

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN - Managua Facultad de Ciencias  
Económicas Departamento de Administración  
de Empresas



Seminario de Graduación para optar el título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema: Recursos Humanos

Subtema:

Clima organizacional en el sector Público

Autores

Bernardo Salvador Narváez Espinoza

Arlet del Carmen López Cano

Tutora: MSc Angélica María Meza Bermúdez

Managua, 17 de Junio del 2017.

## **Dedicatoria**

Dedico este seminario de graduación a mis familia, mi esposa e hijos, a mi madre por la paciencia que han tenido todo este tiempo que me soportaron que no me ocupe de ellos, de mis nietos porque no me molestaron cuando estaban estudiando para consultar sus tareas, a mis profesores que me apoyaron en mis estudios, a mis compañeros que me alertaban con el rendimiento académico, a mi compañera de graduación que está pendiente que envié los avances de los trabajos para completarlos o complementarlos.

A todos los compañeros me que me animaron para no desechar la carrera pues ya tenía mi ingeniería civil, y yo lo que quería era una maestría

Bernardo Salvador Narvárez Espinoza

Dedico este seminario de graduación principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta el momento tan importante de mi formación profesional. A mis padres, hijas, esposo que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida, a mis profesores gracias por su tiempo, por su apoyo así como la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional. A mi compañero de graduación porque sin el equipo que formamos, no hubiéramos logrado esta meta.

Arlet del Carmen López Cano

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por darme la salud durante todo el periodo que estuve en la universidad a los profesores que todo el tiempo estuvieron animándonos para que termináramos nuestra carrera, a mi familia que con sus comentario me obligaba a tratar de tener buenos resultado, a mis compañeros que siempre me estaban instando hacer un alumno con buen rendimiento académico, a la universidad, a la alcaldía de Managua a SINACAM que cumpliendo con las orientaciones del gobierno Sandinista está poniendo su grano en la profesionalización de los trabajadores que están en el estado de Nicaragua.

También agradezco al gobierno del Comandante Daniel Ortega a la compañera Rosario Murillo por darnos esta oportunidad de ser profesionales en el desempeño de nuestras funciones lo cual hace patente que este gobierno está cumpliendo con la clase obrera al darnos la oportunidad de ser profesionales salidos de la mejor universidad de Nicaragua La UNAN RUCFA mi tutor MSc Angélica Meza al profesora Yesenia Rodríguez y al profesor Carlos Avendaño.

Bernardo Salvador Narvárez Espinoza

En primer lugar doy infinitamente gracia a dios, por haberme dado las fuerzas y valor para culminar esta etapa de mi vida. A mis padres, hijas, esposo por su apoyo incondicional y por demostrarme la gran fe que tienen en mí.

Agradezco a la MSc. Angélica María Mesa, tutora de seminario, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

Arlet del Carmen López Cano



## Valoración del Docente

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
UNAN-Managua  
Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

---

### VALORACIÓN DOCENTE

De acuerdo y en cumplimiento al artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobada por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto de 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto, el suscrito instructor del Seminario de Graduación sobre el tema general “Recursos Humanos”, hace constar que los bachilleres, Arlet del Carmen López Cano, Carnet no. 14837595 y Bernardo Salvador Narvárez Espinoza, Carnet 14837694, han culminado satisfactoriamente su Informe Final sobre el Sub.-tema titulado: “**Clima Organizacional**”, obteniendo la bachillera López Cano la calificación de 45 puntos, y el bachiller Narvárez Espinoza la calificación de 50 puntos.

---

**MSc. Angélica María Meza Bermúdez**  
Docente-Tutor

“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD “

## Resumen

El presente Seminario de Graduación, presenta diferentes factores que influyen en clima organizacional, mediante los modelos utilizados por los teóricos con el propósito de determinar las relaciones laborales que existen al interior de las instituciones públicas así mismo explicar los procesos organizacionales y psicológicos, que afectan el desempeño del activo más importante con el que cuenta toda organización los recursos humanos. Cabe mencionar que cualquier institución tiene sus propias características y en determinado momento explicar la forma de cómo surge el clima organizacional y el ambiente interno en las empresas, que afecta el comportamiento del individuo y como consecuencia su actividad laboral

El clima organizacional sigue siendo un tema que preocupa a las instituciones y tratan de diagnosticar los factores internos que afectan la productividad con el propósito de establecer estrategias que la lleven a mejorar el ambiente laboral. Se conocen diversos Factores del clima Organizacional que se menciona en este Seminario de Graduación, una de ellas el conocimiento de las percepciones de los individuos sobre el clima organizacional, el cual refleja los valores, actitudes y creencia de los miembros que están en la institución.

El objetivo general de este seminario de graduación es analizar los factores que determinan el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados en las instituciones públicas con el objeto de dar comprensión de su importancia, donde se puede entender que este juega un papel importante en la estabilidad del trabajador y de beneficio a la organización que le llevaran al cumplimiento de sus metas Este Seminario es una investigación documental lo que está basada en información secundarias (libros, páginas web ) así también se hace uso de la norma APA VI, y de las pautas orientadas por el departamento de administración de Empresas

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración del Docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Capítulo I. Factores del Clima Organizacional.....	4
1.1 Definición del clima organizacional.....	4
1.2 Orígenes y definición de clima laboral .....	6
1.3 Historia del clima organizacional.....	9
1.4 Evaluación del clima organizacional.....	12
1.5 Funciones del clima organizacional.....	13
1.6 Pasos para la evaluación del clima organizacional.....	14
1.7 Objetivos para el estudio del clima organizacional .....	14
1.8 Importancia del clima organizacional .....	15
1.9 El clima laboral.....	16
1.10 Tipos de climas organizacionales .....	19
1.11 ¿Cuál es la Características del clima organizacional? .....	21
1.12 Psicología .....	23
1.13 Sociología .....	24
1.14 Antropología .....	25
1.15 Ciencia política.....	25
1.16 Conciencia social.....	25
1.17 Comunicación.....	26
1.18 Liderazgo .....	28
1.19 El salario o remuneración y condiciones de trabajo .....	30

Capítulo II: Factores ambientales que influyen en la conducta de los empleados públicos .....	32
2.1 Factores dentro del clima organizacional .....	32
2.2 Las condiciones físicas del área de Trabajo .....	50
2.3 El diseño del lugar de trabajo Comprende: .....	51
Capitulo III Factores sociales y tipo de sistema del clima organizacional que influyen en la conducta humana y del grupo .....	54
3.1 Factores de la conducta individual.....	54
3.2 Factores de la conducta grupal .....	76
3.3 Tipo de clima que ayuda al desarrollo de los empleados publico .....	91
Conclusiones .....	93
Bibliografía	

## Introducción

El clima organizacional en el contexto actual donde los empleados necesitan mejores condiciones y ante las exigencias que ello establece, las instituciones deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para mantener su vigencia. Es así que el clima organizacional, como todas aquellas características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Y que se asume que este es un factor determinante para el logro de los objetivos de las instituciones del estado.

El Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Para asegurar la estabilidad de su recurso humano las instituciones estatales requieren establecer mecanismos de medición habitual de su Clima Organizacional, que va ligado con los factores psicológicos del personal y éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Las instituciones Gubernamentales tienen como objetivo general, brindar servicios al público de calidad, formar y desarrollar recursos humanos para la atención al público, buscando alcanzar la satisfacción del usuario y del personal de las instituciones, así como el sentido de pertenencia de este último.

Este documento está formado por tres capítulos a través de los cuales se desarrolla la investigación en el capítulo I, se presentan los factores que influyen en el clima organizacional. En el capítulo II, se explican los factores que influyen en el comportamiento de los empleados públicos. En el capítulo III, se analizan los factores sociales, y tipos de sistemas organizacionales que influyen en la conducta humana y de grupo.



## Justificación

Clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros afecta el rendimiento productivo.

Asimismo el estudio del Clima Organizacional resulta muy interesante, ya que permite a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten con ella; constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa que se generen beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren. También constituye un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas

El clima organizacional es un aspecto de gran importancia para la organización, en la actualidad se pretende mejorar el ambiente de la organización, para así lograr un incremento en la productividad, eficiencia y la competitividad que conduzcan al éxito organizacional del sector público

Esta investigación documental servirá como un documento de consulta, para otros estudiantes que a futuro realicen investigaciones relacionadas con el tema de estudio, o quien quiera conocer de esta temática.

## **Objetivos**

### **General**

Analizar los factores que determinan el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados con el propósito de la comprensión de su importancia en las instituciones públicas.

### **Específicos**

Presentar los factores del clima organizacional tomando en consideración la importancia que tiene en el desarrollo de las organizaciones públicas

Explicar los factores ambientales que influyen en la conducta de los trabajadores, con el propósito de cumplir con sus obligaciones satisfactoriamente para mejorar el desempeño en el sector público.

Analizar qué factores sociales determinan el accionar correctamente de los empleados públicos a fin de precisar la relación que tiene con su correcta actitud frente a las labores en la organización

## **Capítulo I. Factores del Clima Organizacional**

En este capítulo se presentan los factores que determinan el clima organizacional con el fin de comprender las funciones y la importancia que tiene, para optimizar la productividad que puede generar un empleado, con unas condiciones adecuadas y así sentirse con comodidad en su ambiente laboral en las instituciones estatales

### **1.1 Definición del clima organizacional**

A continuación se tratara de definir el origen de diferentes definiciones que durante el tiempo se le ha dado al clima organizacional. Este concepto ha tenido una evolución que ha transitado desde la polarización de aspectos organizacionales, individuales, hasta la consideración del carácter multidimensional del mismo.

#### **1.1.1 El clima organizacional**

No por casualidad el concepto de clima organizacional se deriva del clima atmosférico. Este punto de partida nos da una visión más global, que nos permite integrar el ambiente como una variable sistémica que puede variar motivadas por diversas razones que fluyen indistintamente de la organización al individuo.

El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí. (Chiavenato, 2009, pág. 290)

### **1.1.2 Comportamiento Organizacional**

Tal vez los detalles de esta historia sean un tanto desalentadores, pero reflejan de forma elocuente algunos de los problemas que enfrenta la fuerza laboral contemporánea.

La historia también destaca varias cuestiones de interés para los investigadores del comportamiento organizacional, incluyendo la motivación, las emociones, la personalidad y la comunicación. A lo largo de este libro, aprenderemos como todos estos elementos se pueden estudiar de manera sistemática. Es probable que usted haya observado muchos aspectos del comportamiento de la gente durante su vida. En cierto modo, usted ya es un hábil observador de algunos de los principales temas del comportamiento organizacional. No obstante, es probable que, al mismo tiempo, no cuente con las herramientas necesarias para efectuar tales observaciones de forma sistemática, y es ahí donde el comportamiento organizacional entra en juego. Como veremos, va más allá del sentido común, la intuición y la adivinación.

Hemos destacado la importancia de las habilidades interpersonales; no obstante, Organizacional (CO) ni este libro ni la disciplina en que están basadas las denomina “habilidades interpersonales”. El término más común para describir la disciplina es comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.

Esto parecería un enigma, así que lo descifraremos. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo cual significa que se trata de un área de especialidad específica con un conjunto común de conocimientos.

¿Que Estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Asimismo, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento, con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Nuestra definición se resume de la siguiente manera: el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta. Y puesto que el CO estudia en específico las situaciones relacionadas con el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada una, se coincide en que el CO incluye los temas fundamentales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral. (Robbins S. , 2013, pág. 10)

## **1.2 Orígenes y definición de clima laboral**

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

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en

función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

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

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

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

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras

organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tiagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.  
Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalita o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

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

rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

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

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima laboral. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

Los variables que se puede considerar intervienen en el clima laboral son, evidentemente, muchas. Pero de una manera general y somera se desarrollarán las más señas por algunos autores del comportamiento organizacional. (Rubén Edel Navarro y Arturo García Santillán, 2007)

### **1.3 Historia del clima organizacional**

¿Por qué estudiar historia? Oliver Wendell Holmes contestó esta pregunta en forma sucinta al decir: “Cuando deseo entender lo que está sucediendo hoy o trato de decidir lo que pasará mañana, miro hacia atrás.” Al mirar hacia atrás en la historia del comportamiento organizacional, uno obtiene muchos elementos de juicio respecto de cómo llegó este campo hasta donde está hoy por ejemplo, le ayudará a entender cómo la administración llegó a imponer reglas y reglamentos a los empleados, por qué muchos obreros en las organizaciones ejecutan tareas estandarizadas y repetitivas en líneas de ensamble, y por qué tantas organizaciones en años recientes han reemplazado sus líneas de ensamble con unidades de trabajo basadas en equipo.



Así pues, ¿por dónde comenzamos? Los seres humanos y las actividades organizadas han estado con nosotros durante miles de años, pero no necesitamos ir más allá de los siglos XVIII o XIX para encontrar las raíces del Co.

### **1.3.1 Primeras prácticas**

No hay duda de que cientos de personas ayudaron a plantar las “semillas” de donde ha crecido “el jardín del CO”. Sin embargo, tres personas fueron especialmente importantes en la promoción de ideas que han tenido con el tiempo una influencia decisiva para modelar la dirección y límites del CO: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

Los economistas suelen citar a Adam Smith por sus contribuciones a la doctrina económica clásica, pero su análisis en *La riqueza de las naciones*, publicado en 1776, incluía un brillante argumento sobre las ventajas económicas que cosecharían las organizaciones y la sociedad por la división del trabajo (llamada también especialización del trabajo). Smith utilizó la industria de fabricación de alfileres para su ejemplo. Él observó que 10 individuos, cada uno haciendo un trabajo especializado, podían producir unos 48 000 alfileres al día entre todos.

Sin embargo, él sostuvo que si cada uno estuviera trabajando en forma separada e independiente de los demás, los 10 obreros juntos tendrían suerte si alcanzaban a hacer 10 alfileres al día. ¿Si cada uno tenía que estirar el alambre, enderezarlo, cortarlo, golpearlo para formar las cabezas de cada alfiler, sacarle filo a la punta y soldar la cabeza a los alfileres? ¡Sería una verdadera hazaña producir 10 alfileres al día!

Smith llegó a la conclusión de que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar el tiempo que se pierde comúnmente en el cambio de tareas, y al estimular la creación de inventos y maquinaria que ahorrarán mano de obra. El desarrollo extenso de los

procesos de producción durante este siglo indudablemente ha sido estimulado por las ventajas económicas de la especialización del trabajo, citada hace más de 200 años por Adam Smith.

Además, Babbage propuso que las economías de la especialización debían ser tan relevantes en la realización de trabajo mental como en el trabajo físico. Por ejemplo, hoy en día damos por descontada la especialización entre los profesionales. Cuando tenemos una erupción cutánea, acudimos a un dermatólogo. Cuando compramos una casa, consultamos a un abogado especializado en bienes raíces. Los profesores que se encuentran en las clases en la escuela de administración de negocios se especializan en áreas como contabilidad fiscal, calidad de los empresarios, investigación de mercados y comportamiento organizacional.

No se sabía de estas aplicaciones de la división del trabajo en la Inglaterra del siglo XVIII, pero las organizaciones contemporáneas alrededor del mundo —tanto en las industrias de fabricación como de servicios— hacen un amplio uso de la división del trabajo.

