



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,  
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN  
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“La Importancia de los Programas en Torno al Clima Laboral y la Relación con la  
Calidad de Vida y Satisfacción de los Trabajadores en las Organizaciones”**

**PRESENTADO POR:**

**Lilian Marleny Gutierrez Estrada**

**Carné IDE07184028**

Previo a optar el grado académico de:

**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE  
RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 15 de abril de 2023

## Índice

## Página

<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>2. Objetivos</b> .....	3
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos .....	3
<b>3. Método</b> .....	4
3.1 Técnica.....	4
<b>4. Marco Teórico</b> .....	5
4.1 Antecedentes.....	5
4.2 Definiciones de Clima Laboral.....	7
4.2.1 <i>Clima Laboral Según Idalberto Chiavenato</i> .....	7
4.2.2 <i>Clima Laboral Según Kurt Lewin</i> .....	7
4.2.3 <i>Clima Laboral Teoría de Daniel Katz y Robert Kahn</i> .....	8
4.2.4 <i>Clima Laboral Teoría de Davis Keith</i> .....	8
4.2.5 <i>Clima Laboral Según Renato Tagiuri</i> .....	9
4.3 Variables del Clima Laboral.....	9
4.3.1 <i>Responsabilidad</i> .....	9
4.3.2 <i>Satisfacción con el Trabajo</i> .....	10
4.3.2.1 Medios para Aumentar la Satisfacción en el Trabajo.....	11
4.3.2.1.1 <i>Hacer que los Puestos sean de Más a Menos</i> .....	11
4.3.2.1.2 <i>Pagar con Justicia, Brindar Prestaciones y Oportunidades para Ascensos.</i> .....	12
4.3.2.1.3 <i>Adecuar a las Personas a los Puestos según sus Intereses y Habilidades.</i> .....	12
4.3.2.1.4 <i>Diseñar Puestos para que Sean Desafiantes y Satisfactorios</i> .....	12
4.3.3 <i>Liderazgo</i> .....	13
4.3.4 <i>Toma de Decisiones</i> .....	13
4.3.4.1 El Proceso de Toma de Decisiones. ....	15
4.3.4.2 Desarrollo de Alternativas y el Factor Limitante. ....	15
4.3.4.2.1 <i>El Factor Limitante.</i> .....	16
4.3.4.2.2 <i>El Principio del Factor Limitante</i> .....	16
4.3.4.3 Sistemas de Recompensas. ....	17
4.3.4.4 Mejorar la Creatividad para la Toma de Decisiones. ....	17
4.3.4.4.1 <i>Potencial Creativo</i> .....	18
4.3.5 <i>Relaciones Interpersonales</i> .....	18
4.3.5.1 <i>¿Qué nos Permiten las Buenas Relaciones Humanas?</i> .....	19
4.3.6 <i>Motivación</i> .....	20

4.3.6.1	Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Según Abraham Maslow. ....	21
4.3.6.1.1	<i>La Jerarquía de las Necesidades</i> .....	21
4.3.6.2	Teoría de la Motivación según Frederick Herzberg .....	23
4.3.6.3	Teoría de la Motivación según Victor Harold Vroom.....	23
4.3.6.4	Teoría de la Equidad.....	24
4.3.6.4.1	<i>Teoría de las Necesidades de la Motivación de David McClelland</i> .....	24
4.3.6.5	Teoría del Establecimiento de Metas .....	24
4.3.6.5.1	<i>Necesidad de Poder</i> .....	25
4.3.6.5.2	<i>Necesidad de Afiliación</i> .....	25
4.3.6.5.3	<i>Necesidad de logro</i> .....	26
4.4	Factores del Clima Laboral.....	26
4.4.1	<i>Recompensas</i> .....	26
4.4.1.1	Recompensas Financieras y Extra Financieras.....	27
4.4.1.1.1	<i>Recompensas Financieras Directas</i> .....	27
4.4.1.1.2	<i>Recompensas Financieras No Directas</i> .....	27
4.4.1.1.3	<i>Recompensas Extra Financieras</i> .....	28
4.4.2	<i>Capacitación</i> .....	28
4.4.2.1	Los Cinco Pasos del Procesos de la Capacitación y Desarrollo. ....	29
4.4.2.1.1	<i>Análisis de las Necesidades</i> .....	29
4.4.2.1.2	<i>Diseño de la Instrucción</i> .....	29
4.4.2.1.3	<i>Validación</i> .....	30
4.4.2.1.4	<i>Implantación</i> .....	30
4.4.2.1.5	<i>Evaluación</i> .....	30
4.4.3	<i>Trabajo en Equipo</i> .....	30
4.4.3.1	Ingredientes de los Equipos Eficaces .....	31
4.4.3.1.1	<i>Ambiente de Apoyo</i> .....	32
4.4.3.1.2	<i>Habilidades y Claridad de Roles</i> .....	32
4.4.3.1.3	<i>Premios de Equipo</i> .....	33
4.4.3.1.4	<i>Normas Positivas</i> .....	33
4.4.4	<i>Comunicación</i> .....	34
4.4.4.1	La Comunicación Interpersonal.....	34
4.4.4.1.1	<i>El Lenguaje Corporal</i> .....	35
4.4.4.1.2	<i>La Entonación Verbal</i> .....	35
4.4.5	<i>Liderazgo</i> .....	36
4.4.5.1	El Liderazgo Como Fenómeno de Influencia Interpersonal.....	36
4.4.5.2	El Liderazgo como Proceso de Reducción de Incertidumbre en un Grupo...36	
4.4.5.3	El Liderazgo como Relación Funcional entre Líder y Subordinado .....	37
4.4.5.3.1	<i>La vida de Cada Persona</i> .....	37
4.4.5.3.2	<i>En Nuestra Cultura</i> .....	38
4.4.5.4	La confianza y el Liderazgo .....	38
4.4.6	<i>Participación</i> .....	38
4.4.7	<i>La Participación en la Relación al Vinculo Trabajador-Empleador</i> .....	41
4.4.8	<i>Calidad de Vida Laboral</i> .....	41
4.5	Espacios de Trabajo.....	42
4.5.1	<i>Ambiente Físico</i> .....	42
4.5.1.1	Entorno Físico .....	42

