Allbiz Lima-distr.all.biz/herco-combustibles-sac-e5162

## **1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación se realizará en las instalaciones de la empresa HERCO S.A.C. que se encuentra ubicada en el distrito de Lurín, sin embargo

dadas sus características y haciendo los cambios necesarios, la presente tesis puede ser aplicada en cualquier empresa del rubro.

### **1.2.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El desarrollo de la presente investigación se llevará a cabo en el periodo comprendido al 2014 y consta de dos fases:

#### **PRIMERA FASE**

En la primera fase se dio cumplimiento a todas las etapas necesarias en el trabajo de investigación científica, es decir se realizó una formulación y generalización del problema, el cual se basa en la descripción de la realidad problemática, delimitaciones y definición del problema, objetivos de la investigación, justificación e importancia, estudio de viabilidad, etc., además del cronograma de actividades, presupuesto, marco teórico, etc., así como la correspondiente aprobación del proyecto de investigación.

#### **SEGUNDA FASE**

Durante la segunda fase se llevará a cabo el análisis e interpretación de los resultados, la contratación de la hipótesis, las conclusiones, las recomendaciones y la presentación del informe final, para luego hacer el respectivo sustento del trabajo de investigación que se realizó, durante la primera fase.

### **1.2.3. DELIMITACIÓN SOCIAL.**

La investigación propuesta favorece al sector administrativo, favorece al área de cultura organizacional y motivación laboral dad que consiste en demostrar la relación de ambas variables.

#### **1.2.4. CONCEPTUAL**

Se construirán las variables que comprenden el estudio de esta investigación, tales como los conceptos teóricos que fundamenten la tesis y los términos que se utilicen durante su desarrollo.

##### **❖ CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones.

##### **❖ RENDIMIENTO LABORAL**

Cuando hablamos de rendimiento laboral nos referimos a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. Sería como el beneficio o el provecho. Pero como en todos los contextos un factor muy importante a tener en cuenta es la motivación como motor para obtener los objetivos y llegar a las metas establecidas

##### **❖ PERSONAL**

Se conoce como personal al conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, empresa o entidad. El personal es el total de los trabajadores que se desempeñan en la organización en cuestión

.....  
2. Mayor información en:

<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml#ixzz3sB4ybB7T>.

3. <http://definicion.de/personal/#ixzz3sB6AqUDC>

### **1.3. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. PROBLEMA PRINCIPAL**

¿De qué forma, el desarrollo de una adecuada cultura organizacional permitirá mejorar el rendimiento laboral del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014?

### **1.3.2. PROBLEMAS SECUNDARIOS**

1. ¿De qué manera, una adecuada motivación laboral mejorará el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014?
2. ¿Cuáles son los factores culturales que intervienen en los climas de trabajo para mejorar el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014?
3. ¿De qué forma se pueden mejorar las relaciones Interpersonales para mejorar el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014?

## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una adecuada cultura organizacional para mejorar el rendimiento laboral del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.

#### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar una adecuada motivación laboral para mejorar el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.
2. Determinar cuáles son los factores culturales que intervienen en los climas de trabajo para mejorar el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.
3. Determinar cuáles son las principales relaciones Interpersonales para mejorar el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – periodo 2014

#### **1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Si se desarrolla una adecuada cultura organizacional entonces influiría positivamente en el rendimiento laboral del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.

### **1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

1. Si existe motivación laboral entonces influiría positivamente en el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.
2. Si los factores culturales intervienen en los climas de trabajo entonces influiría positivamente en el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.
3. Si existe relaciones Interpersonales entonces influiría en el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.

### **1.5.3. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES**

## X= VARIABLE INDEPENDIENTE

### ❖ CULTURA ORGANIZACIONAL

	INDICADORES	ÍNDICES
<b>X<sub>1</sub></b>	<b>Orientación</b>	Condición de trabajo
		Nro. Incentivos
		Nro. Reconocimientos
		Nro. De capacitaciones
<b>X<sub>2</sub></b>	<b>Relaciones interpersonales</b>	Relación con los jefes
		Relación con los compañeros de trabajo
<b>X<sub>3</sub></b>	<b>Satisfacción laboral</b>	Clima laboral
		Motivación
<b>X<sub>4</sub></b>	<b>Infraestructura</b>	Condiciones físicas
		Posición de equipos

### ❖ DEFINICIÓN CONCEPTUAL: CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones.

## Y = VARIABLE DEPENDIENTE

❖ RENDIMIENTO LABORAL

	INDICADORES	ÍNDICES
Y <sub>1</sub>	Rendimiento del personal	Rendimiento
		Productividad
		Eficiencia
Y <sub>2</sub>	Clima laboral	Cooperación
Y <sub>3</sub>	Resultados	Calidad
Y <sub>4</sub>	Procesos	Productos finales

❖ **DEFINICIÓN CONCEPTUAL: RENDIMIENTO LABORAL**

Cuando hablamos de rendimiento laboral nos referimos a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. Sería como el beneficio o el provecho. Pero como en todos los contextos un factor muy importante a tener en cuenta es la motivación como motor para obtener los objetivos y llegar a las metas establecidas

**1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

#### **A) TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Como se trata de una investigación básica y sustantiva, el tipo de investigación descriptiva aplicada.

#### **B) NIVEL DE INVESTIGACIÓN:**

Se trata de una investigación correlacional no sin antes haber sido descriptivo y explicativo, para explicar la naturaleza teórica de la cultura organizacional.

### **1.6.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **A) MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

Los métodos aplicados en el presente trabajo son: Descriptivo, Explicativo, Analítico, Síntesis y Estadístico. Por cuanto la investigación describe y analiza la cultura organizacional y el rendimiento laboral basado en la ética, en la gestión organizacional en el desarrollo laboral, para conocer de qué manera los empresarios aportan a cultura organizacional de la empresa.

#### **B) DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación, es el plan de acción que indica la secuencia de los pasos a seguir. Permite al investigador precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que conducen al estudio. En tal virtud se propone la siguiente muestra:

Ox

M

r

Oy

Dónde:

M: Muestra en la que se realiza el estudio.

Ox: Observación realizada a la Variable X.

Oy: Observación realizada a la Variable Y

r: Relación entre Ox y Oy.

De acuerdo al propósito de la investigación, y por la problemática planteada, el tipo de investigación es básica y sustantiva, debido a que se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados; por lo que toda investigación requiere de un marco teórico. Además su propósito fundamental es dar solución a problemas prácticos.

---

25. Ávila Acosta R, B. (2001). Metodología de la investigación. Como elaborar la tesis y/o investigación. Edit. Estudios y Ediciones R.A. Lima - Perú. pp.237

### **1.6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

## A) POBLACIÓN

El universo de la población estudiada constituyen todas las personas que laboran en la empresa HERCO S.A.C. una población asciende a 340 personas.

## B) MUESTRA

El tamaño de la muestra es simple, se determinará al azar, por tanto estadísticamente es significativa, en consecuencia se determina con la siguiente fórmula estadística

### 1.6.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### A) TÉCNICAS

Las técnicas que se emplearon para realizar el trabajo de investigación fueron:

- **Entrevistas.** La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa.
- **Encuestas.** La investigación por encuesta es considerada como una rama de la investigación social científica orientada a la valoración de poblaciones enteras mediante el análisis de muestras representativas de la misma (Kerlinger, 1983). De acuerdo con Garza (1988) la investigación por encuesta "... se caracteriza por la recopilación de testimonios, orales o escritos, provocados y dirigidos con el propósito de averiguar hechos, opiniones actitudes," la investigación por encuesta es un método de colección de datos en los cuales se definen específicamente grupos de individuos que dan respuesta a un número de preguntas específicas.

- **Observación.** La observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. Se suele decir que "Saber observar es saber seleccionar". Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. En definitiva haber seleccionado un objetivo claro de observación.

## **B) INSTRUMENTOS**

Entre los instrumentos que se utilizaran para el desarrollo del trabajo de investigación se encuentran los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista
- Cuestionarios
- Fichas de observación

---

C) H. de Canales F y otras (1989). Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo del personal de salud. Editorial Limusa. México. pp.327  
27. Briones, G. (1995). Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales,

## **1.6.5. JUSTIFICACIÓN, IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **A) JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por varios motivos, entre los cuales tenemos:

- La investigación se justifica porque la cultura organizacional permite valorar los principales aspectos del manejo de personal, de tal manera se puedan implementar estrategias para mejorar las relaciones interpersonales.
- Otra justificación es que la cultura organizacional permite cambiar la actual perspectiva del “recurso humano”. No se trata solo de un cambio conceptual sino de un cambio de actitud en la valoración de los individuos que trabajan en la empresa. Permite a los gerentes, contar con empleados más agresivos y competitivos, debido a que éstos se encuentran motivados y satisfechos con su trabajo.
- Finalmente la justificación es válida, por cuanto la cultura organizacional permite mejorar las relaciones interpersonales, ya que se pueden controlar de forma eficiente los climas de trabajo.

### **B) IMPORTANCIA**

La investigación es importante porque una vez culminada servirá como guía para futuras investigaciones y aportará al desarrollo de una adecuada cultura organizacional en la empresa, en caso específico de la empresa, HERCO S.A.C. donde podrá potenciar aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación del personal, lo que conlleva a obtener mejores rendimientos.

Otra importancia valida es que el presente estudio, pretende despertar la reflexión de la gerencia de la empresa, considerando que la cultura organizacional es un factor determinante en la eficacia productiva tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la empresa.

### **C) LIMITACIONES**

De momento no existen limitaciones, tanto en el plano tecnológico como económico, así también no hay inconvenientes en cuanto al acceso a la información que pongan en riesgo el desarrollo del proyecto. Por tanto se considera que será culminado en tiempo estimado.

---

7. Bunge, M. (1983). La Investigación Científica, 2ª. ed., Ed. Ariel, México.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Con relación a la temática estudiada, se ha procedido a indagar las publicaciones existentes, consultando fuentes de información primaria, secundaria. Al respecto, se ha encontrado algunas tesis que aborda el mismo enfoque de la investigación planteada que se da testimonio de la autenticidad de este trabajo en los siguientes párrafos.

#### **2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA PYME. AUTOR. Jesús F. Salgado, Carlos Remeseiro, Mar Iglesias. UNIVERSIDAD DE OVIEDO. AÑO.1996**

##### **RESUMEN**

En los 30 últimos años se han realizado gran cantidad de investigaciones para estudiar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Una característica de dichos estudios es haber sido efectuados en grandes empresas. Sin embargo, la estructura empresarial española está mayoritariamente compuesta por PYMES y, por tanto, podrían existir diferencias en la relación entre clima y satisfacción. Esta investigación trata de estudiar la relación entre clima y satisfacción en una PYME. Los resultados muestran que son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. Por último, se discuten las implicaciones de los resultados y se sugieren algunas cuestiones a investigar.