Robert Owen era un empresario galés que compró su primera fábrica en 1789, a la edad de 18 años. Es importante en la historia del CO porque fue uno de los primeros industriales que reconoció que el creciente sistema de fábricas estaba denigrando a los trabajadores. Al sentirse hastiado por la dureza de las prácticas que veía en las fábricas

Como el empleo de niños (muchos menores de 10 años de edad), días de trabajo de 13 horas y condiciones laborales miserables—, Owen se convirtió en un reformador. Regañó a los dueños de fábricas por tratar a su equipo mejor que a sus empleados. Los criticó por comprar las mejores máquinas y después emplear la mano de obra más barata para trabajarlas. Owen alegaba que el dinero gastado para mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos

de negocios. Él decía que mostrar preocupación por los empleados convenía a la administración y aliviaría la miseria humana.

Para su tiempo, Owen era un idealista. Lo que él proponía era un lugar de trabajo utópico que reduciría el sufrimiento de la clase trabajadora. Estaba adelantado más de 100 años cuando pugnaba en 1825 por horas de trabajo reglamentadas para todos, legislación para la mano de obra infantil, educación pública, alimentos proporcionados por la empresa en el sitio de trabajo, y la participación de los negocios en proyectos de la comunidad.

El chofer típico de United Parcel Service, hoy en día, hace 120 paradas durante su turno de trabajo. Cada paso en la ruta diaria de ese chofer ha sido estudiado cuidadosamente por los ingenieros industriales de UPS para maximizar la eficacia. Sus ingenieros han documentado cada segundo que se llevan los semáforos, el tránsito, los rodeos, los timbres en las puertas, pasillos, escaleras, descansos para tomar café, a fin de eliminar la pérdida de tiempo.

Por ejemplo, no es ninguna casualidad que todos los choferes de UPS suenen sus bocinas cuando se acercan a una parada, con la esperanza de que el cliente vaya a la puerta unos segundos antes. Tampoco es casualidad que todos los choferes de UPS caminen a la puerta del cliente a un paso rápido de tres pies por segundo y toquen primero a la puerta para no perder tiempo buscando el timbre. (Robbins S. P., 2004, pp. 654-656)

#### **1.4 Evaluación del clima organizacional**

Para medir (evaluar) el clima organizacional se utilizan varias técnicas entre las que se encuentran: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización. Estos métodos son aplicados en la práctica de acuerdo a las características de la organización y de los objetivos que se persigan. Los cuestionarios son de empleo muy generalizado por lo que profundizaremos su estudio

no sólo con su descripción sino con algunas de sus características y observaciones y con ejemplos de aplicación. (Herrera, 2010)

### 1.5 Funciones del clima organizacional

Cuando el clima organizacional posee una dirección positiva y favorable puede contribuir a: (Didenot, 2010)

- a) **Eliminar la actuación** mecánica del grupo cuando "no está vinculado con la tarea, hacer que se comprometa.
- b) **Eliminar el sentimiento** de agobio con deberes de rutina que se consideran inútiles.
- c) **Lograr en los miembros** la satisfacción de sus necesidades sociales paralelamente al logro del sentimiento de la tarea cumplida.
- d) **Lograr el goce** en los trabajadores de relaciones sociales amistosas.
- e) **Reducir la distancia** emocional entre el jefe y subordinado.
- f) **Supervisar y retroalimentar** al trabajador.
- g) **Motivar a los trabajadores**, predicando con el ejemplo y orientarse a la tarea.
- h) **Valorar a los trabajadores** como seres humanos, hacer por ellos en tal sentido.
- i) **Flexibilizar reglamentos**, procedimientos, crear atmósfera abierta.
- j) **Fomentar el sentimiento** de responsabilidad individual, de autonomía en ejecución de tareas y toma de decisiones.
- k) **Enfatizar** en el reconocimiento positivo, recompensar más que sancionar.
- l) **Desarrollar** capacidad de riesgo.
- m) **Desarrollar** sentimiento de cordialidad y camarería.
- n) **Enfatizar** en el apoyo mutuo.
- o) **Enfatizar** en la importancia de las metas personales y grupales, hacer buen trabajo.
- p) **Enfatizar** en la importancia de manifestar los problemas, no mantenerlos ocultos
- q) **Crear** sentimiento de pertenencia.

- r) **Aplicar políticas**, procedimientos y normas de forma uniforme y coherente.
- s) **Formalizar** explícitamente políticas, prácticas y responsabilidades.
- t) **Adecuar los planes** a los objetivos de trabajo
- u) **Seleccionar basados** en la capacidad y el desempeño, más bien que en política.
- v) **Tratar errores como** aprendizaje y apoyo, no como amenaza.

## 1.6 Pasos para la evaluación del clima organizacional

Se estudiaron en el subtítulo precedente algunos de los distintos métodos para medir y evaluar el clima organizacional, ahora nos corresponde exponer los pasos generales que debemos seguirse para lograr lo anterior, no obstante los mismos deben adecuarse a las características de la organización y a los objetivos que persigamos en dependencia de las dimensiones o variables que sean de nuestro interés medir. (Litwin, G. y Stinger, H.,, 2010)

### **Los pasos generales son los siguientes:**

- Organización general y planeación del trabajo a seguir.
- Determinación y ajuste del método o métodos a emplear.
- Aplicación del método seleccionado.
- Análisis y evaluación de los resultados y confección de las medidas a partir de los primeros. Reevaluación del clima organizacional en el periodo acordado o determinado.

## 1.7 Objetivos para el estudio del clima organizacional

Entre los objetivos para el estudio del clima organizacional podemos citar los siguientes: (Gonçalves, 1997)

- Determinar, estudiar y evaluar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Determinar fuentes de conflicto que igualmente puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Poder tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando y tomando otras acciones. Corregir comportamientos de los jefes y personal dirigente en general.

### **1.8 Importancia del clima organizacional**

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes

organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc. para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (Anonimo, 2010)

## **1.9 El clima laboral**

Es uno de los aspectos más importantes para una empresa y lo podemos definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a la empresa, y que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados. Esto incluye elementos como el grado de identificación del trabajador con la empresa, la manera en que los grupos se integran y trabajan, los niveles de conflicto, así como los de motivación, entre otros.

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

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

Lo que poco ayuda en una buena convivencia son las conductas arrogantes de los superiores y los ataques constantes a los empleados, así como la falta de reconocimientos e incentivos por el trabajo bien hecho. Para un trabajador, es

importante que, si ha realizado bien su labor, se le felicite; y si lo ha hecho mal, se le corrija y se le indique cómo mejorar.

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

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

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

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

Hablar de mejoras en el clima laboral no es un tema fácil, es una tarea en la que deben participar todos los trabajadores. (Hernandez, 2014)

Un clima laboral se caracteriza por ser multidimensional, es decir que se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentran: la estructura de la organización, responsabilidad de los trabajadores y de los empleadores, recompensas



y beneficios para los y las trabajadores/as, desafíos y posibilidad de emprender nuevos proyectos, relaciones entre trabajadores y entre trabajador y su/sus jefe/s, cooperación, identidad y orgullo que se sienta con la organización, entre otros factores.

Además, el clima laboral es diferente en cada organización ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización, llegando a formar parte en muchas ocasiones como parte de la Cultura Organizacional. Finalmente, se caracteriza por ser Fragmentario, puede subdividirse en varios microclimas según el departamento, sección u organización de que se trate, y según el liderazgo y relaciones que se establezcan entre los trabajadores y sus jefes.

Los lugares de trabajo que se caracterizan por presentar un buen clima laboral, se definen en que sus trabajadoras y trabajadores tienen orgullo de pertenecer a la Empresa, además de una autoexigencia, entrega y disciplina en su lugar de trabajo, todo esto acompañado de un deseo de asumir nuevas tareas y responsabilidades. Por otro lado, los empleadores conceden gran importancia a las personas y les reconocen el trabajo bien hecho, los líderes escuchan opiniones positivas y negativas por parte de los trabajadores. Además, se potencia la camaradería y se insta a trabajar en equipo.

Todo esto confluye en que los y las trabajadores/as se sienta más felices y más comprometidos con su organización, aumentando la productividad de la empresa. Es muy importante que las empresas realicen periódicamente y de forma sistemática, Estudios de Diagnósticos de Clima Organizacional. Este diagnóstico se considera como un insumo clave para detectar puntos críticos y de esta forma poder corregir factores que puedan afectar su motivación o desempeño, así como también efectuar intervenciones en las estructuras organizacionales en conjunto con una planificación estratégica, mejorando los sistemas de comunicación. Todo esto generará que las personas tengan mejores logros en sus objetivos laborales y contribuyan a mejorar la productividad de la organización. (Gutiérrez, S.f)

## **1.10 Tipos de climas organizacionales**

(Likert, 2002) En su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, pero debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional

### **1.10.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I**

**Autoritarismo explotador** En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente.

Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

### **1.10.2 Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega

mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado. (Moreno, 2012)

### **1.10.3 Clima de tipo participativo: Sistema III consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **1.10.4 Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (Moreno, 2012)

## **1.11 ¿Cuál es la Características del clima organizacional?**

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

(Litwin, G. y Stinger, H., 2010) Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

### **1.11.1 Estructura**

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

### **1.11.2 Responsabilidad (empowerment)**

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

### **1.11.3 Recompensa**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Utiliza el premio no el castigo

#### **1.11.4 Desafío**

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

#### **1.11.5 Relaciones**

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

#### **1.11.6 Cooperación**

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

#### **1.11.7 Estándares**

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

#### **1.11.8 Conflictos**

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

#### **1.11.9 Identidad**

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

compartir los objetivos personales con los de la organización. El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa

Actitudes hacia las oportunidades de ascenso

Actitudes hacia el contenido del puesto

Actitudes hacia la supervisión

Actitudes hacia las recompensas financieras

Actitudes hacia las condiciones de trabajo

Actitudes hacia los compañeros de trabajo

## **1.12 Psicología**

La psicología busca medir, explicar y, en ocasiones, cambiar el comportamiento de los seres humanos y otros animales. Los profesionales que han contribuido y continúan aportando conocimientos de CO son los teóricos del aprendizaje, teóricos de la personalidad, psicólogos consejeros y, sobre todo, psicólogos industriales y organizacionales. (Robbins S. P., 2004, p. 14)

### **1.12.1 Psicología social**

Los primeros psicólogos industriales u organizacionales estudiaron los problemas de la fatiga, el aburrimiento y otros factores laborales que solían impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado hacia áreas como aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.

Considerada en general como una rama de la psicología, la psicología social combina conceptos tanto de la psicología como de la sociología, para enfocarse en la influencia que los individuos tienen entre sí mismos.

Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio, cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos a la medición, la comprensión y el cambio de las actitudes; en la identificación de patrones de comunicación y en la construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

### **1.13 Sociología**

En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o su cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, sobre todo en aquellas que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, las comunicaciones, el poder y el conflicto. (Manta, 2013)

### **1.14 Antropología**

La antropología es el estudio de las sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales entre personas de distintos países, y dentro de organizaciones diferentes. Gran parte de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de antropólogos o de otros profesionales que usan sus métodos de investigación (Robbins S. P., 2004, p. 14)

### **1.15 Ciencia política**

Se pasa frecuentemente por alto, es importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones y el clima que en ellas se genera. Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Los temas específicos de interés incluyen la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que se manipula el poder para sus intereses individuales. Hace veinticinco años, poco de lo que estudiaban los politólogos era de interés para los estudiosos de estos temas, pero los tiempos han cambiado. Se ha adquirido una conciencia cada vez mayor de que las organizaciones son entidades políticas; por lo que se hace necesario esta perspectiva para ayudar a explicar y predecir correctamente el comportamiento de las personas en organizaciones. (Guisado, 2010, p. 24)

### **1.16 Conciencia social**

La estructura ideológica o formas de conciencia social se refieren a las ideas, creencias, valores y costumbres de una época histórica determinada. Estas ideas y valores no son las mismas en todos los hombres; son diferentes y varían de unos hombres a otros dependiendo de si pertenecen a la clase dominante o a la clase



dominada; cada clase social tiene sus propios valores, sus propias ideas y sus propias creencias; o lo que es lo mismo cada hombre ve el mundo de una manera dependiendo de su lugar o posición en el proceso de producción. Y de la misma manera que en las leyes y las instituciones estatales destaca la presencia de la clase dominante, en lo referente a lo ideológico ocurre algo muy parecido: (Wikipedia, 2017)

## **1.17 Comunicación**

Una manera de entender la manera como se comunica la gente es examinar los pasos que se dan en la transmisión y recepción de un mensaje, Para que tenga lugar una comunicación eficaz, debe haber seis componentes: un emisor, un mensaje, un canal, un receptor, retroalimentación y un entorno. Además, un séptimo componente, el ruido, afecta todo el proceso de comunicación. Para ayudarlo a comprender el proceso de comunicación, suponga que un gerente de producción de una fábrica de bicicletas quiere informar a una líder de equipo que la calidad en su departamento se redujo el mes pasado. (Robbins S. P., 2004, p. 14)

### **1.17.1 Emisor (o fuente).**

El emisor en un episodio de comunicación por lo general es una persona (en este caso el gerente de producción) que intenta enviar un mensaje hablado, escrito, con lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas. La autoridad y credibilidad percibidas del emisor son factores importantes que influyen en la atención que recibirá el mensaje.

### **1.17.2 Mensaje.**

La esencia del episodio de comunicación es el mensaje, un propósito o idea que se va a transmitir. Existen muchos factores que influyen en la manera Cómo se recibe un mensaje. Entre ellos están la claridad, la agudeza del receptor, la complejidad y la longitud del mensaje, así como la manera en que se organiza la información. Es muy

probable que el mensaje del gerente de producción surta efecto si éste afirma en forma directa: “Necesito hablarte de las cifras de calidad del mes pasado, que estuvieron por debajo del promedio.”

### **1.17.3 Canal (medio).**

Por lo general, hay varios canales o medios de comunicación para enviar mensajes en las organizaciones. Lo clásico es que los mensajes sean escritos (generalmente por medios electrónicos), hablados, o una combinación de ambos. Casi todos los mensajes orales van acompañados de algún tipo de señal no verbal, como una sonrisa o un ademán con la mano. En el caso del gerente de producción, optó por pasar a la oficina de la líder y transmitir su mensaje con un tono serio.

### **1.17.4 Receptor.**

Un episodio de comunicación se considera completo sólo cuando la otra parte recibe el mensaje y lo comprende en forma apropiada. En el ejemplo que se muestra aquí, la líder del equipo es el receptor. Los diferentes tipos de distorsión en la percepción actúan como filtros que impiden la recepción de un mensaje como lo pretende el emisor. Si la líder del equipo considera que su empleo está en juego, podría adoptar una actitud defensiva cuando escuche el mensaje del gerente de producción.

### **1.17.5 Retroalimentación.**

Los mensajes enviados por el receptor al emisor se denominan retroalimentación. Sin retroalimentación es difícil saber si un mensaje ha sido recibido y comprendido.

El paso de la retroalimentación también incluye las reacciones del receptor. Si el receptor emprende las acciones que pretendía el emisor, el mensaje ha sido recibido en forma satisfactoria. El gerente de producción sabrá que su mensaje surtió efecto si

la líder del equipo afirma: “De acuerdo, ¿cuándo desea revisar los informes de calidad del mes pasado?” Por lo tanto, la comunicación interpersonal eficaz comprende un intercambio de mensajes entre dos personas. Los dos comunicadores son, alternadamente, receptores y emisores.