4.5.1.1.1	<i>Espacios de Trabajo</i> .....	43
4.5.1.1.2	<i>Equipamiento Ergonómico</i> .....	44
4.5.2	<i>Ambiente Psicológico</i> .....	44
4.5.2.1	<i>Iluminación de los Espacios de Trabajo</i> .....	44
4.5.2.1.1	<i>Iluminación Directa</i> .....	45
4.5.2.1.2	<i>Iluminación Indirecta</i> .....	45
4.5.2.1.3	<i>Iluminación Semidirecta</i> .....	46
4.5.2.1.4	<i>Iluminación Semiindirecta</i> .....	46
4.5.2.2	<i>Ruido</i> .....	46
4.5.2.2.1	<i>Niveles Óptimos del Ruido en el Trabajo</i> .....	47
4.5.2.2.2	<i>Soluciones para Aislar el Ruido en el Trabajo</i> .....	47
4.5.2.2.3	<i>Temperatura</i> .....	49
4.6	<i>Satisfacción Laboral</i> .....	49
4.6.1	<i>Definición</i> .....	50
4.6.2	<i>Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral</i> .....	50
4.6.2.1	<i>Clima Organizacional</i> .....	50
4.6.2.2	<i>Cultura Organizacional</i> .....	51
4.6.3	<i>Relevancia de la Satisfacción Laboral</i> .....	52
4.6.4	<i>Enemigos del Estrés Laboral</i> .....	53
4.6.4.1	<i>Estrés Relacionado al Puesto de Trabajo</i> .....	53
4.6.4.2	<i>Carencia de Objetivos</i> .....	53
4.6.5	<i>Manejo del Estrés en el Trabajo</i> .....	54
4.7	<i>Calidad de Vida en el Trabajo</i> .....	54
4.7.1	<i>Definiciones de Calidad de Vida</i> .....	55
4.7.1.1	<i>Definición de Calidad de Vida en el Trabajo según Idalberto Chiavenato</i> .....	55
4.7.1.2	<i>Definición de Calidad de Vida en el Trabajo según William Werther y Keith Davis</i> .....	56
4.7.1.3	<i>Definición de Calidad de Vida en el Trabajo según John Newstrom</i> .....	56
4.7.2	<i>Modelos de Calidad de Vida en el Trabajo</i> .....	57
4.7.2.1	<i>Modelo de CVT según Richard Walton</i> .....	57
4.7.2.1.1	<i>Compensación Justa y Adecuada</i> .....	58
4.7.2.1.2	<i>Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo</i> .....	59
4.7.2.1.3	<i>Utilización y Desarrollo de Capacidades</i> .....	59
4.7.2.1.4	<i>Oportunidades de Crecimiento y Seguridad</i> .....	59
4.7.2.1.5	<i>Integración Social en la Organización</i> .....	60
4.7.2.1.6	<i>Constitucionalismo</i> .....	60
4.7.2.1.7	<i>Trabajo y Espacio Total de Vida</i> .....	60
4.7.2.1.8	<i>Relevancia Social de la Vida Laboral</i> .....	61
4.7.2.2	<i>Modelo de CVT según Werther y Davis</i> .....	61
4.7.2.3	<i>Modelo de CVT según Hackman y Oldham</i> .....	62
4.7.2.3.1	<i>Variedad de Habilidades</i> .....	62
4.7.2.3.2	<i>Identidad de Tarea</i> .....	62
4.7.2.3.3	<i>Autonomía</i> .....	63
4.7.2.3.4	<i>Realimentación del Propio Trabajo</i> .....	63
4.7.2.3.5	<i>Realimentación Extrínseca</i> .....	63
4.7.2.3.6	<i>Interrelación</i> .....	63