**2.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES EN LA ULA: ESTUDIO DE UN CASO. AUTORES: Irene Caligiore Corrales, Juan Arturo Díaz Sosa. Universidad el Zulia /Venezuela / Revista Venezolana de Gerencia. AÑO 2003**

**RESUMEN**

Este trabajo es el resultado de un diagnóstico al clima organizacional y el desempeño docente de las escuelas de Enfermería, Nutrición y Medicina de la Facultad de Medicina de la Universidad de Los Andes (ULA) en Venezuela. La investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, siendo descriptiva y de campo. La población fue de 311 docentes activos y la muestra de 86 individuos, obtenida por muestreo estratificado simple. Se aplicó una encuesta, con una escala de cinco categorías de respuestas. Se realizó el Análisis de la Varianza y la Desviación Estándar de los datos, que reflejan que el puntaje de la valoración global del clima fue de 2.96 en un rango del 1 al 5, ubicándose esto en la categoría en desacuerdo, en cuanto al funcionamiento organizacional de la facultad por ser mecánica e ineficiente. No hubo diferencias significativas entre Medicina y Enfermería referente a la variable Desempeño Docente, aunque sí con Nutrición, lo que podría estar relacionado con el estilo gerencial y la calidad de las relaciones interpersonales. Se concluye sobre la necesidad de adecuar la estructura organizativa a las funciones sustantivas de la universidad, facilitando la coordinación y la ejecución de las decisiones.

**2.1.3. CLIMA ORGANIZACIONAL Y GERENCIA INDUCTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.** Autores: Isabel Pérez de Maldonado, Marisabel Maldonado Pérez Investigación y postgrado, UNIVERSIDAD DE LA RIOJA. AÑO 2006

**RESUMEN**

Este artículo ha sido elaborado con el propósito de discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis parcial de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

.....  
9. IP de Maldonado, MM Pérez - Investigación y Postgrado, 2006 - dialnet.unirioja.es

2.1.4. **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR ESTATAL (INSTITUCIONES PÚBLICAS) DESARROLLO, ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS.** Autores. María Margarita Chiang Vega (\*) C. Mauricio Salazar Botello (\*\*) Patricia Carolina Huerta Rivera (\*\*\*) Antonio Núñez Partido (\*\*\*\*). Universidad del Bío-Bío. Concepción. Chile. Año 2008

### **RESUMEN**

Esta investigación pretende elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal. La muestra del estudio está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones. Para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de Koys & Decottis (1991), y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá et al. Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems. Respecto del instrumento para medir satisfacción laboral, el análisis factorial muestra seis factores con un coeficiente de fiabilidad alto (entre 0,8 y 0,9). Los datos obtenidos permiten decir que en este caso en particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que intentamos medir. En conjunto las correlaciones entre ambos tipos de variables, de clima organizacional y de satisfacción laboral, confirman la validez de las subescalas de clima pues estas relaciones responden a hipótesis muy plausibles.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se sabe que cada individuo tiene personalidad única; posee conductas, rasgos y características especiales que influyen en su forma de actuar e interactuar con su entorno. Cuando se describe a alguien como cálido, abierto, relajado, tímido o agresivo, describimos los rasgos de su personalidad. Una organización también tiene personalidad y es lo que conocemos como su cultura.

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

**En nuestros tiempos se sabe que la actitud de una organización es la manifestación visible de la cultura organizacional que en ella existe, las grandes empresas del siglo XXI, gastan ingentes sumas de dinero en capacitar a sus trabajadores.**

Hay muchas definiciones para la cultura organizacional, está conformada por: valores, reglas, patrones de comportamiento, rituales y tradiciones. Pero, en realidad, no es ni más ni menos que “la manera en que se hacen las cosas aquí”. “La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. Décima Edición. México: Pearson Educación, Pág.46.

Los orígenes de la cultura se remontan al nacimiento de la organización y sus fuentes son:

- Creencias, valores y presunciones de sus fundadores
- Experiencias aprendidas
- Creencias, valores y presunciones incorporados por nuevos miembros

Las experiencias aprendidas y las presunciones se modelaron en el tiempo, son el resultado de los procesos de resolución de problemas o de prueba y error. Constituyen la respuesta hallada por la organización a la pregunta: ¿qué es lo que funciona aquí?

Es sabido que no es fácil modificar las experiencias aprendidas, aun cuando el contexto demuestre sistemáticamente su ineficacia y, para saber si es posible hacerlo, es necesario verificar la coherencia de los cambios a realizar con los valores y creencias de la organización.

Las organizaciones desarrollan valores “visibles”, que se basan en las leyes y el sentido común, estos valores, en general, no se contraponen al cambio cultural.

Pero también poseen un conjunto de valores, los valores “ocultos”, que suelen ser la verdadera fuerza impulsora de la organización y que, frecuentemente, no acompañan al cambio cultural proyectado.

Los valores visibles suelen expresarse a través de la misión, la visión, las políticas de la organización y de normativas escritas.

Los valores ocultos comprenden ideas, creencias, tendencias; son las reglas no escritas. Determinan lo que algunos autores llaman “el olor” de la organización. No siempre es fácil detectarlos.

Las personas que se incorporan a la organización, al ser tratadas de acuerdo a las presunciones que surgen de la cultura organizacional, en la mayor parte de los casos, terminan comportándose de acuerdo a tales

supuestos, o sea se “adaptan “ a la cultura vigente, lo que no quiere decir que compartan sus valores.

Es importante destacar que los valores ocultos no tienen por qué estar contrapuestos a los valores en los cuales se basa el comportamiento ético. Un ejemplo es el de las empresas familiares que emplean a miembros de la familia que carecen de las competencias necesarias. El valor “familia” guía el accionar de la organización y, como el resto de los valores ocultos, no requiere justificación externa, es intrínsecamente valioso para los integrantes de la organización.

**“Con relación a la cultura organizacional Peter Drucker<sup>12</sup> opina que: la cultura es persistente. Los líderes no pueden cambiarla, sólo pueden cambiar algunos hábitos profundamente arraigados en sus organizaciones”**

El tratar de transformar la cultura no va a provocar los cambios de comportamiento necesarios y su consejo final es: “si tiene que cambiar, no cambie la cultura; simplemente cambie los hábitos”.

En cambio Edgar Schein plantea: que los líderes pueden cambiar la cultura. Quizás lo único realmente importante que hacen los líderes es crear y conducir la cultura de sus compañías y su único talento lo constituya su habilidad para trabajar con la cultura

Indudablemente, ya se trate de cambiar la cultura o los hábitos, el grado de dificultad está íntimamente relacionado con la “edad” de la organización. Durante la formación y en los primeros años de existencia, la cultura es creada y desarrollada y los líderes pueden realizar modificaciones con altas posibilidades de éxito. Con el transcurso del tiempo, esa cultura que fue la fuerza impulsora del crecimiento de la organización, puede transformarse en un obstáculo para enfrentar nuevos desafíos.

---

<sup>12</sup> PETER DRUCKER, consultor especializado en alta dirección y política empresarial, sus libros están ampliamente difundidos – “El Dilema de la Cultura (Peter Drucker vs. Edgar Schein)”

**“En caso específico de la empresa HERCO su actividad, está referida en atender el interés de los consumidores y usuarios, en lo que a calidad y servicio se refiere, así como la integridad de nuestra empresa ante la sociedad. Cuenta entre sus fortalezas, con un equipo humano compenetrado en sus ideales y con la consigna clara de hacer de HERCO una empresa cada vez mejor, lo cual ha llevado a situarlo a la vanguardia del mercado nacional de los hidrocarburos.**

Los líderes de esta empresa, por diferentes motivos, desarrollaron el valor de la trascendencia y la cultura organizacional, sintieron que la organización era más importante que ellos mismos. Y este valor, muchas veces alojado en el subconsciente, se incorporó a la cultura y se mantuvo en el tiempo.

**“Crear conciencia de la cultura organizacional en el recurso humano, tiene como propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo”.<sup>13</sup>**

Podría parecer obvio o una frase formal, pero no lo es, sobre todo cuando: “permanecer en el negocio y proporcionar puestos de trabajo” no está incorporado a la cultura de la organización como fuerza impulsora.

El valor “trascendencia de la organización” siempre está acompañado de una creencia: “fe en el futuro”, sin ella no puede desarrollarse.

---

<sup>13</sup> Deming, E. (2000). Out of the Crisis. Editorial Cambridge

Cuando, durante el proceso de mejora, el líder pierde de vista la costa antigua y aún no divisa la nueva, “la fe en el futuro”, le permitirá responder al desafío y seguir adelante.

La fe en el futuro permite planificar e innovar, o sea, crear productos y servicios que mejoren la vida de las personas y que tengan un mercado, incrementar la productividad incorporando constantemente nuevos materiales y nuevas tecnologías, proveer al personal de las nuevas competencias requeridas. En resumen: ser competitivos y asegurar así la trascendencia de la organización.

### **Las Alternativas y la Motivación**

¿Esto implica que las organizaciones que no han incorporado el valor “trascendencia” no pueden llevar sus esfuerzos de mejora a buen puerto? No, no es así, estas organizaciones deben encarar procesos de mejora adecuados a la etapa en la cual se encuentran.

Para que un proceso de mejora tenga éxito, debe reconocer la cultura vigente y alinearse con los valores sobre los cuales la misma se ha desarrollado. Esto no siempre es fácil, los valores ocultos no están a la vista, a veces es necesario recurrir a la ayuda de profesionales.

En realidad, las opiniones de Drucker y Schein no definen la magnitud del cambio cultural requerido.

Por ejemplo, si una organización decide analizar los datos de sus procesos y productos, para lo cual debe implementar la recolección de los mismos, este accionar rara vez conmocionará la cultura vigente en la organización.

En cambio, si las exigencias del mercado requieren un cambio tecnológico radical y el personal no posee la formación básica mínima para ser capacitado en el manejo de la nueva tecnología, es imprescindible asegurarse que la cultura organizacional permitirá llevar adelante con éxito un cambio de tal magnitud.

Todas las organizaciones motivadas para desarrollar procesos de mejora pueden cambiar su cultura y mejorar, pero deben alinear sus expectativas pues los resultados estarán en relación directa con la magnitud del cambio que es capaz de realizar. Los líderes deben evaluar adonde quieren llegar y cuánto están dispuestos a alejarse de la costa conocida para alcanzar la meta.

### **2.2.3. CULTURA Y ESTRATEGIA**

La cultura de una organización está íntimamente relacionada con la estrategia. El desarrollo de una adecuada cultura por parte de los gerentes, puede facilitar a la implantación de cada una de las estrategias organizacionales, de tal manera que las personas las adopten más fácilmente, en pocas palabras, las personas que se sienten a gusto, se sienten motivadas a realizar su trabajo, definitivamente van a apoyar a la consecución de cada uno de los objetivos.

Como sabemos, la estrategia, orienta y encamina a las empresas a conseguir determinados objetivos, entonces llegamos a la conclusión que la cultura influye de manera directa sobre los resultados de la actividad empresarial.

**“La dirección estratégica se puede interpretar, al menos, bajo dos acepciones: por un lado, el análisis y valoración de la posición de la empresa ante los competidores en los mercados y, por el otro, el proceso de dirigir hombres de acuerdo con determinadas estrategias empresariales.”<sup>14</sup>**

Los gerentes deben crear, desarrollar e implementar adecuados programas de inducción que les permitan a las personas adecuarse y adaptarse a la forma de trabajo en las empresas.