#### **1.17.6 Entorno.**

Una comprensión plena de la comunicación exige conocer el entorno en el que los mensajes se transmiten y reciben. La cultura de la organización (actitudes y atmósfera) es un factor clave del entorno que influye en la comunicación. Es más fácil transmitir mensajes controvertidos cuando hay un alto nivel de confianza y respeto que cuando dicho nivel es bajo.

#### **1.17.7 Ruido.**

Las distracciones como el ruido influyen en forma penetrante en los componentes del proceso de comunicación. En este contexto, el ruido es cualquier cosa que interrumpe la comunicación, incluidas las actitudes y emociones del receptor. El ruido comprende factores como el estrés, el miedo, las actitudes negativas y la poca motivación de los empleados públicos. (DuBrin, 2008, p. 39 y 40)

### **1.18 Liderazgo**

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización.

#### **1.18.1 Los líderes auténticos**

Saben quiénes son, lo que creen y valoran, y actúan abiertamente y de buena fe con base en esos valores y creencias. Sus seguidores los consideran personas

éticas, por tanto, la primera cualidad que produce el liderazgo auténtico es la confianza, ¿cómo la construye el líder auténtico? Los líderes auténticos comparten información, estimulan la comunicación abierta y siguen sus ideales.

El resultado: la gente tiene fe en los líderes auténticos. Debido a que el concepto es tan reciente, no hay muchas investigaciones sobre el liderazgo auténtico. Sin embargo, creemos que es una forma prometedora de pensar acerca de la ética y la confianza en el liderazgo porque se centra en aspectos de la moral de ser un líder. Los líderes transformacionales o carismáticos tienen una visión, y la comunican de manera persuasiva, pero en ocasiones la visión está equivocada (como en el caso de Hitler), o al líder le preocupan más sus necesidades o placeres propios, como pasó con los líderes de negocios Dennis Kozlowski (antiguo CEO de Tyco) y Jeff Skilling (exCEO de Enron). (Robbins S. , 2013, p. 12)

### **1.18.2. La ética y el liderazgo**

Es sorprendente que el tema de la ética y el liderazgo haya recibido tan poca atención. Sólo hasta hace poco los investigadores de la ética y del liderazgo empezaron a considerar las implicaciones éticas al respecto.<sup>38</sup> ¿Por qué hasta ahora? Una razón es el interés general creciente que hay en la ética en el campo de la administración. Otra razón tal vez sea el descubrimiento que han hecho los biógrafos de que muchos de nuestros líderes del pasado –como Martin Luther King, Jr., John F. Kennedy y Thomas Jefferson– cometieron faltas de ética. Algunas compañías, como Boeing, incluso ligan la compensación de los ejecutivos con la ética para reforzar la idea de que “no existe contradicción entre hacer las cosas correctas y el desempeño”, en palabras del CEO de Boeing, Jim McNerney.

La ética toca al liderazgo en varios aspectos. Por ejemplo, los líderes transformacionales han sido descritos por una autoridad como personas que aprecian la virtud moral cuando intentan cambiar las actitudes y comportamientos de sus seguidores.<sup>40</sup> Asimismo, el carisma tiene un componente ética, pues los líderes faltos

de ella tal vez utilicen su carisma para aumentar su *poder sobre* sus seguidores, para dirigirlos hacia sus fines personales. Se considera que los líderes éticos usan su carisma en forma socialmente constructiva para servir a otros.<sup>41</sup>

También está el tema del abuso del poder por parte de los líderes, por ejemplo cuando se asignan salarios enormes, bonos y opciones sobre acciones, mientras que buscan disminuir costos mediante el despido de empleados de mucha antigüedad. Debido a que son los altos ejecutivos quienes dan el tono moral en una organización, necesitan fijar estándares éticos elevados, demostrar éstos con su propio comportamiento y estimular y recompensar la integridad de los demás

Es necesario que la eficacia del liderazgo considere los *medios* que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de éstas. Recientemente, los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo ético y carismático al proponer la idea del liderazgo carismático socializado el liderazgo que transmite valores centrados en los demás versus en sí mismo, por líderes que son modelos de conducta ética.

El liderazgo no está libre de valores. Antes de juzgar si un líder es eficaz se deben considerar tanto los medios que usó para alcanzar sus metas como el contenido moral de éstas. (Robbins S. P., 2004, pp. 422-423)

### **1.19 El salario o remuneración y condiciones de trabajo**

También llamado sueldo, soldada o estipendio es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado. El pago puede ser mensual, semanal o diario, y en este último caso recibe el nombre de jornal, del término jornada

El salario es una contraprestación que recibe el trabajador a cambio del trabajo realizado para un empleador, la cuantía se establece en el contrato de trabajo. El

salario se recibe principalmente en dinero, si bien puede contar con una parte en especie evaluable en términos monetarios. Siempre debe existir una remuneración en dinero, la retribución en especie es necesariamente adicional. (wikipedia, 2017)

### **1.19.1 Salario mínimo**

El salario mínimo es la remuneración mínima establecida legalmente en un país o territorio para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores. Fue establecido por primera vez en Australia y Nueva Zelanda en el siglo XIX (Marx, 2001)

### **1.19.2 Salario Máximo**

El salario máximo o retribución máxima, en relación con el salario y el salario mínimo, es la retribución máxima legal que puede recibir un trabajador por cuenta ajena y, en su caso, un representante político, un miembro de un gobierno, un inversor, un directivo o ejecutivo empresarial, un financiero e incluso un empresario.

En algunas legislaciones se establece el límite o tope salarial para cotizar en los sistemas públicos de seguridad social (desempleo, pensiones). En los últimos años, con la aparición de la Gran Recesión han surgido reivindicaciones de un límite salarial, salario máximo, o retribución máxima que realizan economistas, sindicatos, partidos políticos de izquierda e incluso desde proyectos económicos como la Economía del bien común. La cuantía del salario mínimo se utiliza para establecer el salario máximo. (Marx, 2001)

Caros Marx Overtime” (tiempo extra) y, considerando la hora de trabajo como unidad de medida, se le paga al trabajador una tarifa superior (extrapay), aunque en una proporción muy pequeña. Esto sucedía, por ejemplo, en la manufactura de estampados de alfombras con anterioridad a la aplicación de la última ley fabril

## **Capítulo II: Factores ambientales que influyen en la conducta de los empleados públicos**

En este capítulo se explican los factores ambientales que influyen en la conducta de los empleados públicos que pueden modificarse mediante un adecuado estudio del entorno e incluye variables que permiten detectar percepciones individuales y apreciaciones de valores difíciles de expresar de manera espontánea

### **2.1 Factores dentro del clima organizacional**

El ser humano es un ser racional. Es decir que piensa siente y toma decisiones, porque se relaciona con otros seres humanos. Por tanto, siempre ha sentido la necesidad de explicarse todo cuanto acontece a su alrededor desde la existencia de la especie humana.

A la conceptualización de la realidad humana. Del mundo en que vive, se le puede denominar, en forma más general, como filosofía. Y es la que cada ser tiene como concepción de sus necesidades históricas y las nuevas que va adquiriendo cada día. Y eso es que da paso a la motivación.

#### **2.1.1 Motivación**

Varios estudios han resaltado la importancia que tienen el estado de ánimo y las emociones sobre la motivación. En uno de ellos, dos grupos de individuos resolvieron crucigramas. El primer grupo vio antes un video clip divertido con la finalidad de poner a los individuos de buen humor. El otro grupo no vio tal video, sino que de inmediato comenzó a resolverlos crucigramas. ¿Cuáles fueron los resultados? El grupo con buen humor reportó mejores expectativas en la solución de los crucigramas, se esforzó más y resolvió más de ellos.

El segundo estudio reveló que si a la gente se le brinda retroalimentación real o ficticia acerca de su desempeño, se influía en su estado de ánimo, lo que a su vez ejercía influencia en su motivación. Es decir, existe un ciclo donde el estado de ánimo positivo hace que la gente sea más creativa, lo cual genera retroalimentación positiva de parte de quienes observan su trabajo y que refuerza más su humor positivo, que a su vez los hace mejorar aún más su desempeño, y así sucesivamente.

Otra investigación estudió el estado de ánimo de vendedores de seguros en Taiwán. Quienes estaban de buen humor ayudaban más a sus compañeros de trabajo y se sentían mejor consigo mismos. Estos factores a la vez fomentaron un mejor desempeño, el cual se reflejó en mayores ventas y mejores reportes de los supervisores sobre su desempeño. (Robbins S. P., 2004, p. 168)

### **2.1.2 Necesidades**

La teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima. Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.



Aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar. Así, cuando una necesidad está bastante Satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Entonces, según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, siguiendo el orden que se observa en la figura. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior.

Las fisiológicas y de seguridad, que según la teoría son las iniciales para todos los seres humanos, las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima (Robbins S. P., 1998, p. 203)

Respecto a las necesidades existen varias teorías, dentro de las cuales las más conocidas son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
- Teoría X y Teoría Y, de Douglas McGregor
- Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg
- La Teoría ERG, de Clayton Alderfer
- La Teoría de las necesidades de David McClelland
- Teoría de la evaluación cognoscitiva
- Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke
- Teoría del reforzamiento del psicólogo B.F. Skinner Teoría de la equidad
- Teoría de las expectativas de David Nadler y Edward Lawler

Todo lo anterior no hace sino demostrar cuán complejo es saber qué motiva a alguien, y que no se puede pensar que existen motivaciones iguales para todas las personas. Además muchas de estas teorías han sido desarrolladas en los Estados Unidos y ya se sabe que lo que motiva a las personas de una nación no necesariamente motiva a los componentes de otro país. No obstante lo anterior,

parece que existen consistencias interculturales como el deseo de un trabajo interesante, en el cual no importa la cultura nacional. Lo anterior reafirma el principio que a todas las personas no las motiva lo mismo por igual. (Filipczak, 1996: 29).

Como corolario de lo anterior se tendría que la motivación es uno de los mayores intervinientes en la percepción que las personas tienen de su ambiente laboral, aspecto relevante al momento de pretender medir el clima laboral de una organización (Villamizar, 2.007, p. 167)

### **2.1.3 Actitudes**

Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, y reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo. Dentro de los elementos de una actitud (Robbins S. P., 2004, p. 140) se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente del comportamiento. Si se toma el término actitud como la parte afectiva de los tres componentes, esto permitirá entender mucho mejor la complejidad que se presenta al analizar cómo las actitudes pueden influir en los comportamientos de las personas.

Además es bueno recordar que las actitudes como los valores se adquieren de los padres, los maestros y los grupos de compañeros. Es cierto que se nace con ciertas predisposiciones genéticas, pero con el tiempo las actitudes se van moldeando de acuerdo con lo que se admira, respeta o se teme. Es por eso, que se puede afirmar que las actitudes son menos estables que los valores, y que una persona pueda tener miles de actitudes. Ver las actitudes como resultantes de la percepción del clima, ayuda a comprender la necesidad de conocer los factores que influyen en estas actitudes en un proceso de medición del clima organizacional. (Villamizar, 2.007, p. 162)

### **2.1.4 Satisfacción Laboral**

Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos. Debido a la gran importancia que los investigadores del CO han dado a la satisfacción laboral, esta actitud se revisara con detalle más adelante en este capítulo.

Según la mencionada teoría bifactorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido ha de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de la satisfacción – no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción no satisfacción. Para las teorías de la necesidad, en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera insatisfacción laboral, mientras que la ausencia de esa tensión se considera satisfacción laboral. (Robbins S. P., 1998, p. 74)

#### **2.1.4.1 Medición de la satisfacción laboral**

La definición de satisfacción laboral que se planteó antes, como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este, es demasiado amplia,<sup>30</sup> aunque dicha amplitud es adecuada. El trabajo es más que solo realizar actividades como ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender a clientes o manejar un camión. Los puestos de trabajo requieren la interacción entre compañeros y jefes, así como seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones laborales que con frecuencia son menos que ideales y cuestiones por el estilo. Evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es una suma

compleja de cierto número de elementos discontinuos. Entonces, ¿cómo se mide el concepto?

Existen dos métodos populares. La puntuación general única consiste en la respuesta a una pregunta como la siguiente: “¿Considerando todas las circunstancias, ¿que tan satisfecho está usted con su trabajo?”. Los sujetos encierran en un círculo un número entre 1 y 5, el cual corresponde a respuestas que van de “muy satisfecho” a “muy insatisfecho”.

El segundo enfoque, la suma de facetas del puesto de trabajo, es más complejo e identifica los elementos fundamentales de un puesto de trabajo, como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los colegas. El trabajador califica tales factores en una escala estandarizada y, luego, los investigadores suman las puntuaciones para obtener la calificación general de satisfacción laboral.

¿Alguno de los enfoques anteriores es superior al otro? La intuición diría que con la suma de las respuestas a los factores del puesto de trabajo se obtendría una evaluación más adecuada de la satisfacción laboral. Sin embargo, las investigaciones no sustentan dicha suposición intuitiva. Se trata de una de las situaciones extrañas donde la sencillez parece funcionar tan bien como la complejidad, de modo que en esencia el primer método es tan válido como el segundo. La mejor explicación es que el concepto de satisfacción laboral es tan amplio, que una sola pregunta capta su esencia. Además, es probable que la suma de las facetas del puesto deje fuera algunos datos importantes. Ambos métodos son útiles.

El método de la calificación general única no consume mucho tiempo, permitiendo así que se realicen otras tareas; en tanto que la suma de las facetas del puesto revela a los gerentes donde existen problemas y les permite resolverlos con mayor rapidez y precisión.

### **2.1.5 Estrés**

Como es fácil imaginar, las situaciones cotidianas estresantes en el trabajo (Un correo electrónico obsceno, una fecha límite inminente, la pérdida de una venta importante, un regano del jefe) afectan de manera negativa el estado de ánimo. Los efectos del estrés se acumulan con el paso del tiempo. Como señalan los autores de un estudio: “experimentar constantemente eventos estresantes, incluso de bajo nivel, tiene el potencial de hacer que los trabajadores experimenten niveles crecientes de tensión con el tiempo”. Los altos niveles de estrés empeoran el estado de ánimo y hacen que el individuo experimente más emociones negativas.

Considere el siguiente comentario en el blog de un trabajador: “Hoy estoy con un humor negro [...] físicamente me siento agotado, y el clima combinado con la cantidad de personal y trabajo que necesito hacer me están matando”. Si bien en ocasiones nos beneficiamos del estrés, la mayoría de la gente, como este bloguero, descubre que el estrés tiene consecuencias en el estado de ánimo.<sup>38</sup> (Robbins S. P., 1998, p. 105)

#### **2.1.5.1 Estrés en equipos de trabajo**

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) expresan que el estrés se da en algunas de las siguientes formas:

#### **2.1.5.2 Participación:**

Es el grado de inclusión de conocimientos, opiniones e ideas de una persona en el proceso de toma de decisiones. Para algunos, la participación forma una parte importante del trabajo en las organizaciones. Los grupos y las organizaciones que no fomentan o permiten la participación serán una fuente de frustración para quienes la valoran.

### **2.1.5.3 Relaciones intergrupales e intergrupales:**

Malas relaciones dentro y entre los grupos puede ser una fuente de estrés. Las malas relaciones pueden ser: desconfianza, falta de cohesión, poco apoyo y falta de interés para escuchar y enfrentar los problemas que confronta un grupo o el miembro de un grupo.