4.7.2.4	Modelo de CVT según Nadler y Lawler .....	64
4.7.3	<i>Técnicas de Mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral Mediante la Asignación de Responsabilidades</i> .....	64
4.7.3.1	Círculos de Calidad .....	65
4.7.3.2	Sistemas Sociotécnicos.....	65
4.7.3.3	Avances Ergonómicos .....	66
4.7.3.4	Codeterminación.....	67
4.7.3.5	Grupos Autónomos de Trabajo .....	67
4.8	Cultura Organizacional.....	69
4.8.1	<i>Tipos de Cultura Organizacional</i> .....	69
4.8.1.1	Organizaciones Orientadas al Poder.....	69
4.8.1.2	Organizaciones Orientadas a la Norma. ....	70
4.8.1.3	Organizaciones Orientadas a Resultados.....	70
4.8.1.4	Organizaciones Orientadas a Personas.....	71
4.8.2	<i>Características de la Cultura Organizacional</i> .....	71
4.8.2.1	Valores.....	72
4.8.2.2	Regularidad en los Comportamientos Observados.....	72
4.8.2.3	Normas. ....	72
4.8.2.4	Valores Predominantes. ....	73
4.8.2.5	Filosofía.....	73
4.8.2.6	Reglas. ....	73
4.8.2.7	Clima Organizacional.....	73
4.9	Estudios del Clima Laboral .....	74
4.9.1	<i>Medición del Clima Organizacional</i> .....	74
4.9.2	<i>Instrumentos de Medición de Clima Organizacional</i> .....	76
4.9.2.1	El Cuestionario de Litwin y Stringer.....	76
4.9.2.2	El Cuestionario de Rensis Likert Perfil Organizacional.....	77
4.9.2.3	Modelo de Fernando del Toro. ....	78
4.9.3	<i>Características de los Instrumentos de Medición del Clima</i> .....	79
4.10	Herramientas de Medición del Clima Laboral .....	80
4.10.1	<i>Observación</i> .....	80
4.10.2	<i>Grupos Focales</i> .....	80
4.10.3	<i>Entrevistas</i> .....	81
4.10.4	<i>Encuestas</i> .....	81
4.11	Metodología de Diseño y Aplicación de Encuestas de Medición del Clima Laboral .....	82
4.11.1	<i>Paso 1 Capacitación</i> .....	82
4.11.2	<i>Paso 2 Adecuación de Encuesta de Clima Laboral</i> .....	83
4.11.3	<i>Paso 3 Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral</i> .....	84
4.11.4	<i>Paso 4 Resultados</i> .....	85
4.11.4.1	Técnica del Referenciamiento. ....	86
4.11.5	<i>Paso 5 Priorización</i> .....	86
4.12	Programas en Torno al Clima Laboral .....	87
4.12.1	<i>Programas de Reconocimiento</i> .....	88

4.12.2	<i>Programar Actividades fuera del Trabajo</i>	88
4.12.3	<i>Optar por Buenas Instalaciones y Equipos</i>	89
4.12.4	<i>Facilitar la Conciliación Familiar</i>	89
4.13	<b>Estrategías para Mejorar el Clima Laboral</b>	90
4.13.1	<i>Ofrecer Discusiones Regulares y Continuas Sobre las Expectativas de Desempeño</i>	90
4.13.2	<i>Reduce la Preocupación de tus Empleados Ofreciendo un Ambiente de Trabajo Seguro</i>	90
4.13.3	<i>Propicia un Ambiente Favorable</i>	91
4.13.3.1	No Te Reserves los Elogios.	91
4.13.3.2	Mantén una Actitud Positiva.	92
4.13.3.3	Escucha a los Miembros de tu Equipo.	92
4.13.4	<i>Establecer una Política Justa para Todos los Empleados</i>	92
4.13.5	<i>Implementa Actividades de Trabajo en Equipo</i>	93
4.13.5.1	Técnica 5.5.5.	94
4.13.5.2	Afinidades.	94
4.13.5.3	Reuniones Semanales o Quincenales.	94
4.13.6	<i>Fomenta Políticas que Promuevan un Ambiente más Adaptable o Responsable</i>	95
4.13.6.1	Ejemplo, Espacio Libre de Humo.	95
4.13.7	<i>Implementar Rutinas Lúdicas dentro de la Oficina</i>	96
4.14	<b>Beneficios del Clima Laboral Positivo</b>	96
4.14.1	<i>Elevan la Motivación Laboral</i>	97
4.14.2	<i>Aumentan la Productividad</i>	98
4.14.3	<i>Facilitar el Trabajo en Equipo</i>	98
4.14.4	<i>Dar una Buena Imagen Empresarial</i>	99
<b>5.</b>	<b>Análisis de los Resultados</b>	100
5.1	Análisis	100
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b>	105
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones</b>	106
<b>8.</b>	<b>Palabras Clave</b>	107
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b>	109
9.1	Referencias	109
<b>10.</b>	<b>Anexos</b>	112
10.1	Anexo 1. Fichas Bibliográficas	112

## 1. Introducción

Al hablar de los programas que contribuyen con un buen clima laboral, se deberán identificar los factores y las variables que influyen en el entorno laboral de los trabajadores, para poder implementar estrategias que permitirán desarrollar programas eficientes y que cuenten con la capacidad para la medición efectiva del clima laboral en las organizaciones.