---

<sup>14</sup> Pümpin, C. & García, S. (2004). Estrategia Empresarial. México: Edit. Díaz de Santos. Pág. 15

Podemos relacionar también a la cultura organizacional con el comportamiento individual y grupal que se da dentro de una empresa, en este sentido Robbins nos dice: “El Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones”<sup>15</sup>

Entonces, debemos entender que la cultura organizacional en gran medida crea y desarrolla el adecuado comportamiento dentro de la organización, por ejemplo: Si los empleados se encuentran satisfechos, motivados, y su trabajo les agrada, su comportamiento en gran medida debe ser el adecuado; podríamos decir lo contrario si la gerencia no se involucra realmente con las personas.

**TABLA 1.**

**CULTURA VS. COMPORTAMIENTO**

	Característica de la cultura	Orientación del comportamiento
Mala Cultura	No existe comunicación entre gerentes y empleados	Falta de motivación, enojo, bajo desempeño
	No existen manuales de funciones, de procedimientos	Los empleados no van a seguir un estándar para desarrollar cada una de sus actividades, "yo lo hago a mi manera"
	No existe compañerismo	Aparición de focos de tensión, presencia de constantes peleas
	La infraestructura de la empresa no es la adecuada	Aumento de las quejas y reclamos
Buena Cultura	Adecuada comunicación entre gerentes y compañeros	Mejor rendimiento, motivación a las

<sup>15</sup> Robbins. S. (2004). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

	labores en el trabajo, compañerismo
Los manuales están correctamente diseñados y distribuidos al personal	Cumplimiento de las reglas, eficiencia en la producción, menores mermas de trabajo
Existe compañerismo	Creación de adecuados grupos de trabajo, ayuda en las labores, mejores rendimientos
La infraestructura adecuada a las labores de la empresa	Calidad, eficiencia y mejor rendimiento

“Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir.”<sup>16</sup>

La labor de los gerentes es esencial en el correcto funcionamiento integral de las organizaciones, y para que esto ocurra es fundamental que las personas que trabajan en la empresa, se sientan cómodas, motivadas y satisfechas, así es muy posible que los gerentes logren encaminarlas con los objetivos empresariales. Las dimensiones de la cultura organizacional ayudan a los gerentes a conseguir dichos objetivos.

---

<sup>16</sup> AMORÓS, E. (2005). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía. Pág. 6.



Figura 1. Dimensiones de la Cultura Organizacional. Nota. Modificado de ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. “Administración”. Décima Edición. Pearson Educación, México 2010. Pág. 47.

#### 2.2.4. CULTURA DE INNOVACIÓN

a. ¿Cómo es una Cultura de Innovación? Por Goran Ekvall:<sup>17</sup>

- **Desafíos y participación:** ¿Los empleados están involucrados, motivados y comprometidos con los objetivos de largo plazo y el éxito de la organización?

**“Es uno de los puntos más importantes para lograr que las organizaciones sean competitivas y exitosas, al comprometer al personal con la visión y misión y los objetivos de la empresa se está logrando que cada uno de los empleados se esfuercen por conseguir de la mejor manera dichos objetivos, debemos tener en cuenta, que si lo hacen, también de alguna manera estarían consiguiendo sus objetivos personales, que es el de crecer profesional y personalmente”.**

<sup>17</sup> EKVALL, Goran. Especialista en el área del clima para la creatividad y el cambio, como también en el comportamiento de liderazgo y valores que fomenten la productividad creativa.

- **Libertad:** ¿Los empleados pueden, de manera independiente, definir su trabajo, aplicar sus criterios y tomar la iniciativa de sus actividades cotidianas?

Qué pasaría si uno de los empleados encuentra una forma más eficiente de realizar su trabajo, debería hacerlo de la nueva forma, siempre y cuando no afecte las relaciones y el trabajo con los demás compañeros.

**“Es por eso que los gerentes deben otorgar cierta libertad a los empleados de tal manera que su desempeño y rendimiento sea el mejor”.**

- **Confianza y sinceridad:** ¿Los empleados se apoyan y respetan entre sí?

**“Según mi punto de vista, este es otro de pilares del buen funcionamiento de las empresas, está definido en gran medida por el clima organizacional que desarrollan los gerentes. Debemos entender que hoy en día, los empleados no trabajan en puestos aislados, sino que la orientación actual está dada por los grupos de trabajo”.**

- **Tiempo de ideas:** ¿Los individuos tienen tiempo de pensar en nuevas ideas antes de actuar?
- **Interpretación:** Los gerentes en la actualidad, valoran mucho el aporte que puedan dar los empleados, de tal manera que una buena idea, puede determinar la creación de un nuevo producto, servicio y proceso.

**“Es por eso, que los empleados deben tener una visión orientada a la innovación, no le deben temer al cambio”.**

- **Alegría:** ¿En el centro de trabajo se percibe espontaneidad y alegría?

Otro de los puntos relacionados con el clima de trabajo, es parecido a lo que pasa en el hogar de una familia. Si los padres inspiran alegría, orden y respeto, los hijos definitivamente van a realizar de mejor forma cada una de sus tareas, inclusive su comportamiento va a mejorar.

**“En nuestros tiempos algunas empresas no saben valorar a sus trabajadores, los gerentes deben estar expectantes de que cosas se pueden mejorar, para desarrollar adecuados climas de trabajo”.**

- **Solución de conflictos:** ¿Los individuos toman decisiones y resuelven asuntos basándose en el bien de la organización o en los intereses personales?

Cuando las personas entran a trabajar a las empresas, lo primero que tienen son metas personales, luego, a través de un buen proceso de inducción se logra compenetrar con los objetivos organizacionales, desde mi punto de vista, ambas metas son importantes, pero, ante todo está la empresa, teniendo como hipótesis que si se cumplen los objetivos organizacionales es muy posible que mis metas también se cumplan.

- **Debates:** ¿Se permite a los empleados expresar opiniones e ideas para que se consideren y revisen?

**“Al igual que al tiempo de ideas, los empleados no deben temer en mostrar su punto de vista, porque este puede significar mejorar algún producto o proceso”.**

- **Toma de riesgos:** ¿Los gerentes toleran la incertidumbre y la ambigüedad, y los empleados son reconocidos por tomar riesgos?

**“La empresa que no trabaje con cierto grado de incertidumbre, esta predestinada de alguna manera al fracaso. En el entorno tan dinámico y cambiante al que se enfrentan las empresas se deben tomar ciertos riesgos, siempre y cuando se realice todo un estudio para mitigarlos”.**

#### **2.2.5. CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA GLOBALIZACIÓN**

La globalización ha trastocado la fibra más sensible de las empresas del mundo, en consecuencia las organizaciones para que sean competitivas deben mejorar constantemente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la

indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

**“El tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización”.**

En este sentido, el concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Algunas variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie

de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

Algunas de sus características son:

- La identidad de sus miembros. El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Énfasis en el grupo. Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas. Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades. La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

- El control. El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
- Los criterios para recompensar. Como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
- El perfil hacia los fines o los medios. De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto. El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
- Tolerancia al conflicto. Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

El clima y la cultura organizacional son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, podamos nuevamente reorientarla efectivamente.

## 2.2.6. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección-clima organizacional parecería requerir.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: poca adaptabilidad, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

- Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin

de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. 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 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.

De acuerdo con esto, nosotros sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

### **2.2.7. TIPOLOGÍAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto. Veremos la de Likert (1961, 1967)

Rensis Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas: " Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, los que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades

sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Incluso su cuestionario sigue teniendo bastante aplicación en trabajo de consultoría. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control, estilo de manera, formas de comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, existencia de la organización informal, etc.

### **2.2.8. VALORES, MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

¿Cómo hacer presentes los valores humanos en una organización de modo que se traduzcan en una fuerza que impulse la empresa en forma eficiente hacia el logro de sus metas, y a las personas a su realización profesional y personal?

Precisamente se trata de demostrar que los valores son practicables, productores de beneficios para la empresa, para la persona y para el medio social. Y, por tanto, constituyen una auténtica ventaja competitiva frente a quien no da esa prioridad en su organización.

Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la empresa, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional. Si todas o buena parte de esas cosas se dan, es porque existe en la organización un constante afán de hacer mejor las cosas, la gente cambia de actitudes y de conducta, no se deja llevar por la rutina o la mediocridad, ni por el paso de los años, que puede convertir el trabajo en una tarea gris y rutinaria. Cuando se trabaja por valores y con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto quiere decir que, como consecuencia, deben mejorar los niveles de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima organizacional, la satisfacción de la gente y la proyección de la empresa a su entorno.

Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas: propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y

crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad.

Hay que elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional que tiendan a crear una cultura basada en valores. No basta con tenerlos definidos o fijarlos en las carteleras. Es indispensable verlos convertidos en hábitos operativos arraigados en la gente, para que de verdad puedan ser una ventaja competitiva. Se trata de ver quién logra que su servicio o su producto sea mayormente fruto de la vivencia auténtica de valores que hacen a las personas más productivas, como la creatividad, la innovación, la responsabilidad, la iniciativa, la sinergia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido y participado.

Los valores constituyen la diferencia a la hora de comparar las empresas. No son la tecnología, las estructuras administrativas o los procesos, el mercadeo o la solidez financiera, lo que en último término constituye la clave del éxito empresarial. Todo eso, que podemos denominar el sistema técnico de la empresa, imprescindible para ser competitivo en el mundo de hoy, se subordina al sistema humano, es decir a la empresa que tiene como centro la persona, y que se organiza como un conjunto de redes de cooperación y trabajo unidas por el propósito de obtener unos beneficios económicos, de desarrollar su capital intelectual.

Los valores que soportan el sistema humano de la empresa –según Tomás Calleja, son principalmente: valores dinámicos (cambio, flexibilidad, negociación), más que estáticos (inmovilismo, resistencia, rutina), valores cualitativos (calidad, satisfacción de necesidades humanas y del entorno social), más que cuantitativos (demanda-consumo, capacidad de producción, necesidades materiales), valores de conocimiento (saber especializado, visión global, aprendizaje continuo) más que habilidades o destrezas (hacer, sola información, creer que ya se sabe casi todo), valores personalizados (trabajo productivo-formativo, compromiso, y creatividad), más que meramente individuales (materiales,

imagen, cargo) y valores éticos (fines personales, rectitud de conducta, búsqueda de la felicidad) más que estéticos, sensibles o económicos.

Los valores, pues, sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar sólo con base en la tarea. Se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Ayudan a la expansión y a superar situaciones de recesión o de desánimo en la inversión. Son accesibles a todos, con capacidad para arraigar en todos, si existe una política permanente de promoverlos y de formar constructores y multiplicadores de valores en toda la organización.

Los valores se convierten en clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución. Hay valores que enlazan con los motivos externos o extrínsecos de mi trabajo (ganar un salario, acabar las cosas bien, etc.). Otros tienen que ver con los motivos internos o intrínsecos referidos a la satisfacción (autoestima, desarrollo personal) y hay valores trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad, ayuda a los semejantes).

### **2.2.9. ¿CÓMO TRABAJAR MOTIVADOS?**

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad. Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer -según Maslow- las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí.

Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros. Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece.

Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional

que utilice el talento creativo de sus miembros. Fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo.