### **2.1.5.4 Falta de retroalimentación sobre el desempeño:**

La mayoría de la gente quiere saber cómo se desempeña y cómo percibe la dirección su trabajo (Guerra, 2015, p. 34)

### **2.1.6 Topología**

Importancia y Topología de la Motivación: En el artículo "Motivación Laboral" de la página galeon.com (s.f.), establece que la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En este mismo artículo se menciona que en el ejemplo del hambre, evidentemente se tiene una motivación, puesto que este provoca la conducta que consiste en ir a buscar alimento y, además, la mantiene; es decir, cuanta más hambre se tenga, más directamente se encamina al satisfactor adecuado. Si se tiene hambre se va al alimento; es decir, la motivación dirige para satisfacer la necesidad.

Por su parte Davis y Newstrom (1999) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

1. "Motivación de logro: Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
2. Motivación afiliativa: Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
3. Motivación hacia la competencia: Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
4. Motivación por el poder: Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones". (Pérez, 2005)

### **2.1.7 Involucramiento**

Flores (1997) menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano (p. 7)) No obstante, Flores (1997) también establece la contraparte: (Juan Francisco Balam Mena y Ricardo Velazquez Pompeyo, 2017)

"Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía". (p. 7-8)

Por otro lado, Arciniega (2002) comenta que durante años ha prevalecido en la mente de muchos directores y gerentes el paradigma de que un colaborador satisfecho es un empleado productivo (p. 21). Davis y Newstrom (1999) sostienen que algunos administradores se aferran al viejo mito de que la alta satisfacción siempre desemboca en alto desempeño de los empleados, supuesto que sin embargo es falso (p. 281).

(Robbins S. , 2013) Señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros" (p. 142).

Para los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones, según Arciniega (2002), la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido, y será, una de las principales líneas de investigación. Desde la perspectiva empresarial, ésta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente de que sus colaboradores tengan bien puesta la 'camiseta' y que den todo por su empresa (p.21).

Para Arciniega (2002) El término 'ponerse la camiseta' puede sonar un tanto coloquial, pero la realidad es que en el terreno de la psicología organizacional, este estrecho vínculo entre un colaborador y su empresa ha sido materia de profundo análisis desde mediados de los años ochenta (p.21). (Juan Francisco Balam Mena y Ricardo Velazquez Pompeyo, 2017)

El compromiso organizacional o lealtad de los empleados es definido por Davis y Newstrom (1999) como "el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella" (p. 279-280)

El involucramiento en el trabajo es definido por (Davis Keith y Newstrom, J. W., 1999) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias" (p. 279)

Los estudios básicamente se han centrado en analizar cuáles son las principales conductas que derivan en cada uno de los posibles vínculos que pueden apegar a un empleado hacia su empresa y por supuesto, qué factores o variables



influyen en el desarrollo de estos vínculos para poder lograr el involucramiento en el trabajo.

A este conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una empresa en particular, Arciniega (2002) los ha llamado compromiso organizacional y a diferencia de la satisfacción laboral, el compromiso organizacional sí ha podido predecir con mayor certidumbre el buen desempeño de un colaborador (p.21)

El compromiso organizacional se ha convertido en una de las variables más estudiadas por el comportamiento organizacional; una de las razones de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones se ha podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral; de hecho Arciniega (2002) sostiene que existen evidencias de que las organizaciones cuyos integrantes poseen altos niveles de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad y bajos índices de ausentismo. (p. 21).

Davis y Newstrom mencionan que el grado de compromiso suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y las metas de la empresa, su disposición a empeñar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí (p.280).

(Davis Keith y Newstrom, J. W., 1999, pp. 297-298) Sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

De acuerdo con (Arciniega, 2002) existen tres caras, o en términos más técnicos, tres tipos de dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero en con tres facetas.

## **2.1.8 Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:**

### **2.1.8.1 Compromiso afectivo:**

Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización y el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer en la empresa.

### **2.1.8.2 Compromiso continuó**

Revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.

### **2.1.8.3 Compromiso normativo**

"Es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de pertenecer en la empresa para la que actualmente labora" (p. 22). Surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones del compromiso organizacional sería más conveniente desarrollar en los empleados de la empresa.

Arciniega (2002) recomienda que todo colaborador experimente las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas el grado sería: Oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa y así se emociona al decir que trabaja para la empresa o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares. (p. 22-23) (Juan Francisco Balam Mena y Ricardo Velazquez Pompeyo, 2017)

### **2.1.9 Logro:**

Una táctica fundamental para establecerse como un buen jugador de equipo, consiste en reconocer de manera activa los intereses y logros de los demás. Hágales saber que se preocupa por sus intereses. Después de hacer una sugerencia durante una reunión del equipo, pregunte: “¿Piensan que mi sugerencia puede causarles algún problema?” O, ¿se adapta mi idea a lo que tienen planeado?

Reconocer los logros de los demás es más sencillo que reconocer sus intereses. Esté siempre preparado a elogiar cualquier logro tangible. Haga elogios realistas y adecuados al logro en cuestión; de otro modo puede poner en duda su sinceridad. Por ejemplo, no le diga a alguien que es un genio tan sólo porque le explicó cómo calcular el tipo de cambio de una moneda extranjera a otra. En lugar de ello, puede decirle: “Gracias, me sorprende que sepas tanto sobre tipos de cambio.”

Existe una técnica que permite a los equipos reconocer los intereses y logros de los demás integrantes. Consiste en el juego de la alabanza anónima, en el que cada uno de los miembros del equipo hace una lista de las cosas que admira en cada uno de sus compañeros de trabajo; el líder del equipo reúne todas las listas y le envía a cada uno los comentarios que los demás hicieron sobre él. Esta técnica les permite a los integrantes del equipo ver una serie de elogios basados en la forma en que sus compañeros de trabajo los perciben. El juego de la alabanza anónima ayuda a superar la renuencia de algunas personas a elogiar a los demás cara a cara. (DuBrin, 2008, p. 74)

### **2.1.10 Reconocimiento:**

Los gerentes deberían mostrarse sensibles ante las diferencias individuales. Por ejemplo, los empleados de las culturas asiáticas prefieren no ser vistos como alguien especial porque eso los incomoda. Se debe dedicar el tiempo necesario para entender lo que es importante para cada empleado. Esto permitirá individualizar sus

metas, el nivel de involucramiento y las recompensas, con la finalidad de que coincidan con las necesidades del individuo. Asimismo, los puestos de trabajo se deben diseñar de modo que satisfagan las necesidades de la persona y maximicen su potencial de motivación. (Robbins S. , 2013, p. 299)

#### **2.1.11 Responsabilidad:**

La persona tiene que asumir responsabilidades nuevas, muy diferentes o mucho más amplias que las anteriores. Por ejemplo, asignarle a usted la supervisión de un grupo que realiza un trabajo con el que usted no está familiarizado lo colocaría en la posición de ganarse la cooperación de los integrantes del grupo que conocen mejor el trabajo que usted. (DuBrin, 2008, p. 12)

#### **2.1.12 Ascensos:**

Se refiere al movimiento vertical de una persona que a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo del éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado. (Chiavenato, 2007, p. 357)

#### **2.1.13 Eficiencia del liderazgo.**

En toda organización hay personas que llevan a cabo la tarea de procurar lo necesario, influir y/o conseguir, que otros realicen las tareas o actividades encomendadas. Hoy ya no se puede realizar esta función bajo modelos rígidos que imperaban en el pasado. Se ha de saber influir adecuadamente, permitiendo el auto liderazgo de los seguidores, como un valor añadido para conseguir mayor efectividad. (Garcia, 2013)

Sin embargo, los líderes efectivos existen y lideran a los demás. Liderar es un concepto muy amplio que abarca y requiere un amplio espectro de habilidades, que a veces se han adquirido desde la experiencia naturalística de manera inconsciente, pero que al fin y del modo que sea, están presentes de manera efectiva en un buen líder, que siempre se optimiza y gana precisión, con la preparación adecuada.

#### **2.1.14 Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado. Su importancia es documentar cuán productivo es un empleado y en qué áreas podría mejorar.

Una de las responsabilidades principales de los gerentes es valorar el desempeño de sus empleados. Además, utilizar los resultados de dicha evaluación para analizar la promoción, degradación, transferencia, despido, o bien, el aumento salarial que pudieran recibir los empleados. (Wikipedia, 2017)

#### **2.1.15 Toma de decisión individual**

La toma de decisiones, es la capacidad de elegir un curso de acción entre varias alternativas. Supone un análisis que requiere de un objetivo y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar dicho objetivo. Además de comprender la situación que se presenta, se debe analizar, evaluar, reunir alternativas y considerar las variables, comparar varios cursos de acción y finalmente seleccionar la acción que se va a realizar. La calidad de las decisiones tomadas marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Decidir significa hacer que las cosas sucedan en vez de simplemente dejar que ocurran como consecuencia del azar u otros factores externos. Esta habilidad ofrece a las personas herramientas para evaluar las diferentes posibilidades, teniendo en

cuenta, necesidades, valores, motivaciones, influencias y posibles consecuencias presentes y futuras.

Esta competencia se relaciona con la capacidad de tomar riesgos pero difiere en que no siempre las decisiones implican necesariamente un riesgo o probabilidad de fracaso, sino dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema. Otras competencias implicadas son de búsqueda de información, análisis, comunicación, asertividad. (Wikipedia, 2017)

#### **2.1.16 Independencia.**

Los empleados que sienten una gran necesidad de autonomía buscan libertad e independencia, tal como tener la responsabilidad casi exclusiva de un proyecto. Estos empleados también se sienten motivados para evitar tener que trabajar en equipo durante largos periodos. Muchos representantes industriales de ventas (los que les venden a las compañías) tienen una gran necesidad de autonomía. (DuBrin, 2008, p. 172)

#### **2.1.17 Implicación.**

Se refiere al grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante que sepas que la mejor forma de generar implicación en tus empleados es a través de un liderazgo eficiente y unas condiciones laborales aceptables. Si no se consigue hay riesgo de escapismo y absentismo labora

#### **2.1.18 Igualdad.**

Este es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza y el rencor.

### **2.1.19 Relaciones.**

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

### **2.1.20 Organización.**

La organización hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados

### **2.1.21 Conflicto**

El conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamientos, de sentimientos o de proyectos entre los miembros del grupo de la organización. Estos pueden ser opuestos o divergentes: además no es necesario que objetivamente lo sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente (por las mismas personas) como un dilema o encrucijada. Las diferencias entre las personas que componen un grupo son las que le dan riqueza. Si se aceptara diversidad nace la fuerza del conjunto. Si se acepta la diversidad nace la fuerza del conjunto. El conflicto se da cuando estas diferencias no tienen un espacio donde se puedan expresar o aunque se expresen no son comprendidas por el grupo y por lo tanto no se resuelven.

### **¿Por qué y cómo surgen los conflictos?**

Los intereses son las fuerzas que están detrás de todo conflicto; a su vez los intereses están determinados por las necesidades, los valores y los objetivos. En toda organización es preciso encontrar formas de equilibrio entre:

- Las necesidades opuestas que todo individuo tiene de diferenciarse del resto y de integrarse al grupo
- Los intereses individuales y los intereses sectoriales u organizacionales
- La distribución de las cuotas de poder.

Los conflictos pueden estallar en alguno de estos distintos ámbitos: interpersonal, grupal o interorganizacional

### **¿Cómo se resuelven los conflictos?**

El único principio de resolución de los conflictos es afrontarlos, porque esto representa en sí mismo un principio de resolución. Para esto es preciso:

- 1) definir cuál es el conflicto
- 2) reconocer quienes están comprometidos

El único principio de resolución de los conflictos es afrontarlos, porque esto representa en sí mismo un principio de resolución. Para esto es preciso:

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (Arce, 2001)

- 3) comprender las causas del conflicto
- 4) definir estrategias de resolución
- 5) definir la acción a tomar, pueden ser básicamente asumir, delegar y posterga



## **2.2 Las condiciones físicas del área de Trabajo**

### **2.2.1 Condiciones físicas**

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

### **2.2.2 Temperatura:**

La temperatura es una variable donde existen grandes diferencias individuales. Así que, para maximizar la productividad, es importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura esté regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo.

### **2.2.3 Ruido:**

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

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

#### **2.2.4 Iluminación**

La intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida. De la edad del empleado las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes. Los beneficios de un incremento en la iluminación no son lineales. Son mayores a niveles relativamente más bajos de iluminación y disminuyen en magnitud conforme la iluminación se incrementa a moderada y de ahí a niveles altos.

#### **2.2.5 Calidad del aire:**

En relación con el desempeño en el trabajo, la evidencia indica que diversos contaminantes pueden reducir la producción o la precisión en muchas tareas. La gente parece acostumbrarse al aire contaminado. La gente se vuelve menos interesada acerca de los altos niveles de contaminación y se siente menos amenazada por la exposición prolongada a tales condiciones.

### **2.3 El diseño del lugar de trabajo Comprende:**

#### **2.3.1 Tamaño:**

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

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

de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciben a sí mismo en el límite de la discrepancia.

#### **2.3.1.1 Distribución:**

Se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones, influye de manera significativa en la interacción social. Una persona probablemente interactuará más con aquellos individuos que están más cerca físicamente, por tanto, puede influir en la información a la que uno tiene acceso y a la inclusión o exclusión de uno de los eventos de la organización.

#### **2.3.1.2 Privacidad:**

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

Existe una evidencia cada vez mayor de que el deseo de privacidad es fuerte en la mayoría de la gente. La privacidad limita las distracciones, las cuales pueden ser particularmente problemáticas para la gente que hace tareas complejas. Sin embargo, la tendencia es claramente hacia menos privacidad en el lugar de trabajo. Se necesita más investigación para determinar si los esfuerzos organizacionales por abrir los espacios de trabajo y las preferencias individuales sobre la privacidad son o no incompatibles y dan como resultado un desempeño y satisfacción menores del empleado. (Amorós., 2007, pp. 191 - 193)

### **2.3.1.3 Guía de los colores que se sugieren para una oficina**

Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura. (Chiavenato, 2009, p. 123)

Hay dos grupos de colores: los estimulantes y los relajantes. Los estimulantes son la gama cálida de rojos, anaranjados y amarillos; los relajantes son la gama fría de los azules y verdes. En el medio se encuentra el místico violeta, el de la búsqueda, el misterio y los sueños. Si queremos rodearnos de un entorno creativo, deberíamos elegir el color que impulsa la hiperactividad intelectual (el amarillo) con toques de naranja (que estimula la actividad física y la comunicación) y algo de azules o verdes para bajar un cambio y llevar al relax.

De todos modos, la elección es muy personal, porque aunque el amarillo estimula la actividad intelectual a una persona muy nerviosa la acelera. Los bebés lloran más en cuartos amarillos. Una persona naturalmente nerviosa debería elegir tonos celestes, marrones, arenas o beige para poder relajarse y concentrarse en su labor.

El rojo en pocos toques estimula a la acción, pero mucho rojo acaba impacientando, así como mucho azul lleva a la desidia. El verde es frescura, vida, creación. Pero mucho verde lleva a la calma y al reposo, así que depende del usuario y su grado de creatividad que convenga usar profusión de verdes o no. En resumen, un ambiente creativo y activo debe tender al amarillo. (Robeur, 2011)

## **Capítulo III Factores sociales y tipo de sistema del clima organizacional que influyen en la conducta humana y del grupo**

En este capítulo se analizará los factores sociales que influyen en la conducta humana tanto personal como grupal y que tipo de sistema organizacional influyen más en la conducta humana y del grupo que favorece el accionar de los empleados público tanto individual como colectivamente

### **3.1 Factores de la conducta individual**

Existen infinidad de factores que mueven a los individuos a actuar de tal o cual forma, es indiscutible que el ser humano por naturaleza es polémico e impredecible, a la fecha no se ha encontrado un estudio exacto que determine que un individuo actúe en equis forma, pero los estudiosos de los recursos humanos y la administración, se han apoyado en diferentes ciencias para tratar de conducir el comportamiento individual y grupal de las personas dentro de una empresa.