Es por ello, que la investigadora, indagará sobre los antecedentes que existen desde los años 1930, en cuanto a la necesidad de estudiar el comportamiento organizacional, con relación al clima laboral que existe dentro de las organizaciones, con lo que se pretenderá dar a conocer las definiciones de diversos autores sobre el tema objeto de estudio, realizadas por medio de las investigaciones de cada uno de los autores que han logrado enriquecer los conocimientos sobre la manera de cómo favorecerá a las organizaciones implementar métodos de evaluación del clima laboral y procederán a implantar programas que contribuyan y generen mejoras en relación a los ambientes de trabajo.

En donde, conforme al desarrollo de la investigación que se realizará, se abordarán los temas en relación a los programas en torno al clima laboral, que permitirán identificar y conocer los factores que influirán en el comportamiento de los trabajadores dentro del área de trabajo y que determinarán el clima laboral de la organización, es por ello que se mencionarán los elementos claves que aportarán valor al clima laboral y la relevancia que tiene sobre el grado de satisfacción de los trabajadores, con la entidad y las condiciones de vida en el trabajo que gozan las personas, como elementos motivadores para mejorar las conductas que presentarán en el área de trabajo y con sus compañeros de labores.

En cuanto a las variables del clima laboral que se determinarán, cómo el principal factor influyente y que se utilizarán de manera motivacional en los trabajadores, para desarrollar programas con estrategias que enriquecerán el clima organizacional y al mismo tiempo aportarán

valor a las mejoras dentro de los lugares de trabajo en la organización, con el objetivo de crear ambientes sanos y agradables, que sean aceptados por todos los empleados.

Se identificará, que para el clima laboral es fundamental indagar, sobre la calidad de vida que gocen los trabajadores de la organización, derivado de la relación directa que tienen en cuanto al comportamiento de los trabajadores y determinarán por medio de las conductas de las personas, el tipo de clima laboral que existirá en cada área de trabajo.

En cuanto a las herramientas que se podrán utilizar mediante la fase de la evaluación del clima laboral se deberá tomar en cuenta, que cada organización es diferente y es por eso que deberán tener claro los objetivos del estudio y medición, sobre los aspectos que se considerarán como motivos principales para realizar la evaluación y adecuarlos conforme a la información que se espera obtener, debido a que estos datos ayudaran a los responsables del desarrollo e implementación de programas de mejora, a tener bases fundamentales de lo que se desea cambiar en el ambiente laboral y que predominará dentro de las organizaciones.

Asimismo, se darán a conocer las clases de estrategias que las áreas de recursos humanos podrán incluir en el desarrollo de los programas y que por medio de las actividades que se llevarán a cabo, fomentarán en los trabajadores actitudes y comportamientos que contribuirán en ellos mismos, a elevar el grado de satisfacción laboral y personal en cuanto a las necesidades que han identificado en relación con el ámbito personal y profesional.

A continuación, se establecerán los factores que favorecerán a los trabajadores al momento de gozar de un ambiente laboral positivo y que se verán reflejados en cada trabajador al momento de observarse las actitudes que se podrán presentar en los espacios de trabajo y al mismo tiempo, el impacto que causará para la organización, el brindarles a los trabajadores ambientes sanos de trabajo y de seguridad laboral, mediante los programas que se pondrán en práctica, según la necesidades identificadas en cada área de trabajo que conforman dichas organizaciones.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Desarrollar una investigación bibliográfica que permita determinar la importancia de los programas en torno al clima laboral y la relación con la calidad de vida en el trabajo, con el propósito de establecer los factores que influyen en la satisfacción laboral de los y las trabajadoras en la organización.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la importancia de los programas en torno al clima laboral y los factores que impactan de manera positiva en los trabajadores, con el fin de buscar la mejora por medio de los programas en torno al clima laboral en las organizaciones.
- Definir los elementos claves que se relacionan con la calidad de vida en el trabajo y como estos determinan el grado de satisfacción que perciben los trabajadores en relación con su vida laboral, con la finalidad de descubrir los procedimientos para incentivar y crear un grado emocional positivo en los trabajadores de la organización.
- Establecer los factores que influyen en la satisfacción laboral de los y las trabajadoras de la organización, con el propósito de identificar la forma en la que influyen con el compromiso y sentido de pertenencia que muestran hacia la organización.

### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado. El objetivo es procesar los escritos principales de un escrito particular. La investigación bibliográfica desempeña un papel prioritario en la relación entre el conocimiento y la información ya que en atención a ella se procesa información para crear conocimiento y transformarlo. (Mendez & Astudillo, 2008, pág. 16).