## **2.2.10. PRODUCTIVIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

A partir de los últimos 10 años la preocupación por la productividad ha evolucionado hasta que el recurso humano ha pasado a ser considerado como un factor central. La proliferación de modelos organizacionales pendientes de conseguir niveles de productividad más altos, ha significado también el incremento del interés por esquemas de motivación, de incentivos, de internalización en los trabajadores de los valores de la organización. El tema de la participación y del clima ha pasado a estar en el tapete de la discusión organizacional. El desafío del momento es el de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad. La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta

de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Es muy importante tener en cuenta que, los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión por alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costos incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleados pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tiene dos formas de alcanzar los objetivos; La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador, en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados). El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleados a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permite que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (costo, calidad de respuesta) y las del proveedor externo. Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión. Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleados es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modalidad, para

controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el costo laboral en lugar del número de empleados. Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleados son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleados para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional. Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc.

Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización.

## TABLA 2.

### ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

<b>NOMBRE EN LA ESCALA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 6. Énfasis en la producción | Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.   |
| 7. Consideración            | Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.  |
| 8. Estructura               | Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el "papeleo" y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal? |
| 9. Responsabilidad          | El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.   |
| 10. Recompensa              | El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.  |
| 11. Riesgo                  | El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en  |

correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

12. Cordialidad

El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

13. Apoyo

La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

14. Normas

La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

15. Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

16. Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

17. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
18. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
19. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
20. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

---

<sup>19</sup>. Nota. Tomado de WALTERS, HALPIN y CROFTS, LITWIN y STRINGER, y otros investigadores.

## 2.2.11. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Uno de los retos para entender el comportamiento organizacional es que se enfoca a situaciones que no son obvias. Como un iceberg, el CO, posee una dimensión visible pequeña y una porción oculta mucho más grande.

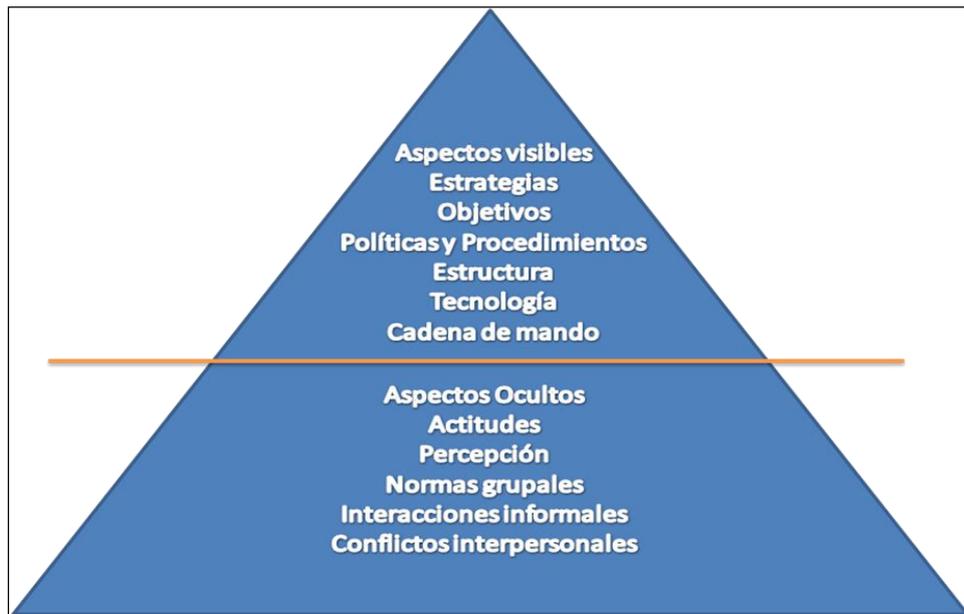


Figura 2. La organización como un iceberg. Nota. Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. Décima Edición. México: Pearson Educación, Pág.282.

Lo que vemos al analizar una organización son aspectos visibles: estrategias, metas, políticas y procedimientos, estructura, tecnología, etc. Pero bajo la superficie están otros elementos que los gerentes necesitan entender, elementos que también influyen en la forma en que los empleados se comportan en el trabajo.

.....  
<sup>20</sup> Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. Décima Edición. México: Pearson Educación, Pág.282.

Para definir el comportamiento organizacional (CO) debemos citar el concepto que nos brindan varios autores:

"Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización." Stephen P. Robbins (1998).<sup>21</sup>

"El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata por lo tanto de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de modo general a la conducta de las personas en toda clase de organización" Davis, K & Newstrom J. (1991).<sup>22</sup>

Podemos sacar como conclusión de los conceptos anteriormente señalados, que el objetivo del CO es el tener modelos que nos permitan mejorar las organizaciones, siendo el aspecto humano el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los objetivos de toda organización. Es por eso que el cambio organizacional y la rápida adaptación a los cambios constantes tanto internos como externos son elementos relevantes en todo estudio organizacional. En el mismo orden de ideas, diremos que quizás el tema más importante que estudia el CO es el cambio. Este tema está vinculado con otros muy importantes, como la cultura, el liderazgo, la motivación y otros los cuales se interrelacionan entre sí como parte de un solo sistema, por ello, para conocer realmente que es el comportamiento organizacional, debemos, sin duda, entender esos otros aspectos y conocer su conexión con la organización y sus miembros.

---

<sup>21</sup> ROBBINS, Estephen P. "Comportamiento organizacional". Octava edición. Ed. Prentice Hall. México. Pág. 16.

<sup>22</sup> Davis, K. & Newstrom, J. (2010). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw. Hill.

La variable "cultura" ha demostrado ser el marco dentro del cual se pueden entender los otros aspectos, lo cual genera, por tanto, una interdependencia muy alta. El problema que enfrentamos como dependientes del desarrollo teórico es que el conocimiento viene fundamentalmente, y casi en su totalidad, de culturas muy distintas de las nuestras, lo que quizás nos dificulte la aplicación de ciertas experiencias organizativas, ya que según los estudiosos la cultura nacional tiene un mayor impacto en los empleados que la cultura organizacional, sin embargo toda organización puede crear su propia cultura organizacional, es decir puede institucionalizarse, tomar vida propia y convertirse en un sistema de significado compartido entre sus miembros, que la distinguirá de cualquier otra, dándole a sus miembros un sentido de identidad, generándoles un compromiso con algo más grande que el interés personal e incrementando la estabilidad del sistema social.

En cuanto al liderazgo lo definiremos como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su liderazgo en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que sean constructores de redes de energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bueno que hicieron y no por lo malo que dejaron.

La motivación es otro aspecto resaltante dentro del comportamiento organizacional y puede definirse como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionadas por la habilidad de del esfuerzo de satisfacer alguna

necesidad personal. Para el estudio de la motivación se emplean diversas teorías (de la necesidad, del establecimiento de metas, del reforzamiento, de la equidad, de la expectativa y otras) sin embargo, toda motivación necesariamente debe estudiar la cultura, ya que los elementos a reforzar para obtener mejor y mayor motivación varían de país en país, por ejemplo, un grupo de trabajo se motivara más cuando las clasificaciones de la cultura del país califican más alto en el concepto de calidad total.

Por todo lo anteriormente dicho, reafirmamos que en el estudio del comportamiento organizacional debemos hablar de un pensamiento sistémico en donde todos sus elementos y/o aspectos se integran para formar un todo. Así mismo, debemos agregar al concepto de comportamiento organizacional el hecho de que éste debe ser visto como una disciplina que logra conjuntar aportaciones de otras diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

#### **2.2.12. RETOS Y OPORTUNIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma, la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional, son los siguientes:

Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales, el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas. La globalización afecta las habilidades de trato con la gente de los administradores cuando menos de 2 formas: en primer lugar, el administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una

asignación en el extranjero; en segundo lugar, incluso en el propio país va a trabajar con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes. Para trabajar bien con esas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo los ha formado y cómo adaptar el estilo de administración a esas diferencias.

Uno de los retos más importantes y extensos en las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, a la diversidad laboral, la cual atañe a diferencias entre personas en el mismo país. El término de diversidad laboral implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género, raza y origen étnico, comprende también a los incapacitados, homosexuales, lesbianas y ancianos. El reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer la incapacidad de las personas.

**“Cada vez más, los administradores tienen que mejorar la productividad de su organización y la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Para mejorar la calidad y la productividad, implantan programas como los de administración de calidad”**

La mayoría de los empleados en los países desarrollados ocupan puestos de servicio. Anteriormente se pensaba que concentrarse en los clientes era una tarea de quienes estudiaban y ejercían el marketing. Pero el comportamiento organizacional puede contribuir a mejorar el desempeño de las organizaciones enseñando a los administradores la relación entre las actitudes y la conducta de los empleados y la satisfacción de los clientes. Muchas organizaciones han fracasado porque sus empleados no han sabido complacer a los clientes, por lo tanto, la administración debe crear una cultura de sensibilidad a los clientes, creando culturas en las que los empleados sean amables y corteses, accesibles, capaces, listos

para responder a las necesidades de los clientes y dispuestos a hacer lo necesario para complacerlos.

**“La toma de decisiones se está bajando al nivel operativo, lo que proporciona libertad a los trabajadores para tomar decisiones sobre problemas planteados por el trabajo. Lo que sucede es que la administración faculta a los empleados, es decir, los pone a cargo de lo que hacen, con lo cual, los administradores tienen que aprender a ceder control y los empleados tienen que aprender a asumir la responsabilidad por su trabajo y a tomar decisiones convenientes”.**

El término de administración debe describirse más bien como una actividad con largos periodos de cambios continuos, interrumpidos ocasionalmente por momentos breves de estabilidad. Los puestos que ocupan los trabajadores de nuestros días se encuentran en un estado de flujo permanente, de modo que los empleados tienen que actualizar continuamente sus conocimientos y habilidades para realizar nuevos cometidos laborales. Los administradores y empleados deben aprender a enfrentar la temporalidad, a vivir con flexibilidad, espontaneidad e imprevisibilidad.

Las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.

Los miembros de las organizaciones enfrentan cada vez más “disyuntivas éticas”, que son situaciones en las que tienen que definir cuál es la conducta correcta y cuál la incorrecta. En las organizaciones, los administradores redactan y distribuyen códigos de ética que ayuden a los

empleados en las disyuntivas, se ofrecen seminarios, talleres y otros programas de capacitación para fomentar el comportamiento ético. El administrador debe generar un ambiente ético sano para sus empleados, donde trabajen productivamente y enfrenten las menores ambigüedades en cuanto a lo que constituyen conductas buenas y malas, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

De igual forma, el comportamiento organizacional facilita la comprensión de las relaciones interpersonales, que son aquéllas en las que interactúan dos personas (dos compañeros de trabajo o un par formado por un superior y un subordinado). En el nivel siguiente, el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales. Cuando es necesario que dos grupos o más coordinen sus esfuerzos, como por ejemplo en las áreas de ingeniería y ventas, los administradores se interesan en las relaciones intergrupales que surgen. Por último, también es posible ver y administrar a las organizaciones como sistemas internos, que tienen relaciones entre ellos (por ejemplo, las fusiones y empresas conjuntas).