Toca el turno de estudiar a las personas en forma individual y para ello nos auxiliaremos de algunos factores que intervienen en forma directa en su actuación dentro de la empresa. Así pues, sería conveniente comenzar por examinar los factores fácilmente definibles y disponibles; los datos que pueden obtenerse, casi siempre a partir de la información conseguida del expediente personal.

Entre las características más comunes se contarán la edad, sexo, estado civil, número de dependientes y antigüedad en la organización. Dentro del modelo del comportamiento organizacional las características biográficas más difíciles de determinar son la personalidad, valores y actitudes, habilidad, percepción, motivación, aprendizaje, las cuales pueden influir en la productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción. Los componentes a estudiar en la conducta individual son:

- Percepción
- Valores
- Actitudes
- Personalidad
- Aprendizaje

### **3.1.1 Percepción**

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa consideren a ésta como un magnífico lugar de trabajo: condiciones laborales favorables, tareas interesantes, buena paga, prestaciones excelentes y una administración comprensiva y responsable, pero, como casi todos sabemos, es muy raro encontrar tal grado de acuerdo.

¿Por qué es importante la percepción en el estudio del CO? Sencillamente porque el comportamiento de las personas se basa en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. El mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido. (Robbins S. , 2013, p. 139)

#### **3.1.1.1 Factores que influyen en la percepción**

#### **3.1.1.2 Perceptor**

Cuando un individuo mira un objeto e intenta interpretar lo que ve, en la interpretación influye mucho las características personales del preceptor. (Robbins S. , 2013, p. 140)"entre las más importantes características personales que afectan a la percepción se cuentan las actitudes, los motivos, el interés, la experiencia anterior y las expectativas.

### 3.1.1.2.1 Las necesidades o motivos

Insatisfechos estimulan a las personas, pudiendo ejercer una fuerte influencia sobre sus percepciones. Los intereses son otro aspecto que puede modificar el comportamiento de las personas.

En lo que respecta a las experiencias pasadas, por medio de estas es posible relacionar ciertas situaciones, muchas veces las experiencias pasadas intervienen y nulifican el interés de un objeto. En el caso de las expectativas, estas pueden distorsionar las percepciones, en el sentido de que veremos lo que esperamos ver.

a) **objeto** Las características del objeto que está siendo observado pueden influir en lo que se percibe. Como los objetos no son contemplados en aislamiento, la relación entre un objeto y su fondo influye en la percepción, del mismo modo que la tendencia a agrupar las cosas que se hallan cerca una de otra o que se parezcan. Los objetos que están en continuidad tenderán a percibirse juntos y no por separado. A causa de la proximidad física o temporal, a menudo reunimos objetos o hechos que no tienen relación alguna.

Los empleados en un departamento determinado son vistos como un grupo. Las personas, objetos o acontecimientos semejantes entre sí también suelen agruparse. Cuanto mayor sea la semejanza, más probabilidades habrá de que tendamos a percibirlos como un grupo común.

b) **Situación** Es importante el contexto dentro del cual vemos los objetos o sucesos. Los elementos del medio ambiente tendrán fuerte influencia en la percepción. El momento y el espacio en que un objeto o evento se observa, pueden influir en la percepción, lo mismo que la iluminación, temperatura u otros factores situacionales.

### 3.1.2 Valores

¿La pena capital es correcta o incorrecta? ¿Es bueno o malo que a alguien le guste el poder? La respuesta a estas preguntas tiene su raíz en los valores. Por ejemplo, algunas personas afirman que la pena capital es correcta porque es una retribución apropiada para delitos tales como el asesinato y la traición. Sin embargo, otros quizás opinen, con igual convencimiento, que ningún gobierno tiene derecho a quitarle la vida a alguien.

Los valores representan convicciones fundamentales acerca de que “a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso”. Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El atributo de contenido establece que un modo de conducta o estado de la existencia es importante.

El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en términos de su intensidad, se obtiene su sistema de valores. Todos tenemos una jerarquía para ellos, que constituye nuestro sistema de valores y que se identifica de acuerdo con la importancia relativa que se. Asigna a valores tales como la libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

¿Los valores son fluidos y flexibles? En un sentido general, no. Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes. Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en nuestros primeros años de vida: de los padres, maestros, amigos y otras personas. Cuando niños, se nos dice que ciertos comportamientos o resultados siempre son deseables o siempre indeseables.

Hay pocas áreas indefinidas: se nos dijo, por ejemplo, que debemos ser honestos y responsables, nunca que debemos ser un poco honestos o algo



responsables. Es este aprendizaje “blanco o negro” de los valores lo que garantiza más o menos su estabilidad y permanencia. El proceso de cuestionar nuestros valores, por supuesto, tal vez produzca un cambio. Es más frecuente que dicho cuestionamiento actúe para reforzar los valores que tenemos (Robbins S. , 2013, p. 116)

### **3.1.2.1 Los valores tienen atributos de Contenido y de Intensidad.**

Los Atributos de Contenido, un modo de conducta o estado final de existencia son importantes, por que reflejan la condición moral del individuo en la sociedad o en la empresa.

Los Atributos de Intensidad denotan en forma clara lo importante que es para un individuo poner en práctica una y otra vez los valores que para él son principales en su escala de valores. Cuando clasificamos los valores de un individuo en función de su intensidad, obtenemos el sistema de valores de esa persona. Todos poseemos una jerarquía de valores que constituye nuestro sistema de valores. Este se identifica por la importancia relativa que atribuimos a cosas como libertad, placer, respeto de sí mismo, honestidad, obediencia, igualdad, etc.

### **3.1.2.2 Importancia de los Valores**

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, porque influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con los conceptos preconcebidos de lo que “debe ser” y lo que “no debe ser”. Por supuesto, estas nociones no son valores neutrales si no por el contrario: contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto. Además, implican que ciertos comportamientos o eventos son preferibles sobre otros. Como resultado, los valores nublan la objetividad y la racionalidad.

Los valores por lo general influyen en las actitudes y el comportamiento. Suponga que ingresa a una organización con el punto de vista de que el pago con base en el desempeño es correcto, en tanto que pagar según la antigüedad no lo es. ¿Cómo reaccionaría si observa que en la organización a la que acaba de entrar se premia el tiempo en el empleo y no el desempeño en éste? Es probable que quede decepcionado; y esto lo llevará a la insatisfacción con su trabajo y a la decisión de no hacer un mayor esfuerzo ya que “de todos modos no habrá más dinero”. ¿Serían diferentes sus actitudes y comportamiento si sus valores coincidieran con las políticas de pago de la empresa? Lo más seguro es que sí. (Robbins S. , 2013, p. 117)

- a) Ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes.
- b) Influyen en la percepción y por consiguiente en la actuación.
- c) Pueden obscurecer la racionalidad y la objetividad.
- d) Contienen interpretaciones de lo correcto e incorrecto.
- e) Selecciona que determinados comportamientos o resultados se prefieren a otros.

La empresa también posee valores que norman su actuación ante el medio que le rodea y en función de estos decide que hace o deja de hacer. Para complementar la idea expuesta anteriormente, podemos decir, ya que la empresa posee valores, si los valores que tiene cada trabajador son similares a los valores de la organización será más fácil trabajar unidos y con ello alcanzar los objetivos, de forma óptima, además de que todos quedarán satisfechos con los resultados.

### **3.1.2.3 Tipos de Valores.**

Se pueden determinar de acuerdo a los siguientes métodos: Encuesta Rokeach del Valor: Milton Rokeach, creó esta encuesta, que consiste en dos series de valores, cada uno de los cuales tiene una serie de valores individuales. Estos son:

### **3.1.2.3.1 Valores terminales,**

Son los que se refieren a los fines deseables de existencia; las metas que un individuo quisiera lograr a lo largo de su existencia.

### **3.1.2.3.2 Valores instrumentales**

Se refiere a las maneras predilectas de comportamiento o los medios de lograr los valores terminales de cada uno.

### **3.1.3 Cohortes contemporáneos de trabajo:**

Propone que los empleados pueden agruparse en secciones, de acuerdo con la era en la cual entraron a la fuerza laboral. Estas eras se encuentran correlacionadas con la edad cronológica de los empleados, que por lo general ingresan a trabajar en las edades de 18 y 23 años. Este marco se aplica a la fuerza laboral Estadounidense, no existe evidencia que indique se pueda aplicar universalmente a todas las demás culturas como la peruana. (Amorós., 2007, p. 71)

### **3.1.3.1 Valores, lealtad y comportamiento ético:**

Si existiera un descenso en los estándares éticos que hay actualmente en los negocios, se debe buscar en el modelo de las cuatro etapas de los valores de las legiones de trabajo que se vio en la sección anterior, una probable explicación.

### **3.1.3.2 Valores a través de las Culturas;**

Uno de los métodos para analizar las diferenciaciones que existen entre los valores de las culturas ha, sido el marco desarrollado por Geert Hofstede. Después de realizar una encuesta a los empleados de IBM en 40 países sobre los valores

relacionados con el trabajo. Encontró que los gerentes y empleados varían en cinco dimensiones de valores de la cultura nacional. Tales son

#### **3.1.3.3 Distancia del poder:**

Se refiere a la medida en que los individuos de un determinado país, aceptan que el poder en las instituciones y organizaciones se divida de forma desigual. Va desde una baja distancia de poder hasta una alta distancia de poder.

#### **3.1.3.4 Individualismo Vs. Colectivismo:**

El primer término se refiere al grado en que las personas de un determinado país, prefieren trabajar de manera individual en vez que en forma colectiva. El colectivismo se refiere a las personas que prefieren trabajar en grupo

#### **3.1.3.5 Abolición de la incertidumbre:**

Grado en que los individuos que viven en un determinado país, sienten predilección por situaciones estructuradas sobre las que no lo estén. Cuando poseen un alto grado de incertidumbre, por lo general los individuos son nerviosos, se encuentran tensos y hasta son agresivos.

#### **3.1.3.6 Materialismo Vs. Calidad de vida:**

El materialismo, es el grado en que un individuo se mueve motivado por los valores relacionados con tenencia de bienes materiales. En contraste la calidad de vida se refiere, al grado en que los individuos se ven interesados y preocupados por la tranquilidad de los demás individuos, y por sus relaciones con ellos. (Amorós., 2007, p. 72)

### 3.1.3.7 Orientación a largo plazo Vs. a corto plazo:

Las personas que se desarrollan en culturas con orientación a largo plazo, ven hacia el futuro y aprecian el progreso y la constancia. Las personas orientadas al corto plazo aprecian el pasado, con sus costumbres y tradiciones y el presente, además posee énfasis en el cumplimiento de las obligaciones sociales

(Robbins S. P., 2004) Comenta en su libro que la investigación más reciente indica que existe una jerarquía de niveles que describen los valores personales y los estilos de vida. Dicho estudio descubrió siete niveles:

1. Nivel 1. Reactivo. Estas personas no tienen conciencia de sí mismos ni de otros como seres humanos y reaccionan ante las necesidades fisiológicas básicas. Este tipo de personas se encuentra rara vez en las empresas. Este nivel se aplica sobre todo a los recién nacidos.
2. Nivel 2. Tribalístico. Estos individuos se caracterizan por una gran dependencia. Reciben un fuerte influjo de la tradición y el poder ejercido por las figuras de autoridad.
3. Nivel 3. Egocéntrico. Estas personas creen en el individualismo extremo. Son agresivas y egoístas. Les preocupa principalmente el poder.
4. Nivel 4. Conformista. Estas personas tienen poca tolerancia ante la ambigüedad, les es difícil aceptar a aquellos, cuyos valores difieren de los suyos y desean que otros acepten sus valores.
5. Nivel 5. Manipulativo. Estos individuos se caracterizan por su esfuerzo en alcanzar las metas manipulando a las personas y las cosas. Son materialistas y buscan un estatus superior y el reconocimiento.
6. Nivel 6. Socio Céntrico. Estas personas consideran más importante la aceptación y las buenas relaciones con la gente que progresar en la vida. Sienten repulsión ante el materialismo, la manipulación y la conformidad.
7. Nivel 7. Existencial. Estos individuos muestran una gran tolerancia ante la ambigüedad y ante aquellos que tienen valores distintos a los suyos.

Atacan los sistemas inflexibles, las políticas restrictivas, los símbolos del estatus y el empleo arbitrario de la autoridad.

### **3.1.4 Actitudes**

(Amorós., 2007, p. 72) Las actitudes son un tipo de diferencias individuales que afectan el comportamiento de los individuos. Se puede definir como las tendencias relativamente durables de emociones, creencias y comportamientos orientados hacia las personas, agrupaciones, ideas, temas o elementos determinados. Tanto la gente importante en la vida de la persona, como los factores genéticos tienen influencias en las actitudes del individuo. Poseen tres componentes que ayudan a comprender su complejidad y la relación fuerte que existe entre actitud y comportamiento. Tales componentes son:

#### **3.1.4.1 Componente cognoscitivo:**

Es el sector de opinión o de creencia de la actitud. Por ejemplo la creencia que hombres y mujeres somos iguales, es una opinión que corresponde a este componente.

#### **3.1.4.2 Componente afectivo:**

Se refiere al sector emocional o sentimental de la actitud. Por ejemplo si una persona dice: aprecio a mi jefe, porque nos trata con respeto, está reflejando este componente de la actitud

#### **3.1.4.3 Componente del comportamiento:**

Se refiere a la intención de un individuo, al comportarse de cierto modo hacia una persona o hacia un objeto. Por ejemplo continuando con el ejemplo anterior esa persona podría invitar a una reunión para agasajar a su jefe.

Resulta difícil encontrar la relación fuerte entre actitudes y el comportamiento. Pero, en la medida que se observen estos principios es viable mejorar los pronósticos del comportamiento tomando como punto de partida las actitudes

- Las actitudes generales predicen mejor los comportamientos generales.
- Las actitudes específicas pronostican mejor los comportamientos específicos
- A menor tiempo pasado entre la medición de la actitud y el comportamiento, más fuerte será la relación entre ambos.

Por lo general las personas buscan consistencia entre sus actitudes y su comportamiento, para que de esta manera parezcan razonables y consistentes.

#### **3.1.4.4 Fuentes de actitudes**

Las actitudes se adquieren de los padres, maestros y de los grupos de amigos y compañeros. Además desde que nacemos poseemos una determinada predisposición genética. A medida que la persona crece, moldea sus actitudes en concordancia con lo que admira, respeta o en todo caso con lo que ya posee.

Las actitudes no son muy estables. En las organizaciones las organizaciones son importantes ya que como se sabe afectan el comportamiento de los individuos y por lo tanto de los trabajadores

#### **3.1.4.5 Tipos de Actitudes**

Según el (Robbins S. , 2013), hay tres tipos de actitudes primarias que son de interés:

1. Satisfacción en el trabajo

2. Participación en el trabajo
3. Compromiso organizacional.

#### **3.1.4.5.1 Satisfacción en el Trabajo.**

La definición de satisfacción laboral que se planteó antes, como el sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este, es demasiado amplia, aunque dicha amplitud es adecuada.