Al mencionar investigación bibliográfica, se refiere al conjunto de procedimientos de búsqueda y recolección de datos anteriormente escritos por diferentes autores, que serán de utilidad para el desarrollo del tema objeto de estudio, en donde será necesario contar con suficientes fuentes bibliográficas que permitan obtener la información necesaria para su desarrollo.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada es la del fichaje, esta técnica consiste en extraer segmentos de información de fuentes documentales; por ejemplo: extractos de libros, artículos de periódicos o revistas, registros históricos, etcétera. La principal utilidad de esta técnica es la síntesis de información que se logra, que posteriormente podrá organizarse a conveniencia del investigador y de acuerdo con las secciones que se incluyan en el trabajo de investigación. El instrumento que se utiliza para registrar la información es fichas de contenido, ya sean de papel o electrónicas. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2007, pág. 95).

El fichaje, es la manera de recabar información plasmada en diferentes documentos físicos o digitales, sean estos libros, artículos de revistas, sitios web, audio libros, videos, etc., que contienen información, que han sido elegidos para extraerse como conceptos seleccionados y que serán utilizados en la investigación de manera pertinente.

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

Los orígenes de la Teoría de las relaciones humanas se remontan a la influencia de las ideas pragmáticas y de la iniciativa individualista en Estados Unidos, cuna de la democracia. En la práctica esa teoría surgió con el experimento de Hawthorne. En 1927, el Consejo Nacional de Investigaciones inició un experimento en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, ubicada en Chicago. (Chiavenato, 2006, pág. 89).

Los orígenes de lo que hoy se conoce como clima laboral inició, por el estudio de las condiciones de los trabajadores y su relación con la producción, es por eso que en la fábrica Hawthorne decide iniciar a realizar dicho estudio con un grupo seleccionado de sus trabajadores y realizar cambios en las condiciones de su entorno, con el propósito de identificar como esto cambia la forma de comportamiento de los trabajadores y como afecta de manera positiva su productividad, es por esta misma razón que el estudio ahora es conocido como estudio de Hawthorne, por ser esa fábrica quien dio origen a los primeros estudios sobre la relación con el comportamiento y las condiciones físicas en las que se encuentran los trabajadores dentro de las organizaciones.

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. 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. (Ruben, García, & Casiano,

2007, pág. 31).

El principio del término clima laboral, indica que durante los años 50, es definido cómo la forma en la que los trabajadores de las organizaciones interactúan con el todo dentro de su área laboral, desde compañeros, herramientas de trabajo, condiciones físicas y de los que obtiene un sentimiento conforme a lo que percibe, con lo que involuntariamente se ve obligado a relacionarse mientras desarrolla sus actividades laborales, dentro de los orígenes de estos estudios se comienza a ver a las personas como el papel principal de las organizaciones, a partir de estos orígenes se inicia con los estudios del comportamiento humano, en donde se comienza a buscar mejorar las condiciones físicas del entorno con el fin de hacerlos más productivos para la organización.

El término calidad de vida laboral tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD. Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente popular fenómeno de la “alienación del trabajador” simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. El estudio de la calidad de vida laboral en Europa se identificó con la corriente de la humanización del trabajo, mientras que en los EE.UU. fiel a sus orígenes mantiene su denominación inicial, como movimiento de CVL. (Granados, 2011, pág. 215).

La calidad de vida laboral inicia al momento en el que el trabajador inicia a realizar huelgas con motivo del fenómeno de la alienación del trabajador, que se refiere a las personas como un elemento más dentro de la organización sino, desde el punto de vista humanista, este fenómeno según la teoría de Marxista, llamada así por su autor Karl Marx, hace referencia que las personas se sentían utilizadas como material humano para la producción de bienes y que se deja a un lado el valor de los trabajadores como persona y por lo que dejan de sentirse identificados con su trabajo e incluso con la organización.

## 4.2 Definiciones de Clima Laboral

### 4.2.1 Clima Laboral Según Idalberto Chiavenato

“El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación” (Chiavenato, 2001, pág. 120).

Se considera clima organizacional, es el ambiente que perciben los trabajadores dentro de las organizaciones, es decir la forma en que se relacionan con sus compañeros de trabajo, actitudes, forma de pensar, de actuar, etc., es necesario considerar que estos ambientes son cambiantes pues todo clima laboral se verá afectado puesto que cada persona piensa y actúa diferente.

### 4.2.2 Clima Laboral Según Kurt Lewin

El comienzo de la construcción del concepto de clima laboral nace a través de la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, esta teoría tiene como particularidad, definir el rol que le permite a los individuos relacionarse con su ambiente, donde cada persona evalúa lo que ocurre en su entorno, por lo tanto, se forma un juicio valórico de lo que es su realidad y modelo de conducta. (Ganga, Piñones, & Saavedra, 2015, pág. 5, como se citó en Brunet, 2009, pág. 24).