### **2.2.13. COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL<sup>23</sup>**

¿Alguna vez se ha preguntado por qué las personas a su alrededor se comportan de cierta manera? Cada una tiene diferentes comportamientos, e incluso la misma persona puede conducirse de una manera un día y de otra completamente diferente al otro. Los gerentes necesitan entender el comportamiento individual.

---

<sup>23</sup>. Robbins, S. & Coulter, M. (2010). Administración. Décima Edición. México: Pearson Educación, Pág.281.

Para relacionar el comportamiento individual y sus elementos más interesantes con los patrones de conducta que asumen los individuos dentro de las organizaciones, debemos iniciar por ilustrar lo que significa la conducta o comportamiento y sus diferentes manifestaciones, los elementos y factores de influencia.

Definiremos la conducta como el modo de ser del individuo y conjunto de acciones que lleva a cabo para adaptarse a su entorno. La conducta es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad.

La conducta de un individuo, considerada en un espacio y tiempo determinados, se denomina 'comportamiento'. Toda conducta está determinada por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio.

Los primeros hacen referencia a la conducta innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer; los segundos, a la conducta concreta que se da ante una determinada situación (aprendida) El Patrón de Conducta, también denominado pauta de conducta, es el tipo de conducta que sirve como modelo. Los patrones de conducta son normas de carácter específico que sirven de guía para orientar la acción ante circunstancias específicas.

Como estamos relacionando la conducta individual con las organizaciones, entendiendo que éstas son elementos sociales, es interesante saber cómo la psicología social enfoca la conducta o el comportamiento del hombre, siendo sus principales áreas de investigación las siguientes:

La socialización que se define como el proceso de adaptarse o formarse para un medio social específico. Es cómo los individuos aprenden las reglas que regulan su conducta con los demás en la sociedad, los grupos de los que son miembros y los individuos con los que entran en contacto.

El cambio de actitudes las cuales suelen considerarse como predisposiciones aprendidas que ejercen una influencia y que consisten en la respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos.

La Afiliación social se conceptualiza como el poder e influencia de factores que determinan con quién y de qué modo se relacionan los individuos -si es que lo hacen-, si intentarán ejercer una influencia sobre los demás o ser a su vez influidos por otros. La Estructura y dinámica de grupos: En donde se estudia cómo el individuo y el grupo se influyen mutuamente, donde se han tratado temas como el del liderazgo, sus funciones, sus estilos y su efectividad. La Personalidad y la sociedad: Las diferencias en el grado de motivación hacia el éxito, por ejemplo, han resultado mensurables y tienen una importancia decisiva para saber cómo se comporta una persona en diferentes situaciones sociales.

**“Los tipos de actitudes hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionados con ciertos aspectos de la conducta social. La comunicación interpersonal Los psicólogos sociales consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social”.**

La comunicación no verbal se muestra cómo una compleja comunicación inconsciente que utiliza el lenguaje del cuerpo y es básica para el funcionamiento armónico de la interacción social. La cognición social abarca el estudio de cómo las personas se explican su propia conducta y la de los demás, también estudia el efecto de todos estos procesos en el pensamiento y la motivación.

Una vez conocida la perspectiva que la psicología tiene del comportamiento individual y aclarados algunos conceptos de gran utilidad en nuestro estudio, uniremos estas ideas con lo que el CO define como los elementos claves del comportamiento individual que según Robbins están representadas por las características biográficas, la habilidad, la

personalidad y el aprendizaje, variables individuales que son fácilmente claras de identificar en todas las personas.

Las actitudes son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de objetos, personas o acontecimientos. Reflejan lo que siente un individuo en relación a algo. Cuando alguien dice: “me agrada el trabajo”, está expresando una actitud hacia su empleo.

Una actitud se compone de tres elementos: Conocimiento, afecto y comportamiento.

El componente cognoscitivo de una actitud se refiere a las creencias, opiniones, conocimiento o información con que cuenta una persona; por ejemplo, la creencia de que la discriminación está mal. El componente afectivo de una actitud es la parte emocional o sentimental de una actitud. El componente de comportamiento de una actitud se refiere a una intención de comportarse de cierta forma hacia alguien o algo.

Naturalmente los gerentes no tienen interés en todas y cada una de las actitudes de un empleado. En particular les interesan las actitudes relacionadas con el trabajo. Las tres más conocidas son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo y el compromiso organizacional.

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados usualmente se refieren a la satisfacción laboral.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>. ROBBINS, Estephen P. y COULTER, Mary. “Administración”. Décima Edición. Pearson Educación, México 2010. Pág. 285.

#### **a) Satisfacción y productividad**

Las organizaciones con el mayor número de empleados satisfechos tienden a ser más efectivas que las organizaciones con menor número de empleados satisfechos.

#### **b) Satisfacción y ausentismo**

Si bien tiene sentido que es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo, existen otros factores que afectan la relación.

#### **c) Satisfacción y rotación**

Los empleados satisfechos tienen niveles menores de rotación, mientras que los empleados insatisfechos tienen niveles más elevados de rotación.

#### **d) Satisfacción y mal comportamiento en el trabajo**

Cuando los empleados no están satisfechos con sus empleos, responden de alguna manera. Pero no es sencillo predecir cómo responderán.

Finalmente entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación.

Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más

productivamente y sea más eficiente. Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

Cuando uno gerencia una empresa resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Como la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc.

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor favorable o desfavorable acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo

nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

**“Para una buena gerencia en la empresa los detalles en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores<sup>25</sup>”.**

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción.

---

<sup>25</sup>. [sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm)

Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: *sus características personales*. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1993,1998).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación

de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito.

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes.

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a

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

El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones.

No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambios significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional

Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción.

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- ❖ **ADECUACIÓN DE LA PLANEACIÓN:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- ❖ **ALEJAMIENTO:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
- ❖ **APOYO:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- ❖ **CONFLICTO E INCONSECUENCIA:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- ❖ **CONFLICTO:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- ❖ **CONSIDERACIÓN:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- ❖ **CORDIALIDAD:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- ❖ **DESOBSTACULIZACIÓN:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- ❖ **EMPUJE:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- ❖ **ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- ❖ **ESPÍRITU:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- ❖ **ESTRUCTURA:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- ❖ **FORMALIZACIÓN:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- ❖ **IDENTIDAD:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- ❖ **INTIMIDAD:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- ❖ **NORMAS:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- ❖ **RECOMPENSA:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

- ❖ **RESPONSABILIDAD:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- ❖ **RIESGO:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- ❖ **SELECCIÓN BASADA EN CAPACIDAD Y DESEMPEÑO:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- ❖ **TOLERANCIA A LOS ERRORES:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
- ❖ **VINCULACIÓN:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

## **CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1.- ESTRATEGIA DE ANÁLISIS**

Se sigue una codificación de todos los datos sobre la base de las variables relacionadas con la investigación. Es un proceso técnico mediante el cual los datos son categorizados.

### **3.2.- PRUEBA DE HIPÓTESIS**

Se probarán las hipótesis con los resultados de las encuestas, por cuanto este instrumento lo consideramos más adecuado para nuestro trabajo por tratarse de una Investigación académica, que nos permitirá medir las actitudes de nuestros entrevistados.

### **3.3.- RESULTADOS OBTENIDOS**

Como mencionáramos anteriormente, los resultados obtenidos son producto de la aplicación de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa. La estructura y procedimientos aplicados en el proceso de levantamiento de información son las que a continuación se detallan:

#### **NRO. DE ENTREVISTAS**

Se procedió a entrevistar a 180 trabajadores entre damas y varones

### **¿EN QUÉ MOMENTO SE ENTREVISTÓ A LOS PROFESIONALES?**

Se entrevistó a los trabajadores, saliendo y entrando a sus labores. Cada entrevista duró como máximo diez minutos. Asimismo, se procedió a enumerar los cuestionarios en orden consecutivo conforme se adjunta consignando la fecha.

### **¿DONDE SE LES ENTREVISTÓ?**

Se buscó un lugar silencioso y alejado del resto de los trabajadores, un lugar donde sentarse de tal forma que se sienta confortable durante la entrevista.

### **Procedimiento para la entrevista**

Se preguntó al trabajador si podía concedernos una entrevista para lograr nuestro propósito.

Se explicó brevemente el ¿por qué? se está realizando la entrevista y cuál era nuestro objetivo.

Se inició la entrevista con la lectura de las preguntas que se señaló con antelación en forma clara, para que el trabajador decida su respuesta con propiedad.

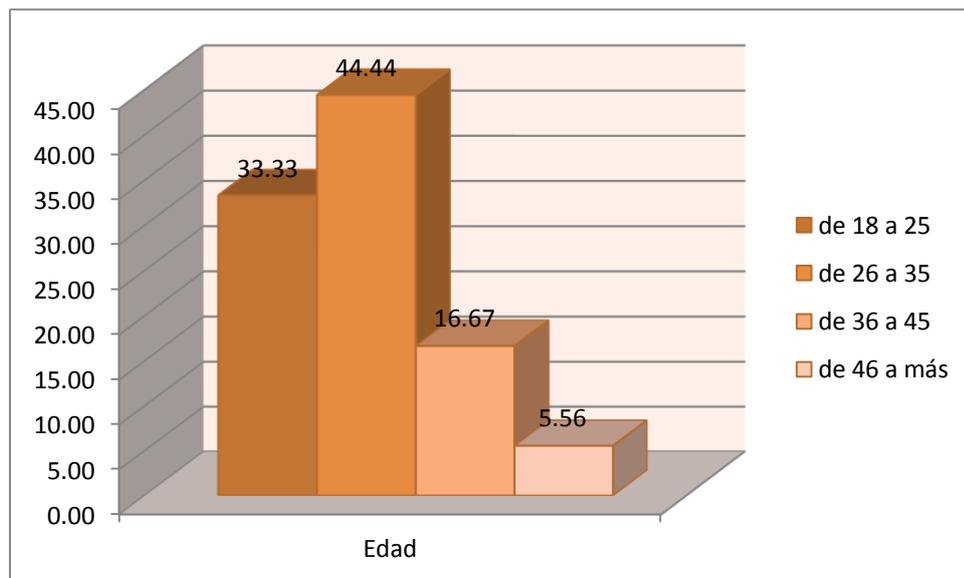
### **3.4. DESARROLLO DE CUADROS Y GRAFICOS**

## 1. EDAD

Tabla N°1 Edad

Edad	N° de encuestados	Porcentaje
de 18 a 25	60	33.33%
de 26 a 35	80	44.44%
de 36 a 45	30	16.67%
de 46 a más	10	5.56%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100.00%</b>

Gráfica N°1 Edad



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

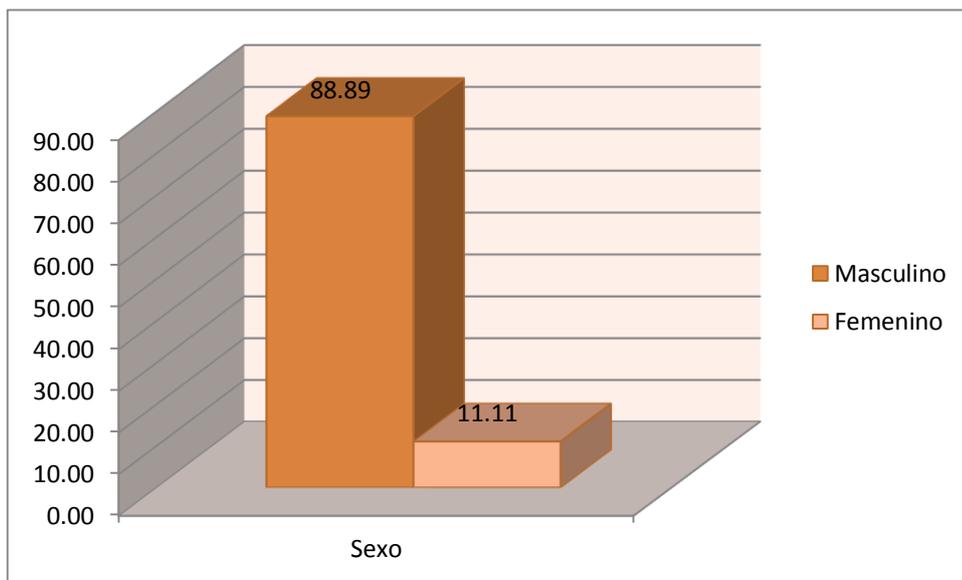
En el siguiente cuadro sobre la edad de los trabajadores se aprecia que; de 18 a 25 años, 33.33 %, de 26 a 35 años 44.44%, de 36 a 45 años 16.67%, de 46 años a más 5.56%, lo que evidencia que hay mayor predominio de trabajadores de 26 a 35 años de edad.