#### **3.1.4.5.2 Participación en el Trabajo.**

Esta mide el grado en que alguien se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su rendimiento como importante para su autoestima. Los investigadores del comportamiento organizacional han supuesto que los que expresan una gran participación en su trabajo tienden, a ser más productivos, muestran mayor satisfacción y es más difícil que renuncien que los que muestran menor participación. (Robbins S. P., 1998, p. 79)

#### **3.1.4.5.3 Compromiso Organizacional.**

En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar. Perteneciendo a ella. La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el apego emocional hacia una organización y en la creencia en sus valores, como “el estándar de oro” del compromiso de los trabajadores

Parece que hay una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad laboral, aunque no es muy alta. Una revisión de 27 estudios sugirió que la relación entre el compromiso y el desempeño es más fuerte entre los empleados nuevos, y considerablemente más débil para los de mayor experiencia. Resulta



interesante que algunas investigaciones indican que los individuos que consideran que sus empleadores no cumplen con sus promesas se sienten menos comprometidos, y esa disminución en el compromiso, a la vez, conduce a menores niveles del desempeño creativo. Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, la evidencia de las investigaciones demuestra que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación de personal.

Los modelos teóricos proponen que los trabajadores comprometidos son menos proclives al aislamiento laboral, incluso si se sienten insatisfechos, ya que tienen un sentimiento de lealtad organizacional. Por otro lado, los individuos que no están comprometidos, que sienten menos lealtad hacia la organización, tienden a exhibir niveles menores de asistencia laboral en general. Los estudios confirman este planteamiento teórico. Parece que incluso si los empleados no se sienten contentos con su trabajo, si están lo suficientemente comprometidos se muestran dispuestos a hacer sacrificios por la organización. (Robbins S. , 2013, pp. 73-74)

### **3.1.5 Personalidad**

Los estados de ánimo y las emociones tienen un rasgo componente: la mayoría de los individuos tiene una tendencia inherente a experimentar ciertos estados de ánimo y emociones con más frecuencia que los demás. Además, las personas difieren por naturaleza en la intensidad con que experimentan la misma emoción. Compare a Bobby Knight, entrenador de baloncesto del equipo Texas Tech, con Bill Gates, presidente de Microsoft. Es fácil que el primero estalle en cólera, mientras que el segundo es relativamente frío y escasamente emocional. Knight y Gates difieren en su intensidad afectiva, que es la fuerza con que experimentan sus emociones”.

Las personas con gran intensidad afectiva experimentan las emociones tanto positivas como negativas con mayor profundidad: cuando están tristes se sienten realmente tristes, y cuando están contentas se sienten verdaderamente contentas (Robbins S. , 2013, p. 105).

### **3.1.5.1 Definición de personalidad**

La definición que se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Señaló que la personalidad era “la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno”. Para nuestros fines, se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es más frecuente que se describa en términos de los rasgos medibles que manifiesta una persona

Determinantes de la Personalidad. La personalidad de cada individuo está conformada por factores que determinan influyen en su personalidad. Estos determinantes pueden ser: (Robbins S. P., 2004, p. 133)

### **3.1.5.2 Herencia.**

Se refiere a los factores que ya estaban determinados en el momento de la concepción. La estatura física, el atractivo facial, el sexo, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son característicos que suelen juzgarse influidas completa o sustancialmente por los padres; es decir, por su estructura biológica, fisiológica y psíquica. La teoría de la herencia sostiene que la explicación definitiva de la personalidad es la estructura molecular de los genes, situados en los cromosomas". (Robbins S. , 2013, p. 134)

### **3.1.5.3 Ambiente:** Los componentes ambientales que incluyen son:

#### **3.1.5.3.1 Cultura:**

Es la manera característica en que poblaciones distintas organizan sus vidas. Cumple un papel importante en la formación de la personalidad. Las personas que nacen en una cultura específica están expuestas a los valores de la familia, de la

sociedad y a las normas de comportamiento aceptables. Es la encargada de definir la manera en que se deben desempeñar los papeles en la sociedad, así como también ayuda a establecer patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas. Por lo general existen diferencias extensas en los comportamientos de individuos, por esto no todas las personas reaccionan igual a las influencias culturales

En este tema es que muchas veces los gerentes pueden cometer errores pues consideran que sus subordinados son iguales a ellos, pues las personas poseen y muestran muchas diferencias importantes, inclusive las personas que se desarrollan en la misma cultura y que se han desarrollado en los mismos grupos sociales son diferentes (Amorós., 2007, p. 33)

#### **3.1.5.3.2 Familia:**

Conduce al individuo a participar socialmente en una cultura determinada; los padres y hermanos desempeñan un gran papel en la formación de la personalidad del individuo, así como también los demás miembros como tíos, primos, abuelos, entre otros. En algunos casos la carencia de uno de los padres puede afectar negativamente el desarrollo de los hijos a causa de tres aspectos: (Amorós., 2007, p. 34)

- Mediante sus comportamientos exponen situaciones que originan determinadas conductas.
- Actúan como modelos de papeles con los que generalmente se identifican en gran medida los hijos.
- Recompensan y castigan selectivamente algunos comportamientos

#### **3.1.6 Situación:**

Influye en los efectos de la herencia y el ambiente de la personalidad. La personalidad que presenta una persona, aunque por lo general es estable, cambia en situaciones diferentes. Lo que interesante es que las situaciones parecen diferir

esencialmente en las restricciones que aplican sobre el comportamiento (Amorós., 2007, p. 35)

### **3.1.7 Características de Personalidad.**

Son aquellas características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. En la medida que más consistentes sean y con más frecuencia se presente la característica en diferentes situaciones, más importante se vuelve al describir al individuo. Existen 16 factores de la personalidad que son fuentes del comportamiento de una persona. (Amorós., 2007, p. 35)

1. Reservado vs. Extrovertido
2. Menos inteligente vs. Más inteligente
3. Sumiso vs. Dominante
4. Afectado por sentimientos vs. Estable emocionalmente
5. Serio vs. Alegre y afortunado
6. Egoísta vs. Consciente
7. Tímido vs. Aventurado
8. Realista vs. Sensitivo
9. Confiado vs. Suspica
10. Práctico vs. Imaginativo
11. Directo vs. Astuto
12. Seguro de sí mismo vs. Apreensivo
13. Conservador vs. Experimentador
14. Dependiente del grupo vs. Autosuficiente
15. Sin control vs. Controlado
16. Relajado vs. Tenso

### **3.1.7.1 Modelo de los Cinco Grandes de Myers—Briggs: Comprende:**

· Extroversión: Corresponde a la dimensión de la personalidad que describe a una persona comunicativa y además asertiva, con ritmo personal acelerado, expresivo mediante los gestos, de comportamiento firme, sociable y hábil en el juego

#### **3.1.7.1.1 Afabilidad:**

Corresponde a la dimensión de la personalidad que describe a una persona no crítica, de comportamiento flexible, considerado, que además es carismático, cordial, compasivo y básicamente confiable.

#### **3.1.7.1.2 Rectitud:**

Dimensión que describe a una persona confiable, responsable, productiva, capaz de postergar la gratificación, no complaciente consigo misma, que presenta un comportamiento ético y que además posee altas aspiraciones.

#### **3.1.7.1.3 Estabilidad Emocional:**

Dimensión que caracteriza a una persona calmada, entusiasta, positiva, versus una persona tensa, nerviosa, deprimida y negativa.

#### **3.1.7.1.4 Apertura a la Experiencia:**

Dimensión que caracteriza a una persona en términos de la imaginación, la sensibilidad para el arte y el intelectualismo. (Amorós., 2007, p. 36)

### **3.1.7.2 Particularidades de la Personalidad importantes para el CO**

#### **3.1.7.2.1 Lugar de Control:**

Este término se refiere a la percepción que una persona posee acerca del origen de su destino. Puede ser:

#### **3.1.7.2.2 Internos:**

Indica que algunas personas se creen constructoras de su propio destino, es decir responsables de lo que les sucede.

#### **3.1.7.2.3 Externos:**

Se refiere a la percepción de algunas personas que consideran que no son capaces de controlar su destino, creen que lo que les sucede se debe a la oportunidad y al factor suerte (Amorós., 2007, p. 36)

### **3.1.7.3 Locus de Control.**

Se refiere a la dimensión en la que los individuos se creen responsables de los hechos de su vida. Los individuos con un locus de control Interno, se apoyan en sus propios esquemas de lo correcto o incorrecto para Orientar su comportamiento, en cambio las personas con locus de control Externo, por lo general es menos posible que asuman la responsabilidad de los Efectos de su comportamiento y es más dable que se apoye en las influencias externas (Amorós., 2007, p. 63)

a) **Locus de Control Interno;** creen controlar su destino.

b) **Locus de Control Externo;** piensan que su vida está regida por fuerzas externas. Dentro de las características que destacan a un interno y externo son; que

los externos son sumisos y están más dispuestos a obedecer las instrucciones, mientras que los internos buscan más activamente información antes de tomar una decisión, están más motivados para el logro y hacen un mayor intento por controlar su ambiente.

“Orientación al Logro. La investigación se ha centrado en la necesidad de logro. Los que la tiene en alto grado pueden describirse como personas que luchan sin cesar por hacer mejor las cosas. Quieren superar obstáculos, pero también sentir que el éxito (o fracaso) se debe a sus propias acciones. Ello significa que les gustan tareas de dificultad intermedia. Si una tarea es muy fácil, pierde interés. (bloglosario, 2008)

### **3.1.8 Autoritarismo.**

Es la creencia que deben de haber diferentes estatus y poder entre la gente y la organización. La personalidad exceso autoritaria es intelectualmente rígida, juzga a los demás, es diferentes con los de arriba y explotador de los inferiores, receloso y reacio al cambio, por supuesto, todos pocos son autoritario en extremos (Robbins S. P., 1998, p. 41)

### **3.1.9 Maquiavelismo.**

Las personas más maquiavélicas manipulan más, ganan más, se persuaden menos y persuaden a otros más, que quienes son menos maquiavélicas. Pero estos resultados de los maquiavélicos se ven moderados por factores situacionales. Se ha descubierto que los más maquiavélicos prosperan cuando: interactúan cara a cara con otros en vez de hacerlo en forma indirecta; la situación tiene un mínimo de reglas y regulaciones, lo que deja lugar para la improvisación; y las personas poco maquiavélicas se distraen porque se involucran emocionalmente con detalles que no son relevantes para el triunfo.

Entonces, el que los maquiavélicos se consideren buenos empleados depende del tipo de trabajo. En trabajos que requieren capacidad de negociación (como las situaciones laborales) o que ofrecen recompensas sustanciales si se gana (como en las ventas por comisión), los individuos maquiavélicos serán productivos. Pero si el fin no justifica los medios, si existen estándares de comportamiento absolutos, o si los tres factores situacionales mencionados en el párrafo anterior no son manifiestos, la capacidad de predecir un desempeño alto de los maquiavélicos se verá cuestionada seriamente. (Robbins S. , 2013, p. 112)

### **3.1.10 Aprendizaje**

La definición que da la psicología dice; "El aprendizaje es un proceso incesante". Una definición que goza de aceptación general es: "Todo aprendizaje genera un cambio relativamente permanente en el comportamiento del individuo, que se debe a la experiencia." Dentro de la definición se tienen aspectos relevantes, que es necesario citar:

#### **3.1.10.1 El aprendizaje supone un cambio (Bueno o malo)**

El cambio debe ser relativamente permanente. (Si no se cumple esto, es simplemente una reflexión). Se requiere alguna modalidad de la experiencia, la cual puede adquirirse directamente de la observación o práctica

#### **3.1.10.2 Teorías del Aprendizaje.**

Se refiere con este término a un cambio más o menos persistente en la frecuencia con la que ocurre un comportamiento individual determinado. El gerente de una organización quiere que sus subordinados aprendan y pongan en práctica comportamientos de trabajo productivos. Se puede decir que el aprendizaje de comportamientos de trabajo depende en gran medida de factores del medio ambiente, por este hecho es tarea de los gerentes brindar experiencias de aprendizaje en un



ambiente que incentive comportamientos que la organización desea, en los empleados. En el ambiente de trabajo el aprendizaje se puede dar a través de:

### **3.1.10.3 “Condicionamiento Clásico.”**

Se refiere al proceso a través del cual las personas aprenden a unir el valor de la información proveniente de un estímulo neutral, con un estímulo que no causaría una respuesta de manera natural; es probable que esta respuesta no esté bajo el control consciente de la persona misma. En el proceso de condicionamiento clásico, un estímulo no condicionado, es decir un acontecimiento ambiental, produce una respuesta natural. Entonces, un acontecimiento ambiental neutral, “estímulo condicionado”, se asocia con el estímulo no condicionado que provoca el comportamiento. Con el paso de tiempo el estímulo condicionado por sí solo provocará el comportamiento, es decir una “respuesta condicionada”.

Esta teoría se desarrolló por el fisiólogo Iván Pavlov, para enseñar a perros a salivar en respuesta al sonido de la campana. Un procedimiento quirúrgico simple permitió a Pavlov medir con cuidado la cantidad de saliva producida por un perro. Cuando Pavlov le presentaba al perro una pieza de carne, el perro mostraba un aumento en la salivación; al sostener Pavlov la carne y sencillamente sonaba la campana, el animal no salivaba. Por esto Pavlov comenzó a unir la carne y el sonido de la campana. Luego de escuchar continuamente la campana antes de recibir la comida, el perro comenzó a salivar tan pronto la campana sonara, con el paso del tiempo, el animal salivaría con el simple sonido de la campana, hasta cuando no se ofreciera comida.

Por lo tanto el perro había aprendido a responder al sonido de la campana. En este experimento la carne fue un estímulo incondicionado, la reacción que se daba siempre que el estímulo incondicionado se presentara es la respuesta incondicionada; la campana fue el estímulo condicionado, a pesar que originariamente fue neutral; al

salivar el perro a la simple reacción de la campana se presentaba una respuesta condicionada.

#### **3.1.10.4 “Condicionamiento Operante**

Las personas aprenden a comportarse para lograr algo que quieren o impedir algo que no quieren. El comportamiento operante es voluntario o aprendido en comparación con el reflejo. La propensión a repetir tal comportamiento se encuentra influenciado por el refuerzo o la carencia de refuerzo; traídos por los efectos del comportamiento. El refuerzo robustece un comportamiento y aumenta la posibilidad de que lo repita.

Su descubridor fue el psicólogo B.F. Skinner. Sustentó que originar consecuencias satisfactorias para seguir formas definidas de comportamiento, aumentaría la frecuencia de ese comportamiento; y si un comportamiento no se refuerza de manera positiva, decrecerá la posibilidad de que se repita

Al principio, el animal salta violentamente intentando escapar de la descarga y, como en el experimento de Thorndike, en algún momento golpea la palanca (que interrumpe la descarga). Tras un corto período de tiempo, el proceso vuelve a repetirse y se observa que a medida que avanza el entrenamiento el animal aprende a interrumpir la descarga inmediatamente después de su presentación. La respuesta, al igual que en el caso anterior, es instrumental para escapar de la descarga dolorosa. (Amorós., 2007, p. 37)

#### **3.1.10.5 “Aprendizaje Social.**

Un tipo especial de esta teoría es el aprendizaje social, también conocido como *aprendizaje vicario*, que afirma que los empleados no siempre tienen que aprender directamente de sus propias experiencias. En cambio, pueden aprender, e incluso es probable que lo hagan, al observar las acciones de los demás, al comprender las consecuencias que otros experimentan y modificar su propia conducta con esa

información. A menudo, los empleados que adquieren habilidades de aprendizaje social son mucho más eficaces en menos tiempo que si hubieran tenido que experimentar todo en forma independiente (Newstrom, 2011, p. 112)

#### **3.1.10.6 Procesos de Influencia.**

Se han descubierto cuatro procesos que rigen la influencia que un modelo tendrá en el individuo, lo cual lo llevará a actuar de una forma específica.