El clima laboral nació a través de los estudios de campo que se realizaban en los años 30, en donde su objetivo principal era estudiar a los trabajadores en su relación con el ambiente, en donde cada trabajador observaba todo lo que lo rodeaba, para luego analizarlo y obtener una percepción de lo que sentía y vivía dentro de esto y que lo demuestra por medio de su forma de comportarse, a través de su patrón de conducta.

A la concepción que tiene de sí el trabajador y del ambiente, con el cual interactúa, se le llama Atmósfera o Clima Psicológico; es decir, una realidad empírica que puede ser demostrada en la organización como cualquier hecho físico. (Ganga, Piñones, & Saavedra, 2015, pág. 6, como

se citó en Lewin (1988, pág. 112).

El clima laboral es el ambiente que se vive dentro de las organizaciones durante el desarrollo de sus labores dentro de la organización, ya sea del ambiente físico (todo aquello palpable, herramientas y compañeros de trabajo con lo que se ayuda para desarrollar sus tareas propias) o ambiente psicológico o mental (satisfacción con su trabajo, habilidades, identidad con su puesto de trabajo, etc.) y que se puede probar por medio de los comportamientos, como por ejemplo una persona que siempre cumple con sus objetivos diarios, demuestra que se desenvuelve en un ambiente positivo que le ayuda en el cumplimiento de sus tareas, así mismo como se puede probar cuando se pone a cocer agua en una cacerola en el fuego, hervirá.

#### ***4.2.3 Clima Laboral Teoría de Daniel Katz y Robert Kahn***

Se refieren al clima organizacional de la siguiente manera: el clima organizacional refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo ejerce la autoridad dentro del sistema. (Katz & Robert, 1990, pág. 77).

La teoría de Daniel y Robert refiere como clima laboral lo que puede ser visto como la forma en la que se identifica la organización y todo aquello por lo que ha tenido pasar durante su existencia y que se puede definir por el tipo de gente que pertenece a la organización, con esto pues se puede saber la forma de comunicación que utilizan dentro de la misma, y su forma de realizar sus propios procesos laborales.

#### ***4.2.4 Clima Laboral Teoría de Davis Keith***

“El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de alguna compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento o de una unidad importante de la compañía” (Keith, 1987, pág. 77).

El clima laboral se define como la forma en la que los trabajadores se desarrollan en sus actividades que tienen asignadas en su puesto de trabajo y que puede variar entre las diferentes unidades, áreas de trabajo o departamentos que existan dentro de la organización, de esta dependerá de sus integrantes el tipo de ambiente que cada lugar, puesto que cada persona tiene diferentes comportamientos al momento de realizar sus procesos.

#### ***4.2.5 Clima Laboral Según Renato Tagiuri***

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. (Ruben, García, & Casiano, 2007, pág. 32, como se citó en Tagiuri, 1968).

El clima laboral el conjunto de virtudes o valores que perciben los miembros de una organización y que afecta directamente en la forma del comportamiento de los trabajadores, la conducta que adoptan y que perdurará por largo tiempo dentro de la organización.

### **4.3 Variables del Clima Laboral**

#### ***4.3.1 Responsabilidad***

Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha. Esto quiere decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización. (Peralta, 2020, párr. 28).

La responsabilidad es la forma en la que cada persona, siente iniciativa por realizar las actividades designadas por el puesto de trabajo y que necesariamente tienen que ser supervisados por un superior para tener que desarrollarlas, por lo que cada trabajador debe de conocer su trabajo y las funciones que tiene a su cargo dentro de la organización y debido a esto deberá velar por su

respectivo cumplimiento, sin que éste, precisamente tenga que ser alentado o guiado constantemente para poder entregar resultados.

“El sentimiento de ser cada uno responsable de su propio trabajo y de sus resultados, como si fuera su jefe” (González & González, 2010, pág. 14).

La responsabilidad es definida como un sentimiento, en donde la persona expresa que se siente comprometida con su trabajo y buscarla forma de entregar resultados sobre sus actividades, sin la necesidad de ser supervisado, en donde se considera el mismo su propio jefe para autoexigirse.

#### ***4.3.2 Satisfacción con el Trabajo***

El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. (Robbins & Judge, 2009, pág. 79).

La satisfacción en el trabajo es identificada como aquel sentimiento en donde el trabajador se encuentra satisfecho de lo que ha logrado por medio de su trabajo y de los resultados obtenidos del mismo, además a ello se ve la vinculación que existe entre la satisfacción de haber realizado bien las cosas y de la conducta que muestra en la organización, pues entre mayor satisfacción mejor conducta positiva reflejara.

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo” (Newstrom, 2011, pág. 218).

Cuando se habla de satisfacción en el trabajo inmediatamente se piensa en aquellas actitudes positivas, como por ejemplo una buena conducta o un gusto por el trabajo, pero se debe

saber que esta está relacionada con el gusto o disgusto que siente el trabajador con las tareas que realiza en su puesto de trabajo.