## 2. SEXO

Tabla N°2 Sexo

Sexo	N° de encuestados	Porcentaje
Masculino	160	88.89%
Femenino	20	11.11%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>

Gráfica N°2 Sexo



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

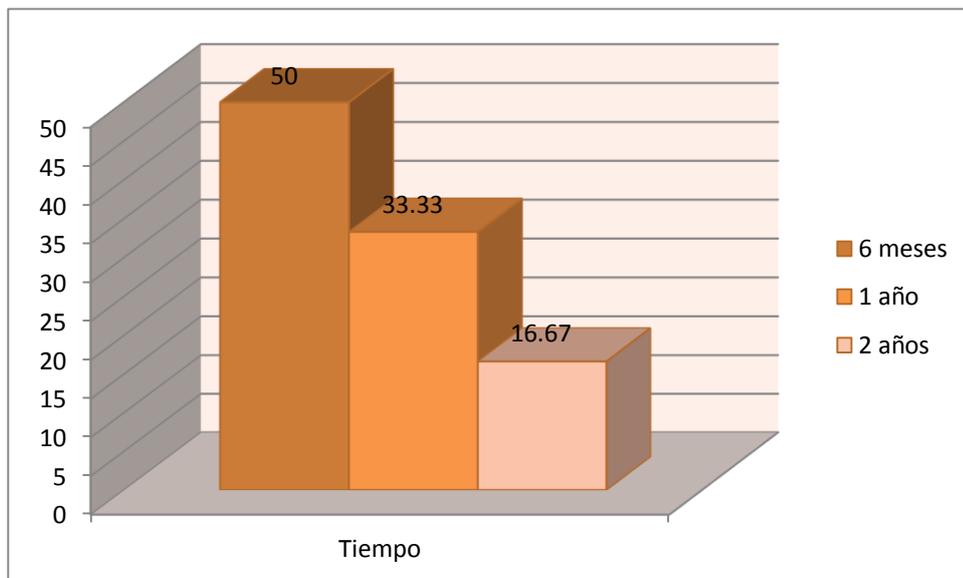
En el siguiente cuadro sobre el género de los trabajadores se aprecia que un 88.89% son varones y un 11.11% son mujeres. Lo que evidencia que hay mayor cantidad de hombres que trabajan en esta empresa.

## ¿CUÁNTO TIEMPO TIENE LABORANDO EN LA EMPRESA HERCO S.A.C.?

Tabla N°3 Tiempo

Tiempo	N° de encuestados	Porcentaje
6 meses	90	50.00
1 año	60	33.33
2 años	30	16.67
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100.00</b>

Gráfica N°3 Tiempo



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

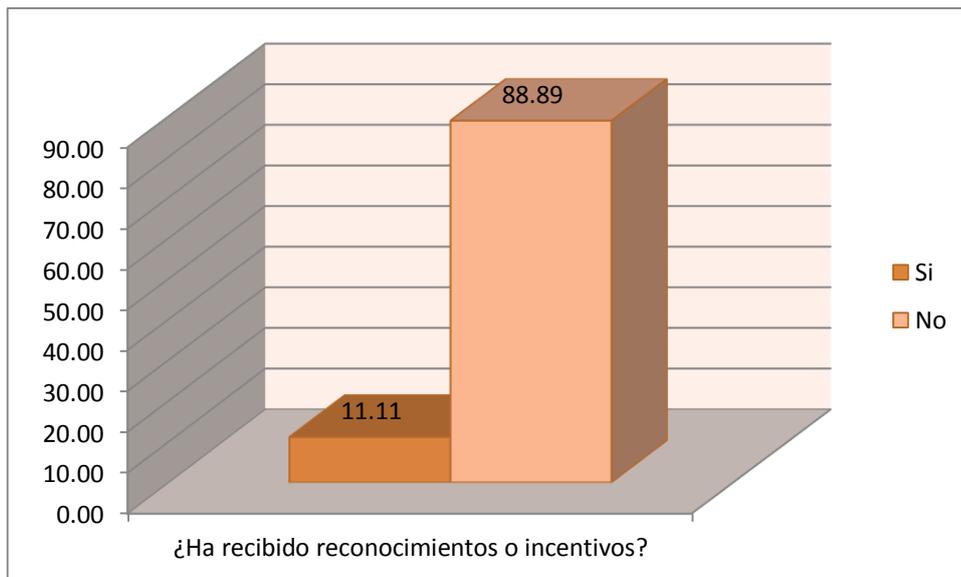
En el siguiente cuadro sobre la pregunta ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa HERCO S.A.C.? un 50% de los encuestados manifiestan laborar 6 meses, un 33.33 % de los encuestados manifiesta trabajar más de 1 año y un 16.67% manifiesta trabajar más de 2 años, lo que evidencia que hay una estabilidad laboral relativa.

## ¿HA RECIBIDO UD. INCENTIVOS Y/O RECONOCIMIENTOS?

Tabla N°4

¿Ha recibido reconocimientos o incentivos?	N° de encuestados	Porcentaje
Si	20	11.11%
No	160	88.89%
Total	18	100.00

Gráfica N°4



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

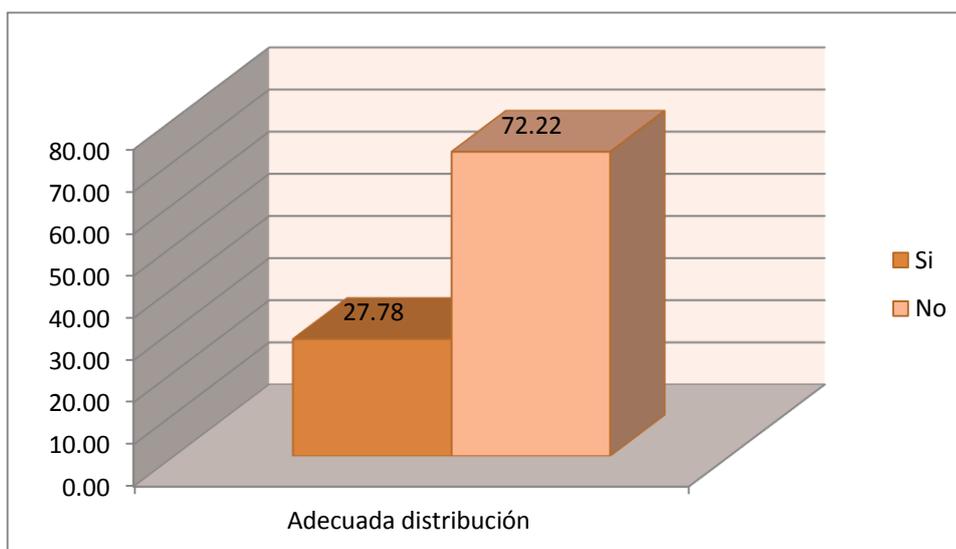
En la siguiente pregunta sobre ¿ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos? se aprecia que un 11.11% de los encuestados dice que sí, y 88.89% de los encuestados manifiesta que no, lo que evidencia que la empresa motiva económicamente a sus trabajadores.

**USTED CREE QUE, ¿LA DISPOSICIÓN DE EQUIPOS Y RECURSOS MATERIALES DE LA EMPRESA ESTÁ BIEN DISTRIBUIDA?**

**Tabla N°5**

Adecuada distribución	N° de encuestados	Porcentaje
Si	50	27.78%
No	130	72.22%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>

**Gráfica N°5**



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

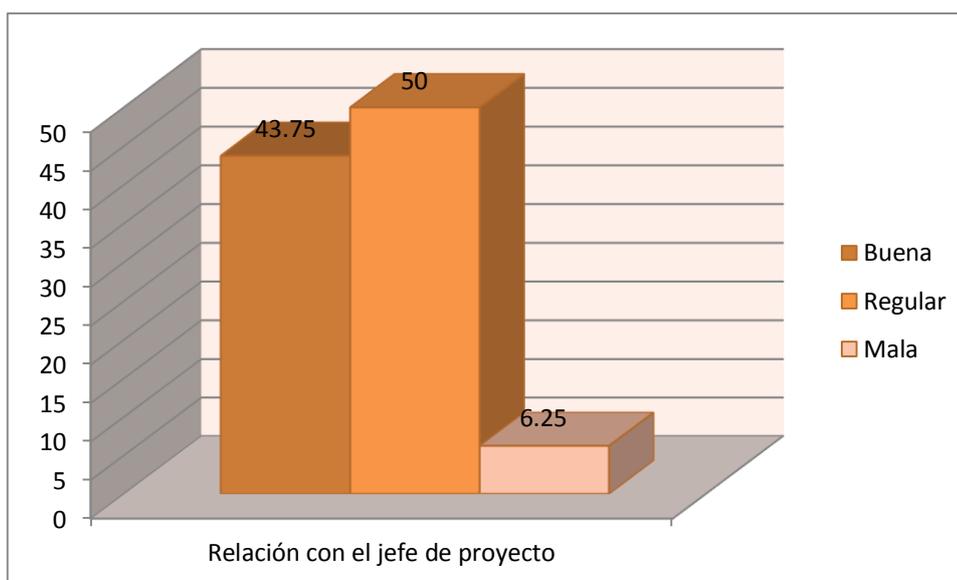
En el siguiente cuadro sobre Usted cree que, ¿la disposición de equipos y recursos materiales de la empresa está bien distribuida? Se aprecia que un 27.78% de los encuestados dice que si, y un 72.22% de los encuestados dice que no. Lo que evidencia que falta distribuir los recursos materiales con mayor eficiencia.