1. **Procesos de Atención.** La gente aprende de un modelo sólo cuando reconoce sus aspectos fundamentales y presta atención a ellos.
2. **Procesos de Retención.** La influencia del modelo dependerá de la exactitud con que se recuerde la acción del mismo, aun después que ya no esté a la vista.
3. **Procesos de Reproducción Motora.** Después que alguien ha visto una nueva conducta al observar al modelo, de la observación debe pasarse a los hechos.
4. **Procesos de Reforzamiento.** Las personas se sentirán motivadas para realizar la conducta modelada si se le dan incentivos positivos o premios.

### **3.2 Factores de la conducta grupal**

1. Estructura
2. Tipos de grupo
3. Etapas de desarrollo del grupo
4. Cohesión
5. Normas y papeles

#### **3.2.1 Concepto de Grupo**

Un grupo se define como dos o más individuos que interactúan, que son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares. Los grupos son formales y no formales.

Es posible hacer clasificaciones más finas de los grupos como de mando, tarea, interés y amistosos. Los grupos de mando y tarea los impone la organización formal, mientras que los de interés y amistosos son alianzas no formales. Un grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. (Robbins S. , 2013, p. 271)

### **3.2.2 Estructura**

Puede decirse que la estructura de un grupo es el modelo o patrón de relaciones interpersonales que le es propio y ése parece ser el sentido general del concepto de estructura de grupo que opera en los enfoques de distintos investigadores pertenecientes a esta área. Así, por ejemplo, Shaw (1979, págs. 272.273) señala que «cada componente del grupo ocupa en él una posición y la pauta de relaciones existente entre las posiciones dentro del grupo constituye una estructura de grupo», y añade que, tratándose de un grupo formal o informal, la estructura ejerce un influjo generalizado sobre la conducta de los miembros de ese grupo (Roda Fernandez, 2010)

### **3.2.3 Tipos de grupo**

Para su estudio los grupos se clasifican en:

1. Grupos Formales
2. Grupos Informales
3. Grupos de Comando
4. Grupos Tácticos
5. Grupos de Referencia
6. Grupos de Interacción
7. Grupos de Acción Conjunta
8. Grupos de Contrarresto

### **3.2.3.1 Grupos Formales son:**

Se entiende por grupos formales aquellos que define la estructura de la organización, con trabajos designados que establecen tareas. En los grupos formales los comportamientos que alguien debe tener quedan estipulados por las metas organizacionales y se dirigen al cumplimiento de éstas. Un ejemplo de grupo formal es la tripulación de un avión comercial que consta de seis miembros. A diferencia de éstos,

### **3.2.3.2 Grupos Informales:**

Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Dichos grupos son formaciones espontáneas en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a la necesidad de tener contacto social. Ejemplo de grupo no formal son los tres empleados de departamentos diferentes que almuerzan juntos de manera regular. Estos tipos de interacciones de los individuos, aun cuando son no formales, afectan mucho su comportamiento y desempeño. Contra amenazas percibidas del ambiente, inclusive de la administración, los clientes y otros grupos. (Robbins S. , 2013, p. 285)

### **3.2.3.3 Grupos de mando,**

Está determinado por el organigrama de la empresa. Está compuesto por individuos que reportan directamente a un gerente asignado. La directora de una escuela primaria y sus profesores forman un grupo de mando, igual que el director de auditoría postal y sus inspectores.

### **3.2.3.4 Grupo de Tarea.**

También los determina la organización, representan a quienes trabajan juntos para efectuar una tarea incluida en sus deberes. Sin embargo, las fronteras de un

grupo de tarea no se limitan a las del superior inmediato en la jerarquía, sino que tienen relaciones de mando cruzadas

### **3.2.3.5 Etapas de desarrollo de un grupo**

En su evolución, los grupos por lo general pasan a través de una secuencia estandarizada, denominada modelo de cinco etapas del desarrollo de un grupo. Aunque las investigaciones indican que no todos los grupos siguen dicho patrón, es un marco teórico útil para entender su desarrollo. En esta sección se describe dicho modelo general y otro alternativo para grupos temporales con fechas de terminación.

### **3.2.3.6 Cinco etapas de desarrollo de un grupo**

Como se ve de desarrollo los grupos pasan por cinco etapas distintas: formación, tormenta, normalización, desarrollo y terminación. (Robbins S. , 2013, p. 284)

1. La primera etapa, la formación, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre sobre el propósito, estructura y liderazgo del grupo. Sus miembros “prueban el agua” para determinar cuáles tipos de comportamiento son aceptables. Esta etapa termina cuando los miembros piensan de sí que son parte de un grupo.
2. La segunda etapa de tormenta es la del conflicto al interior del grupo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las limitantes que éste impone a la individualidad. Además, hay conflicto acerca de quién controlará el grupo. Cuando esta etapa termina, hay una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.
3. La tercera etapa es en la que se desarrollan relaciones cercanas y el grupo demuestra cohesión. Existe un sentido fuerte de identidad y camaradería en el grupo. Esta etapa de normalización termina cuando la estructura del

grupo se solidifica y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas que define lo que constituye el comportamiento correcto de sus miembros.

4. La cuarta etapa es la de desempeño. En este punto, la estructura es funcional y aceptada por completo. La energía del grupo se ha transferido de conocerse y entenderse uno al otro, a llevar a cabo la tarea de que se trate.
5. Para los grupos de trabajo permanentes, el desempeño es la última etapa de desarrollo. Sin embargo, para los comités temporales, equipos, fuerzas de tarea y grupos similares que tienen una labor específica por cumplir, hay una etapa de terminación. En ésta, el grupo se prepara para la desbandada, el alto rendimiento en su trabajo ya no es su prioridad principal sino que la atención se dirige a terminar las actividades. En esta etapa las respuestas de los miembros del grupo varían, algunos están elogiando los logros del grupo, otros se encuentran deprimidos por la pérdida de camaradería y amistad ganadas durante la vida del grupo.

Muchos intérpretes del modelo de cinco etapas suponen que un grupo se hace más eficiente conforme avanza a través de las cuatro primeras. Aunque esta suposición por lo general es verdadera, lo que hace que un grupo sea eficaz es más complejo que lo que el modelo contempla. En ciertas condiciones, los niveles altos de conflicto llevan a un alto desempeño del grupo, por lo que es de esperar que haya situaciones en las que grupos que se encuentran en la Etapa II superen el rendimiento de la III o IV. De manera similar, los grupos no siempre avanzan con claridad de una etapa a la siguiente.

De hecho, en ocasiones pasan por varias de ellas en forma simultánea, como cuando se encuentran en las de tormenta y desempeño al mismo tiempo. Los grupos incluso regresan de manera ocasional a etapas anteriores. Por tanto, aun los

defensores más acérrimos del modelo no suponen que todos los grupos sigan con precisión su proceso de cinco etapas o que la Etapa IV siempre sea la más preferible.

Otro problema con el modelo de cinco etapas, en términos de entender el comportamiento relacionado con el trabajo, es que ignora el contexto organizacional. Por ejemplo, un estudio sobre la tripulación de cabina de un avión comercial reveló que en el lapso de diez minutos tres extranjeros asignados para volar juntos por primera vez se habían constituido en un grupo de alto rendimiento. Lo que permitía este desarrollo veloz del grupo era el contexto organizacional fuerte que enmarcaba las tareas de la tripulación de cabina.

Este contexto proporcionaba las reglas, definiciones de tarea, información y recursos necesarios para el desempeño del grupo. No se necesitaba desarrollar planes, asignar roles, determinar y asignar recursos, resolver conflictos y fijar normas en la forma que predice el modelo de cinco etapas (Robbins S. P., 2004, p. 285).

### **3.2.3.7 Motivos para Agruparse**

Las personas se agrupan para el mejoramiento de la organización por medio de la construcción de equipos. Los esfuerzos de construcción de equipos se concentran en los grupos de trabajos existentes y en resolver problemas reales. Un equipo es construido para lograr las siguientes metas:

- a) La atmósfera tiende a ser relajada, confortable e informal.
- b) La labor del grupo está bien entendida y aceptada por los miembros.
- c) Los miembros escuchan con atención entre sí.
- d) La gente expresa tanto sus ideas como sus sentimientos.

El grupo es consciente e introspectivo con respecto a su operación y procesos. Las decisiones generalmente se basan en el consenso, no en el voto de la mayoría o el control de la minoría.



Una persona no es solo un individuo, sino por lo general forma parte de un grupo y al expresar sus deseos y obtener satisfacciones, la persona se comporta de distinta forma que cuando está integrada a un grupo. (blogspot.com, 2009)

Cada miembro contribuye con algo hacia la realización del objetivo común del grupo. Cada uno depende de los demás, y todo el grupo está unido en este interés mutuo para alcanzar el objetivo predeterminado. Como miembro de un grupo, la producción de trabajo de una persona y su eficiencia por lo general sobrepasa a lo logrado, cuando esta persona trabaja sola. Las razones básicas que la gente tiene para unirse a un grupo, se clasifican en:

- a) Seguridad, las personas necesitan sentirse apoyadas.
- b) Status, es el nivel de vida que busca cada individuo.
- c) Autoestima, es el grado de amor hacia uno mismo.
- d) Afiliación, es la vida en grupo que desea el individuo.
- e) Poder, necesidad de mando y dirección de grupos.

Logro de Metas, es la realización de cada individuo, al sentir la obtención final de lo deseado.

#### **3.2.4 Cohesión**

Es el grado que el grupo alcanza de unión, razón por la cual se encuentran motivados para integrarse y quedarse en grupo. Grado en el que se puede influir sobre el comportamiento de los miembros para alcanzar las metas con la mayor productividad y eficiencia.

### **3.2.4.1 Factores que Influyen en la Cohesión del Grupo.**

La cohesión del grupo se genera a través de seis factores que influyen con gran fuerza en los grupos, y son los siguientes:

#### **3.2.4.1.1 Tamaño del Grupo**

Seashore encontró que la cohesión del grupo disminuía a medida que aumentaba el tamaño de este, hasta unos 20 miembros. En efecto, el tamaño del grupo parece que tiene más influencia sobre su cohesión que otras cosas, tales como la semejanza de educación o edad.

La razón de esto es en parte que la comunicación y la interacción son requisitos previos para la existencia de un grupo cohesivo; pero cuando el tamaño aumenta demasiado, el número de posibles interacciones llega a ser tan grande, que tanto la interacción como las comunicaciones fallan.

#### **3.2.4.1.2 Competencia entre Grupos y Dentro del Grupo.**

La competencia dentro del grupo mina la cohesión de este, pero a veces la competencia entre dos grupos suele aumentar la cohesión de cada uno. En un estudio se les dieron problemas a los grupos, que se organizaron enseguida en parejas de grupos que tenían que competir unos con otros en una situación en que solamente uno de los grupos podía ganar. Los investigadores encontraron que el ambiente competitivo aumentó la cohesión. Sin embargo, no menos importante es el hecho de que la cohesión se aumenta según el grupo gane o pierda. En los grupos perdedores, los investigadores encontraron que surgen tensiones, las cuales contribuyen a alterar las relaciones internas y minan la cohesión.

#### **3.2.4.1.3 Posición.**

La cohesión del grupo se relaciona directamente con la posición en el grupo. Esta posición puede representar muchas cosas, incluyendo diferencias de nivel organizacional, desempeño global, el trabajo que está realizando el grupo, o la autonomía de que goce.

#### **3.2.4.1.4 Metas.**

Una de las razones para que una persona ingrese en un grupo es su creencia de que el grupo pueda hacer algo que ella sola no puede realizar o no puede hacerlo igualmente bien. El acuerdo sobre las metas aumenta la cohesión mientras que las diferencias la minan.

#### **3.2.4.1.5 Ambiente y Proximidad.**

Walker y Guest informan que el ruido de una línea de montaje impide la comunicación de palabras y disminuye la cohesión del grupo. Sin embargo, un factor más básico que inhibe la cohesión en una situación tal puede ser la naturaleza del trabajo mismo, que requiere poco o ningún intercambio de herramientas o acción recíproca o de equipo.

#### **3.2.4.1.6 Relaciones Estables:**

Un requisito en la cohesión del grupo es una relación estable por ejemplo los grupos que se reorganizan o se perturban con frecuencia no llegan a adquirir cohesión y presentan ausentismo y rotación.

### **3.2.5 Normas y papeles**

Las normas son las reglas convenidas mediante las cuales el grupo ejerce control sobre sus miembros. No son metas inalcanzables; son más bien como leyes que los miembros del grupo deben observar tan fielmente como se obedecen las leyes de la sociedad.

El grupo, sobre todo si tiene cohesión, puede hacer cumplir sus normas muy eficientemente; este proceso tiene por lo general cuatro etapas:

- a) Educación.
- b) Supervigilancia.
- c) Prevención.
- d) Acción disciplinaria o de recompensa.

Existen dentro del grupo actuaciones específicas para cada uno de los miembros, a las cuales pueden nombrar "papeles de actuación". Shakespeare dijo: "El mundo es un escenario y los hombres y mujeres simplemente actores".

### **3.2.6 Status**

El status se refiere a la clasificación o estratificación de los individuos de un sistema social. Las jerarquías de status parecen ser un fenómeno inevitable en los sistemas sociales. Dentro de cualquier grupo se desarrolla un ordenamiento, estratificación o clasificación entre individuos. El status depende del consenso de los miembros del grupo. Pfifner y Sherwood describen el status como "La estima comparativa que los miembros de los distintos sistemas sociales acuerdan para las posiciones en ella".

Es importante distinguir entre Status Social y Status Organizacional, aunque ciertamente los dos interactúan.

### **3.2.6.1 Status Social,**

se refiere a la clasificación en una comunidad o sociedad, y la posición individual relativa se basa con frecuencia en diversos factores, como la edad, fuerza, tamaño, sabiduría, relaciones familiares y personalidad. El impacto compuesto de clasificar con base en varios factores forma el status general de individuo dentro de un sistema social como una comunidad, estado o país.