**4.3.2.1 Medios para Aumentar la Satisfacción en el Trabajo.** Algunos medios elevan la satisfacción de las personas en el trabajo: hacer que los puestos sean más a menos, pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para ascensos, adecuar a las personas a sus puestos, diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios. (Chiavenato, 2011, pág. 292).

Existen varios elementos o medios que pueden ayudar a las organizaciones a elevar la satisfacción en el trabajo, de los colaboradores, estas pueden ser realizadas conforme a las necesidades que se encuentren o por medio de programas con los que se puede indagar los que las personas requieren, estos elementos pueden presentarse desde adecuaciones en el puesto para que los trabajadores se sientan a gusto con lo que realizan hasta recompensas monetarias o por medio de algún beneficio en salud o recreacional.

**4.3.2.1.1 Hacer que los Puestos sean de Más a Menos.** Muchas empresas (como Southwestern) tienen una cultura de relajación entre sus colaboradores. La administración deja clara su irreverencia, pero toma la competencia muy en serio. El ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen y así eliminan la rutina y la monotonía. (Chiavenato, 2011, pág. 292).

Para los trabajadores, hacer que los puestos sean de más a menos, por ejemplo, el recibir recompensas monetarias siempre es atractivo, sin embargo, existen personas que se sienten más satisfechos con las recompensas que se relacionan con un cambio de puesto o un cambio en los procesos o procedimientos al realizar sus tareas, pues si bien, aunque parezca un cambio sin relevancia o que sobresalga, podría cambiar la forma de percibir las cosas y de hacerlos sentir motivados con sus puestos de trabajo.

#### ***4.3.2.1.2 Pagar con Justicia, Brindar Prestaciones y Oportunidades para Ascensos.***

“Esto representa buenos salarios, prestaciones acordes a las necesidades y presupuestos de cada quien; un planteamiento sencillo. No debe de haber discrepancias entre lo que las personas reciben y lo que desean” (Chiavenato, 2011, pág. 292).

Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, hace que las personas que se sienten más atraídas por los beneficios económicos que pudiera recibir como, por ejemplo: un mejor salario, el recibir algún bono extra o el poder recibir un beneficio que cubra sus necesidades, en donde quizás un ejemplo podría ser el poder acordar un horario flexible, para poder disfrutar de su familia, desarrollar su carrera profesional o el simple hecho de poder descansar un poco más.

***4.3.2.1.3 Adecuar a las personas a los puestos según sus intereses y habilidades.*** “De ahí la necesidad de admitir a personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos” (Chiavenato, 2011, pág. 292).

Adecuar a las personas en los puestos de trabajo según las habilidades propias, es algo que las personas valoran mucho, el poder desarrollarse conforme a sus conocimientos y en lugares en donde se sienten identificados y seguros de poder desenvolverse según sus habilidades, sin tener algún grado de dificultad, pues conocen los alcances que puedan con relación a las habilidades y lo que pueden llegar a lograr si estuvieran en el lugar de interés para ellos dentro de la organización, muchas veces, cuando las personas se encuentran en puestos de trabajos distintos en los puestos de trabajo para lo que fueron contratados, aumenta el índice de empleados insatisfechos con su trabajo.

***4.3.2.1.4 Diseñar Puestos para que sean desafiantes y satisfactorios.*** “Esto implica delegar más responsabilidad a la gente y proporcionarle mayor variedad, significado, identidad, autonomía y realimentación” (Chiavenato, 2011, pág. 292).

Es necesario contar con el diseño de puestos en donde los trabajadores puedan sentirse retados, o bien en donde puedan desafiarse a sí mismos para el logro de metas y objetivos, pues el obtener resultados positivos en su trabajo, significa haber crecido laboralmente cada vez más, puesto que cada vez la responsabilidad será mayor y en donde podrán tomar decisiones conforme a sus prioridades y necesidades los que dará un sentimiento de autonomía y por lo mismo sentirán esa identidad con la organización.

### ***4.3.3 Liderazgo***

El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos importantes de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. (Newstrom, 2011, pág. 169).

El liderazgo es conocido, en aquellas personas que tienen la capacidad y el poder de convencimiento hacia sus demás compañeros de trabajo, por lo regular el individuo que es capaz de influir en otros para el logro de las metas, es aquel que lidera entre el grupo, en donde, por sus propias actitudes y habilidades convencimiento, guía a los demás al logro de los objetivos. Por lo general cuando se habla de un buen liderazgo se piensa en el proceso en donde el trabajador se siente motivado y acompañado para realizar sus actividades, razón por la que se siente respaldo para lograr vencer los obstáculos que podrían presentarse.

### ***4.3.4 Toma de Decisiones***

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación.

(Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 152).

La toma de decisiones se define como el proceso de poder analizar las alternativas que se tienen para solución de algún problema presentado, en donde se deberá analizar los riesgos y los beneficios de cada alternativa, para luego poder seleccionar la más adecuada y que sirva de ayuda en la resolución del problema.