## ¿CÓMO ES LA RELACIÓN ENTRE USTED Y SU? JEFE INMEDIATO

Tabla N°6

Relación con el jefe de proyecto	N° de encuestados	Porcentaje
Buena	70	43.75%
Regular	80	50.00%
Mala	10	6.25%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100.00</b>

Gráfica N°6



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

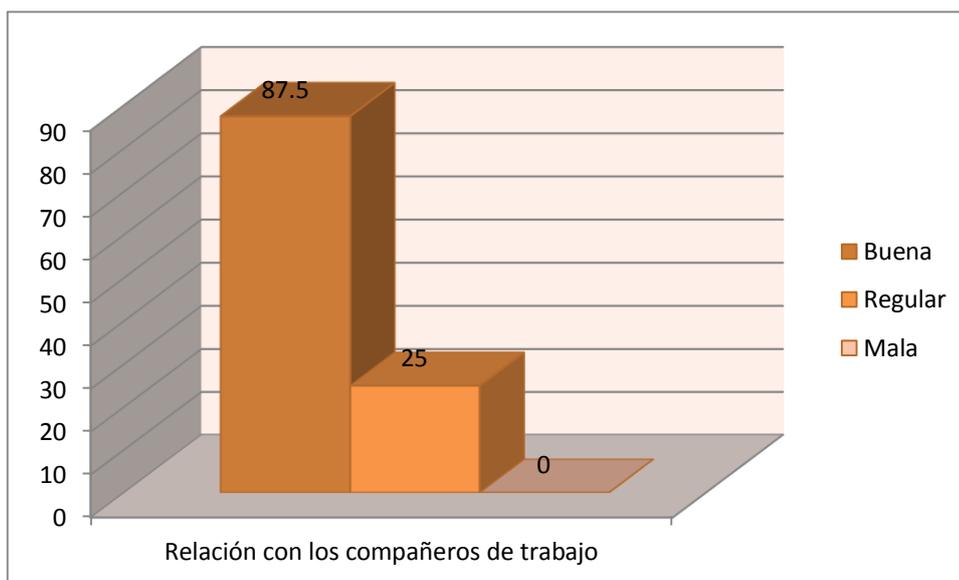
En el siguiente cuadro sobre la pregunta ¿Cómo es la relación entre Usted y su jefe inmediato? Se aprecia que un 43.75% de los encuestados manifiesta que es buena, un 50.00% de los encuestados manifiesta que regular, y un 6.25% de los encuestados manifiesta que es mala. Lo que evidencia que en la empresa existe una relación regular entre los jefes inmediatos

## ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

Tabla N°7

Relación con los compañeros de trabajo	N° de encuestados	Porcentaje
Buena	140	87.50%
Regular	40	25.00%
Mala	0	0.00
Total	180	112.50

Gráfica N°7



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

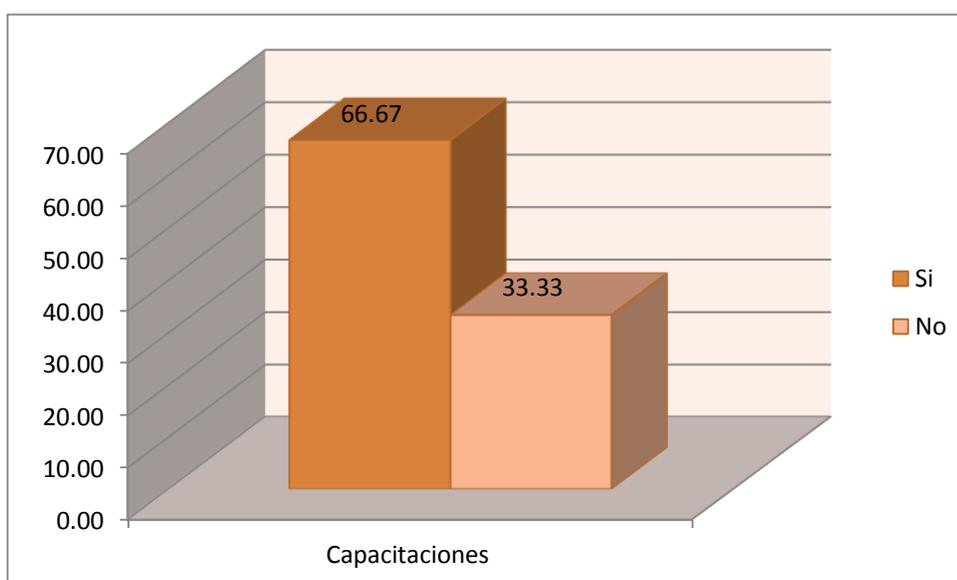
En el siguiente cuadro sobre la pregunta ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo? Se aprecia que un 87.50% de los encuestados manifiesta que es buena y un 25.00% de los encuestados manifiesta que es regular. Lo que evidencia que hay una buena relación con los compañeros de trabajo.

## USTED, ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES?

Tabla N°8

Capacitaciones	N° de encuestados	Porcentaje
Si	120	66.67%
No	60	33.33%
Total	180	100.00

Gráfica N°8



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

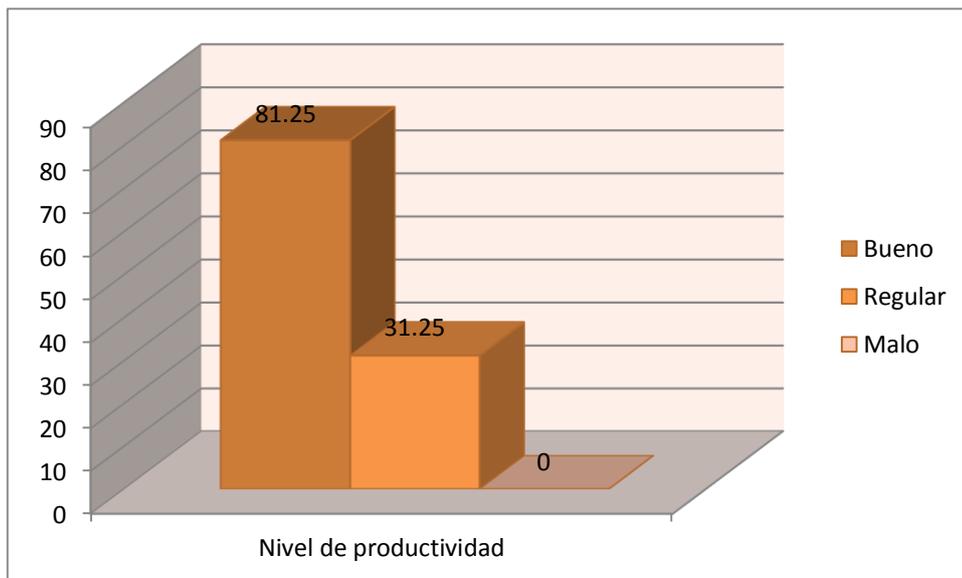
En el siguiente cuadro sobre la pregunta Usted, ¿Ha recibido capacitaciones? Se aprecia que un 66.67% de los encuestados manifiestan que sí, y un 33.33% de los encuestados manifiestan que no. Lo que evidencia que la mayoría de los trabajadores reciben capacitación

## ¿CÓMO CONSIDERA SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD?

Tabla N°9

Nivel de productividad	N° de encuestados	Porcentaje
Bueno	130	81.25%
Regular	50	31.25%
Malo	0	0.00
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>112.50</b>

Gráfica N°9



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el siguiente cuadro sobre la pregunta ¿Cómo considera su nivel de productividad? Un 81.25% de los encuestados considera que es buena y un 31.25% de los encuestados considera que regular. Lo que evidencia que los trabajadores tienen un nivel de producción aceptable.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La globalización ha determinado que la relación empresa trabajador va más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, y el desempeño laboral, entre ambas existe una vinculación que generan desafíos permanentes en los retos que debe enfrentar toda empresa.

- ❖ Por consiguiente en el cuadro sobre la edad de los trabajadores la estadística arroja que; de 18 a 25 años, son un 33.33 %, de 26 a 35 años de edad un 44.44%, de 36 a 45 años de edad un 16.67%, y de 46 años a más 5.56%, con esta estadística se evidencia que hay mayor número de trabajadores de 26 a 35 años de edad. Bajo esta premisa cabe destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad, con la experiencia ganada de los trabajadores, a través del adiestramiento y actualización.
- ❖ La visión de las empresas de hoy, es orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, romper paradigmas, para satisfacer las exigencias del futuro. Por consiguiente el cuadro dos sobre el género de los trabajadores de la empresa HERCO, se aprecia que un 88.89% son varones y un 11.11% son mujeres. Quienes buscan la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control.
- ❖ En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa cumple un rol fundamental en la transformación de las organizaciones. Por consiguiente el cuadro tres sobre el tiempo de servicio en la empresa HERCO S.A.C. Un 50% de los

encuestados manifiestan laborar 6 meses, un 33.33 % de los encuestados manifiesta trabajar más de 1 año y un 16.67% manifiesta trabajar más de 2 años, lo que evidencia que hay una estabilidad laboral relativa. En consecuencia se puede colegir que existe estabilidad laboral, esto es fundamental dentro de cualquier corporación, para mantener en el tiempo los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

- ❖ La cultura organizacional es considerado como 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. Por consiguiente en el cuadro cuatro sobre: Usted cree que, ¿la disposición de equipos y recursos materiales de la empresa está bien distribuida? Se aprecia que un 27.78% de los encuestados dice que sí, y un 72.22% de los encuestados dice que no. Lo que evidencia que falta distribuir los recursos materiales con mayor eficiencia. En consecuencia la cultura organizacional de la empresa HERCO es desequilibrada, esta situación dentro del grupo de trabajadores, crea actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.
- ❖ El ritmo de desarrollo de una cultura organizacional dentro de una empresa, depende del grado de su disposición a cambiar de los gerentes. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo de los jefes. Por consiguientes en el cuadro cinco sobre la pregunta ¿Cómo es la relación entre Usted y su jefe inmediato? Se aprecia que un 43.75% de los encuestados manifiesta que es buena, un 50.00% de los encuestados manifiesta que regular, y un 6.25% de los encuestados manifiesta que es mala. Lo que evidencia que en la empresa

existe una relación regular entre los jefes inmediatos. En consecuencia en la empresa HERCO, se evidencia que el estilo de liderazgo de la organización recae en la gerencia general, esto no permite una conciencia plena de la importancia del desarrollo cultural y el equilibrio que debe existir entre los grupos de referencia para transitar por el camino del éxito. Todos saben y cuestionan pero nadie impulsa una verdadera cruzada hacia el cambio que les permita trabajar en climas participativos y proactivos.

- ❖ En muchas organizaciones, un manejo deficiente de la cultura organizacional ha llevado a las empresas a limitarse a una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos, como seres humanos que necesitan de la satisfacción de necesidades. Por consiguiente en el cuadro seis sobre la pregunta ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo? Se aprecia que un 87.50% de los encuestados manifiesta que es buena y un 25.00% de los encuestados manifiesta que es regular. Lo que evidencia que hay una buena relación con los compañeros de trabajo. En consecuencia existe un buen clima laboral dentro de la empresa HERCO, si fuera lo contrario ocasionaría deserción del personal contratado calificado hacia otras fuentes de empleo, ya que la forma de trato del personal, la intolerancia de éstos, por la cultura organizacional y los climas de trabajos tensos, llevaría a los profesionales a buscar mejores oportunidades de trabajo donde realmente se valore su conocimiento, satisfaga sus necesidades económicas, sociales y tenga una verdadera planificación de carrera.
  