### **3.2.6.2 Status Organizacional,**

Puede apoyarse también en la composición de varias características, sin embargo a menudo se define más estrechamente que el status social. Se refiere básicamente a la posición jerárquica dentro de una organización en particular. Barnard lo define como:

“Por status de un individuo en una organización se puede dar a entender la condición individual que se define por la afirmación de sus derechos, privilegios, inmunidades, obligaciones y tareas en la organización y, por el contrario, por la afirmación de restricciones limitaciones y prohibiciones que gobiernan su comportamiento; ambos aspectos determinan sus expectativas de otros en referencia a ellos. El status se hace sistemático en una organización cuando el reconocimiento apropiado de la posición asignada se convierte en obligación y práctica de todos los participantes, y cuando las condiciones del status, de todos los individuos se conocen por medio de designaciones diferenciadoras, títulos, denominaciones, insignias o patrones externados de comportamiento. (blogspot.com, 2009)

### **3.2.6.3 Rol:**

El concepto de rol se relaciona con las actividades de un individuo en una posición particular. Describe el comportamiento que se espera de él cuando ocupa una posición determinada en el sistema social y organizacional. El rol o papel social es una pauta de conducta, es un conjunto de normas que determinan las conductas que debe asumir el individuo que ocupa determinada posición social. (blogspot.com, 2009)

### **3.2.6.4 Papel social**

Es una pauta de conducta, es un conjunto de normas que determinan las conductas que debe asumir el individuo que ocupa determinada posición social. Los sistemas de status y rol son básicos para el sistema psicosocial de las organizaciones. Ofrecen el marco de referencia dentro del cual operan la percepción, el conocimiento y la motivación para influir en el comportamiento del individuo. Los roles se refieren al comportamiento que tiene lugar con la acción relacionada con un status particular en la estructura organizacional.

Los roles múltiples son evidentes para individuos que son miembros de varios grupos. Cada posición particular tiene un conjunto de roles, una interfase organizacional que requiere de patrones de comportamiento específicos.

1. Naturaleza de las organizaciones
2. Sistemas sociales
3. Cultura organizacional
4. Procesos Organizacionales

#### **3.2.6.4.1 Naturaleza de las organizaciones**

La naturaleza de las organizaciones radica principalmente en las actividades que realiza como organismo para ubicarse en la sociedad, y se refiere al modo de

interactuar entre sus grupos de trabajo, así como la cultura que practica y los procesos organizacionales que forma desde su creación.

#### **3.2.6.4.2    Sistemas sociales**

Se define el sistema social como el modo según el cual un sociólogo reconoce a la unidad de una interpretación racional el conjunto de los fenómenos sociales concretos para darles una coherencia y una inteligibilidad. (blogspot.com, 2009)

#### **3.2.6.4.3    Los sistemas sociales pueden clasificarse:**

Por el Número de sus Componentes en: " La pareja " El trío o tríada. " Grupos mayores.

- a. Por su Duración en: " Pasajeros que se integran una vez: multitud. " Una tertulia. "Asociaciones.
- b. Por su Modo de Acceso en: " Abiertos. " Cerrados.
- c. Por sus Relaciones Internas en: " Organizados: manifestaciones, desfiles. " No organizados: multitud.

Estos sistemas tienen como resultado la integración del individuo a la organización de la institución estatal en la que estén laborando.

#### **3.2.6.4.4    Cultura organizacional**

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta

y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas. Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.<sup>3</sup> Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante, valores, costumbres, tradiciones y formas de actuar dentro de la organización (Chiavenato, 2009, p. 120)

#### **3.2.6.4.5 Procesos Organizacionales**

Los procesos organizacionales, como los controles, la comunicación descendente, una escasa realimentación sobre el desempeño, procesos de decisión centralizados, poca participación en las decisiones, sistemas punitivos de evaluación, etcétera. (Chiavenato, 2009, p. 382)

##### **3.2.6.4.5.1 Proceso de Comunicación**

Antes de que ocurra la comunicación, se necesita un propósito: un mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica) y lo transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su



vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra (Robbins S. , 2013, p. 338)

#### **3.2.6.4.5.2 Proceso Decisorio**

(Zalazar, 2011)El proceso decisorio, esencialmente dinámico, se forma de un conjunto de comportamientos complejos mediados por pares opuestos expresados en conductas conscientes e inconscientes. De este modo se conjugan la racionalidad y la emocionalidad, la lógica cartesiana desprovista de subjetividad, y la intuición subjetiva emotiva.

Si tenemos en cuenta que, en su mayor parte, el proceso decisorio se orienta hacia la resolución de problemas, nos proponemos esquematizar sus etapas básicas a fin de establecer un orden y una secuencia dados, con la restricción de saber que toda decisión se halla impregnada de la aleatoriedad propia del problema o situación

#### **3.2.6.4.5.3 Proceso de Planeamiento**

(Cruz, 2013)Es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo

#### **3.2.6.4.5.4 Proceso de Gestión,**

Produce los acontecimientos, acciones, decisiones, operaciones en el mundo real de las transacciones, por ello la gestión transforma objetivos en resultados. La capacidad de la gestión es un recurso estratégico para las organizaciones porque está compuesto por la dinámica del conjunto de actividades interrelacionadas entre actores, tecnologías, procesos, resaltando como atributo principal: la decisión (slideshare, 2009).

#### **3.2.6.4.5.5 Proceso de Control**

Cada vez es más frecuente que las organizaciones se preocupen más por alcanzar objetivos que por el comportamiento de las personas. Esto significa que los antiguos controles externos (reglas, reglamentos, procedimientos, horarios de trabajo, etc.) han sido sustituidos por conceptos como los valores y la misión de la organización y el enfoque en el cliente, que permiten orientar y no fiscalizar o vigilar la conducta de las personas, son activos cada vez más valiosos en el mercado laboral. El predominio del trabajo intelectual significa que las personas dejan de ser proveedoras de mano de obra para convertirse en proveedoras de conocimientos y habilidades (Chiavenato, 2009, p. 114)

### **3.3 Tipo de clima que ayuda al desarrollo de los empleados publico**

#### **3.3.1 Clima de tipo participativo: Sistema III consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

#### **3.3.2 Clima de tipo participativo: Sistema IV Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (Moreno, 2012)

## Conclusiones

Se han presentados los factores que influyen del clima organizacional, que la aplicación de estos en las instituciones estatales deben de dar como resultado una mayor atención a uno de los recursos más importante como es el de los Recursos Humanos y que estos tengan un correcta aplicación.

El explicar qué factores ambientales influyen en la conducta de los Trabajadores públicos, se precisa que el clima organizacional influya en el funcionamiento de una institución, ya que ayuda a mejorar la atención y eficiencia de los empleados en la utilización de recursos y materiales para cumplir con los objetivos y metas institucionales

El analizar qué factores sociales determinan el correcto funcionamiento de los empleados públicos da como resultado entender que la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal, se obtiene sobre todo los logros de los objetivos alcanzados por la organización, con lo que se considera que la dirección de las instituciones deben poner una cuidadosa atención sobre estos factores.

Analizar los factores que determinan el clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los empleados con el propósito de entender de su importancia en las instituciones públicas, como es desempeño laboral, ya que ayuda a los fines de la Organización, logrando un excelente desempeño del trabajador en un clima Organizacional satisfactorio que permita integrar a todos los colaboradores de la institución. Se tiene que tener en cuenta los aspectos emocionales y necesidades del empleado porque de eso depende que el este cómodo en el puesto de trabajo, porque no basta la satisfacción económica para que él esté bien, si no su claridad de que es para el pueblo su servicio

## Bibliografía

- Amorós., E. (2007). *Comportamiento*. Chiclayo. Lambayeque. Perú: Escuela de Economía.
- Anonimo. (28 de Diciembre de 2010). [psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html](http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html). Recuperado el 26 de Abril de 2017, de [psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html](http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html): [psicologiayempresa.com](http://psicologiayempresa.com)
- Arce, L. T. (19 de Abril de 2001). <https://www.gestiopolis.com/motivacion-clima-organizacional-y-conflictos-laborales/>. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-clima-organizacional-y-conflictos-laborales/>: <https://www.gestiopolis.com/>
- Arciniega, L. (2002). Valores individuales y valores corporativos percibidos. *Revista de Psicología Social Aplicada*, Vol 12,(nº1), 13.
- bloglosario. (10 de Diciembre de 2008). <https://bloglosariopsa.wordpress.com/.../locus-de-control-externointerno-locus-of-con>. Recuperado el 1 de abril de 2017, de <https://bloglosariopsa.wordpress.com/.../locus-de-control-externointerno-locus-of-con>: <https://bloglosariopsa.wordpress.com/>
- blogspot.com. (16 de Marzo de 2009). [administracion2transporte.blogspot.com/2009/.../17-factores-de-la-conducta-grupal.ht](http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/.../17-factores-de-la-conducta-grupal.ht). Obtenido de [administracion2transporte.blogspot.com/2009/.../17-factores-de-la-conducta-grupal.ht](http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/.../17-factores-de-la-conducta-grupal.ht): [administracion2transporte.blogspot.com](http://administracion2transporte.blogspot.com)
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de los Recursos Humanos* (Octava Edicion ed.). (M. G. Hill, Ed., & P. M. Roa, Trad.) Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 08 de Mayo de 2017
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Segunda Edicion ed., Vol. 1). (J. M. Chacón, Ed., & P. M. Sacristán, Trad.) Mexico, Monterrey, Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 08 de abril de 2017
- Cruz, J. (18 de julio de 2013). [www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/). Obtenido de [www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/): [www.gestiopolis.com/](http://www.gestiopolis.com/)
- Davis Keith y Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico:: McGraw Hill.
- Didenot, S. (13 de abril de 2010). [administracionuna.blogspot.com/2010/04/clima-organizacional.html](http://administracionuna.blogspot.com/2010/04/clima-organizacional.html). Recuperado el 27 de abril de 2017, de [administracionuna.blogspot.com/2010/04/clima-organizacional.html](http://administracionuna.blogspot.com/2010/04/clima-organizacional.html): [administracionuna.blogspot.com](http://administracionuna.blogspot.com)
- DuBrin, A. J. (2008). RELACIONES HUMANAS. En P. EDUCACIÓN, *Comportamiento humano* (pág. 38). Mexico: Pearson.
- Garcia, A. (9 de Junio de 2013). <https://es.slideshare.net/alvaropadial3/caractersticas-de-un-liderazgo-eficiente>. Recuperado el 16 de Abril de 2017, de <https://es.slideshare.net/alvaropadial3/caractersticas-de-un-liderazgo-eficiente>: <https://es.slideshare.net>
- Gonçalves, A. P. (08 de Octubre de 1997). [www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.htm](http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.htm). Recuperado el 28 de Marzo de 2017, de [www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.htm](http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.htm): [www.geocities.ws/](http://www.geocities.ws/)
- Guerra, V. A. (2015). *tESIS DE GRADO aNAISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. ZACAPA.
- Guisado, M. B. (2010). Clima Organizacional. *observatorio de la Economía Latinoamericana*, 24.
- Gutiérrez, D. F. (S.f). [www.udec.cl/exalumnos/node/1550](http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550). Recuperado el 26 de abril de 2010, de [www.udec.cl/exalumnos/node/1550](http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550): [www.udec.cl/exalumnos/node/1550](http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550)
- Hernandez, E. (24 de Mayo de 2014). Clima Labora. 2. Panama, Panama, Panama. Obtenido de [Laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652](http://Laestrella.com.pa/economia/importancia-clima-laboral-empresa/23773652).
- Herrera, C. V. (3 de Febrero de 2010). <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>. Recuperado el mayo de 01 de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>: [https://www.gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com/)

- Juan Francisco Balam Mena y Ricardo Velazquez Pompeyo. (15 de abril de 2017). [www.monografias.com/.../climaorganizacion.shtml](http://www.monografias.com/.../climaorganizacion.shtml). Obtenido de [www.monografias.com/.../climaorganizacion.shtml](http://www.monografias.com/.../climaorganizacion.shtml): [www.monografias.com/.../climaorganizacion.shtml](http://www.monografias.com/.../climaorganizacion.shtml)
- Likert, R. (2002). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Balboa: Deusto. Obtenido de [www.scielo.cl/scielo.php?](http://www.scielo.cl/scielo.php?): [www.scielo.cl/scielo.php?](http://www.scielo.cl/scielo.php?)
- Litwin, G. y Stinger, H.,. (3 de Febrero de 2010). <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>. (gestiopolis, Editor) Recuperado el 26 de Abril de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/>: <https://www.gestiopolis.com>
- Manta, L. A. (5 de Dic de 2013). [www.slideshare.net/.../](http://www.slideshare.net/.../). (slideshare, Editor, slideshare, Productor, & slideshare) Obtenido de [www.slideshare.net/.../](http://www.slideshare.net/.../): [www.slideshare.net/.../](http://www.slideshare.net/.../)
- Marx, C. (30 de junio de 2001). <https://www.gestiopolis.com/el-salario-teorias-economicas-normatividad-y-administra...> Recuperado el 16 de abril de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/el-salario-teorias-economicas-normatividad-y-administra...>: Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. cali colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el Trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Pérez, D. C. (20 de Marzo de 2005). [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › *Administracion y Finanzas* › *Recursos Humanos*. Recuperado el 1 de Abril de 2017, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › *Administracion y Finanzas* › *Recursos Humanos*: [www.monografias.com](http://www.monografias.com) ›
- Robbins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed., Vol. 1). (R. G. Estrada, Ed., & L. E. Ayala, Trad.) San Diego, California, Estados Unidos: Pearson.
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (Quinta Edicion ed.). (J. F. Martinez, Trad.) Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 12 de abril de 2017
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson.
- Robeur, A. V. (4 de Octubre de 2011). [https://www.clarin.com/.../trabajo/oficina-color-ideal-creatividad\\_0\\_Hy-Nse9vmx.htm](https://www.clarin.com/.../trabajo/oficina-color-ideal-creatividad_0_Hy-Nse9vmx.htm). Obtenido de [https://www.clarin.com/.../trabajo/oficina-color-ideal-creatividad\\_0\\_Hy-Nse9vmx.htm](https://www.clarin.com/.../trabajo/oficina-color-ideal-creatividad_0_Hy-Nse9vmx.htm): <https://www.clarin.com/>
- Roda Fernandez, R. (10 de Octubre de 2010). <https://sociopsicologia.files.wordpress.com/2010/10/c6-la-estructura-del-grupo.pdf>. Obtenido de <https://sociopsicologia.files.wordpress.com/2010/10/c6-la-estructura-del-grupo.pdf>: <https://sociopsicologia.files.wordpress.com>
- Rubén Edel Navarro y Arturo García Santillán. (2007). *Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración*. Veracruz, Veracruz, Mexico: Nacional Española. Recuperado el 24 de abril de 2017, de [www.climalaboral.com.es/informacion/](http://www.climalaboral.com.es/informacion/): [www.climalaboral.com.es](http://www.climalaboral.com.es)
- slideshare. (23 de Julio de 2009). [www.slideshare.net/.../](http://www.slideshare.net/.../). Obtenido de [www.slideshare.net/.../](http://www.slideshare.net/.../): [www.slideshare.net/](http://www.slideshare.net/)
- Villamizar, G. E. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*. Monterrey, México. wikipedia. (15 de abril de 2017). [es.wikipedia.org/wiki/Salario](http://es.wikipedia.org/wiki/Salario). Obtenido de [es.wikipedia.org/wiki/Salario](http://es.wikipedia.org/wiki/Salario): [es.wikipedia.org/wiki/Salario](http://es.wikipedia.org/wiki/Salario)

Wikipedia. (08 de abril de 2017).  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci3n\\_del\\_desempe1o](https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci3n_del_desempe1o).  
Recuperado el 16 de Abril de 2017,  
de [https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci3n\\_del\\_desempe1o](https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci3n_del_desempe1o): <https://es.wikipedia.org/>  
Zalazar, R. J. (7 de julio de 2011). [ww.eumed.net/.../2011e/1090/proceso.html](http://ww.eumed.net/.../2011e/1090/proceso.html). Obtenido de  
[ww.eumed.net/.../2011e/1090/proceso.html](http://ww.eumed.net/.../2011e/1090/proceso.html): [ww.eumed.net/](http://ww.eumed.net/)