- ❖ Las capacitaciones dentro de la empresa significan inversión de tiempo y dinero, puesto que la capacitación del personal dentro de la empresa es una inversión en recursos humanos. Por consiguiente en el cuadro siete sobre la pregunta Usted, ¿Ha recibido capacitaciones? Se aprecia que un 66.67% de los encuestados manifiestan que sí, y un 33.33% de los encuestados manifiestan que no. Lo que evidencia que la mayoría de los

trabajadores reciben capacitación. En consecuencia la empresa HERCO, cumple con capacitar a su personal los mismos que aportan sus conocimientos para beneficio de la empresa y para utilizar como trampolín para acceder a otras organizaciones que realmente valoran su profesionalismo y conocimiento.

- ❖ Las culturas organizacionales influyen directamente en el clima laboral, por ende en el rendimiento del trabajador. Por consiguiente en el cuadro nueve sobre la pregunta ¿Cómo considera su nivel de productividad? Un 81.25% de los encuestados considera que es buena y un 31.25% de los encuestados considera que regular. Lo que evidencia que los trabajadores tienen un nivel de producción aceptable. Partiendo de esta premisa se afirma que las características presentes en el personal en general han sido fomentadas por la actual cultura y los climas de trabajo. Existe cierta conformidad por la política administrativa actual, los trabajadores perciben que existe una verdadera orientación hacia la innovación y los recursos humanos de la empresa HERCO.
- ❖ Finalmente se precisa que la empresa HERCO, tiene una visión a largo plazo y la comunicación que prima es la informal-horizontal; las acciones que suceden son difundidas mayoritariamente por los propios compañeros, difunden las direcciones sobre los planes y acciones que se realizan en la empresa. Los trabajadores solicitan mayor cooperación entre las áreas y que se dé mantenimiento los equipos de trabajo. Consideran que su nivel de formación profesional es superior a las necesidades del puesto, además opinan que no hay un buen sistema de ascenso interno.
- ❖ Como apreciación personal del investigador, se puede mencionar que las personas que laboran en HERCO, tienen una comunicación con sus superiores en un nivel normal bueno, con los subordinados la relación es mayor, por el tipo de trabajo que realizan, los resultados revelan que en el ambiente laboral hay un grado de compañerismo pero no de amistad.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA CONCLUSIÓN:** Luego del análisis de los datos bibliográficos y los trabajos de campo, se concluye que en la empresa HERCO S.A.C. se desarrolla una adecuada cultura organizacional que influye positivamente en el rendimiento laboral del personal. Cabe mencionar que las empresas que gozan de una adecuada cultura organizacional son más eficientes y exitosas, debido a que las personas se sienten motivadas y satisfechas con su trabajo, sienten que su opinión es importante y valorada. El rendimiento del personal se ve potenciado con una adecuada cultura organizacional, y esto se ve reflejado en los resultados de la encuesta.

**SEGUNDA CONCLUSIÓN:** Asimismo se concluye que en la empresa HERCO S.A.C, existe motivación laboral que influye positivamente en el rendimiento del personal. Los resultados evidencian que las personas que trabajan dentro de la empresa, tienen buenas intenciones en la forma de realizar su trabajo; a llevarse muy bien con los compañeros y con los jefes. Sin embargo los gerentes no desarrollan una adecuada cultura organizacional orientada a la motivación y satisfacción del personal, al compañerismo, a adecuados climas de trabajo, en consecuencia su rendimiento y productividad puede verse reducido, ya que todos estos aspectos influyen en la actuación de las personas y por ende afectan la cultura organizacional de la empresa.

**TERCERA CONCLUSIÓN:** Del mismo modo se concluye que los factores culturales intervienen en los climas de trabajo positivamente en el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. Las principales relaciones, son las que se dan entre compañeros de trabajo, entre compañeros, los jefes, y gerentes. Estas relaciones deben ser controladas y adecuadas a la cultura organizacional de la empresa, de tal manera se creen adecuados climas de trabajo.

**CUARTA CONCLUSIÓN:** Finalmente se concluye que existe relaciones interpersonales en el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. En los trabajos de campo se evidencian que las políticas de la empresa deben estar orientadas a encaminar y desarrollar el potencial humano, de tal manera que las personas sientan que su papel en la empresa es fundamental, como también deben guiarlas a un comportamiento estable y de acuerdo a los estándares que solicita la empresa.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA RECOMENDACIÓN:** Luego del análisis de las conclusiones se recomienda mejorar la cultura organizacional de la empresa HERCO S.A.C. de esa manera reforzar el clima laboral adecuado del personal y que potencie el rendimiento de cada uno de ellos. Asimismo se sugiere mejorar temas como la motivación y satisfacción del personal. Realizar encuestas periódicas a los empleados para determinar cuáles son los puntos críticos y prioritarios a cambiar gradualmente.

**SEGUNDA RECOMENDACIÓN:** Del mismo modo se recomienda desarrollar un Plan de Capacitaciones en la empresa HERCO S.A.C. donde debería conformarse una Comisión de Entrenamiento y Capacitación que permita a los empleados ser capacitados en el tiempo necesario para desempeñarse dentro de los parámetros que exige la organización.

**TERCERA RECOMENDACIÓN:** Asimismo se recomienda diseñar un plan de reconocimientos e incentivos para recompensar a los empleados por su mejor desempeño durante sus labores, con el fin de crear un ambiente de motivación y satisfacción.

**CUARTA RECOMENDACIÓN:** Finalmente se recomienda profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en organizaciones de más de 200 trabajadores. Porque es necesario modelar los perfiles gerenciales, a fin de crear compromiso a la gerencia en relación al negocio; es decir, que éstos se consideren socios del negocio y se logre una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes, y constituyendo equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de los objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AMORÓS, Eduardo. "Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas". Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de Economía.
2. DAVENPORT, T (2000): "Capital Humano: Creando Ventaja Competitiva a través de las personas". Gestión 2000, Barcelona.
3. DRUCKER, F. Peter. "Los Desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI" Grupo Editorial Norma. 2003
4. GIBSON, J., IVANCEVICH, J. & DONNELLY, J. (2001). "Desarrollo organizacional". Mc. Graw Hill Interamericana de Chile Ltda. Santiago.
5. GITMAN Lawrence J. Mc. Daniel Carl, "EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS". México, 1ª. Edición, HARLA, S.A.
6. HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, ADRIAÉNSENS Marianela y Flores Miguel Angel. "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante". Cuarta Edición, de Ferrell O. C. Mc Graw Hill, 2004,
7. KAPLAN ROBERT S.2006. Aligmenment. España. Barcelona Gestión 2000.
8. PÜMPIN, Cuno y GARCÍA, Santiago. "Estrategia Empresarial". Edit. Díaz de Santos. Pág. 15
9. RAMON ALCOBERRO: Ética, Economía y Empresa, España 2007
- 10.ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. "Administración". Décima Edición. Pearson Educación, México 2010.
- 11.ROBBINS. Stephen P. "Fundamentos del Comportamiento Organizacional": Pearson Educación. Quinta Edición. México 2004.

12. STANTON William, ETZEL Michael y WALKER Bruce. "Fundamentos de Marketing". 13a Edición. Mc Graw Hill, 2004,
13. STEPHEN P. Robbins, "Comportamiento organizacional", Octava edición, Ed. Prentice Hall.
14. SUMMERS. Dona C. S. "Administración de la Calidad". Pearson Educación, México, 2006. Pág. 202.

## **ANEXOS**

## ANEXO Nº 1 MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> <b>X: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>  X1: Orientación X2: Relaciones interpersonales  X3: Satisfacción laboral  X4. infraestructura  <b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>  Y: RENDIMIENTO LABORAL  <b>Y1. Rendimiento del personal</b>  Y2. Clima laboral  Y3. Resultados  Y4. Procesos	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Básica y sustantiva</li> </ul> <b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Correlacional  <b>MÉTODO DE INVESTIGACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descriptivo</li> <li>• Explicativo</li> </ul> <b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No experimental</li> </ul> <b>POBLACIÓN</b> Las personas que laboran en la empresa HERCO S.A.C. dicha población ascienden a 340 personas.  <b>MUESTRA</b> La muestra asciende a 180 personas.  <b>TÉCNICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevista</li> </ul> <b>HERRAMIENTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de encuesta</li> <li>• Ficha de entrevista</li> </ul>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS DERIVADAS</b>		
<p>¿De qué forma, el desarrollo de una adecuada cultura organizacional permitirá mejorar el rendimiento laboral del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014?</p> <p>¿De qué manera, una adecuada motivación laboral mejorará el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014?</p> <p>¿Cuáles son los factores culturales que intervienen en los climas de trabajo para mejorar el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014?</p> <p>¿De qué forma se pueden mejorar las relaciones Interpersonales para mejorar el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014?</p>	<p>Desarrollar una adecuada cultura organizacional para mejorar el rendimiento laboral del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.</p> <p>Determinar cuáles son los factores culturales que intervienen en los climas de trabajo para mejorar el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.</p> <p>Determinar cuáles son las principales relaciones Interpersonales para mejorar el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – periodo 2014</p>	<p>Si se desarrolla una adecuada cultura organizacional entonces influiría positivamente en el rendimiento laboral del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.</p> <p>Si existe motivación laboral entonces influiría positivamente en el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.</p> <p>Si los factores culturales intervienen en los climas de trabajo entonces influiría positivamente en el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.</p> <p>Si existe relaciones Interpersonales entonces influiría en el rendimiento del personal de la empresa HERCO S.A.C. – Periodo 2014.</p>		

### ENCUESTA – A TRABAJADORES

Estimados amigos/amigas mucho agradeceré que respondan este breve y sencillo cuestionario, su aporte es muy importante para el logro del siguiente objetivo. “cultura organizacional y su influencia en el rendimiento laboral del personal de la empresa HERCO S.A.C. cuyos resultados al final se le hará llegar para su conocimiento

1. Edad	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ de 18 a 25</li> <li>❖ de 26 a 35</li> <li>❖ de 36 a 45</li> <li>❖ de 46 a más</li> </ul>
2. Sexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Masculino</li> <li>b) Femenino</li> </ul>
3. ¿Cuánto tiempo tiene laborando en la empresa HERCO S.A.C.?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 6 meses</li> <li>b) 1 año</li> <li>c) 2 años</li> </ul>
4. ¿Ha recibido Ud. incentivos y/o reconocimientos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sí</li> <li>b) No</li> </ul>
5. Usted cree que, ¿la disposición de equipos y recursos materiales de la empresa está bien distribuida?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sí</li> <li>b) No</li> </ul>
6. ¿Cómo es la relación entre Usted y su jefe inmediato?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Buena</li> <li>b) Regular</li> <li>c) Mala</li> </ul>
7. ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Buena</li> <li>b) Regular</li> <li>c) Mala</li> </ul>
8. Usted, ¿Ha recibido capacitaciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Sí</li> <li>b) No</li> </ul>
9. ¿Cómo considera su nivel de productividad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Buena</li> <li>b) Regular</li> <li>c) Mala</li> </ul>