Tomar decisiones no es exclusivo del personal directivo. Los empleados que no están en ese nivel también toman decisiones que afectan sus trabajos y a las organizaciones para las que trabajan. Las decisiones más obvias consisten en ir o no a trabajar cualquier día dado, cuánto esforzarse una vez en el trabajo, y si obedecer o no una petición del jefe. Además, en los años recientes una cantidad cada vez mayor de organizaciones ha cedido poder a sus empleados no administrativos, con autoridad para tomar decisiones relacionadas con el trabajo que históricamente estaban reservadas a los gerentes. La toma de decisiones individual es parte importante del comportamiento organizacional. Pero la manera en que los individuos toman decisiones en las empresas y la calidad de sus elecciones finales está influida en mucho por sus percepciones. (Robbins & Judge, 2009, pág. 147).

Se puede notar la evolución que ha sufrido la toma de decisiones, en donde, si bien en años atrás, las decisiones regularmente se hacían en los altos niveles de dirección de las organizaciones, ahora, el tomar una decisión está implicado en todas las tareas que realizan los empleados en sus actividades diarias, sin afectar el nivel jerárquico que ocupen y que están relativamente relacionadas con la percepción que tengan en el momento de lo que van a realizar.

Los enfoques tradicionales para el estudio de la toma de decisiones en las empresas han hecho énfasis en la racionalidad. No obstante, cada vez más investigadores del CO descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen efectos importantes en la toma de decisiones. Las emociones y los estados de ánimo positivos ayudan a tomar decisiones. Las personas que tienen

buen humor o las que experimentan emociones positivas usan con más frecuencia la heurística, o reglas prácticas para tomar rápidas decisiones acertadas. (Robbins & Judge, 2009, pág. 267).

Por medio de los estudios del comportamiento organizacional los investigadores concluyen también en la relación o en la influencia que tienen los estados de ánimo de cada persona al momento de tomar una decisión, si bien se ha comprobado que los trabajadores que presentan emociones positivas como lo podría ser un buen estado de ánimo, el buen humor que manejan en ese momento les ayuda a tomar decisiones acertadas para resolver el problema en cuestión.

**4.3.4.1 El Proceso de Toma de Decisiones.** Aunque la toma de decisiones generalmente se describe como la elección entre alternativas, esa visión es demasiado simplista. Debido a que la toma de decisiones es un proceso, no es un simple acto de elegir entre alternativas. La figura 6-1 muestra las ocho etapas del proceso de toma de decisiones. Este proceso es tan importante en decisiones personales como en decisiones corporativas. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 121).

La toma de decisiones conlleva un proceso, en donde se planifica la forma para identificar la mejor alternativa, esto con el objetivo de realizar una buena elección y de tomar las decisiones en base a un fundamento y sin ser solo por el simple hecho de elegirlo al azar. Dentro del proceso de toma de decisiones se pueden mencionar ocho etapas que podrían resaltarse como las más sustanciales a tomar en cuenta al momento de tomar una decisión.

**4.3.4.2 Desarrollo de Alternativas y el Factor Limitante.** La capacidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como la de seleccionar correctamente entre ellas; además, la ingenuidad, la investigación y el sentido común a menudo descubrirán tantas elecciones que ninguna de ellas podrá evaluarse de manera adecuada. El gerente requiere de ayuda en esta

situación que, junto a la asistencia al elegir la mejor alternativa, está en el concepto de factor limitante o estratégico. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 154).

Dentro del proceso de la toma de decisiones, se puede observar la etapa del desarrollo de alternativas y la etapa para determinar el factor limitante entre las mismas, es por ello que dentro de la responsabilidad de elegir correctamente la mejor alternativa se debe tener en cuenta el factor limitante de que presenta cada elección a tomar, motivo que provoca a que los gerentes soliciten la ayuda de un consejo de profesionales en el tema que les ayude a determinar el factor limitante de cada alternativa.

**4.3.4.2.1 El Factor Limitante.** “Un factor limitante es algo que obstruye el logro de un objetivo deseado. Identificar los factores limitantes de una situación dada permite restringir la búsqueda de alternativas a sólo aquéllas que sí los superarán” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 154).

El factor limitante es aquello que impide lograr lo que se desea o el objetivo que se persigue durante el proceso de la toma de decisiones, motivo por lo que, conocer las alternativas que conllevan este factor es vital, pues podría seleccionarse solamente las que se creen superarán el factor limitante.

**4.3.4.2.2 El Principio del Factor Limitante.** “El principio del factor limitante establece que mediante la identificación y superación de los factores que se oponen de manera importante a una meta se puede seleccionar el mejor curso de acción” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 154).

El principio del factor limitante identifica los factores tope e indica si será posible superar aquellos factores que representan un problema para la organización, en relación para cumplir con los objetivos que se persiguen mediante las alternativas presentadas durante la toma de decisiones

que realizan los miembros de la organización.

**4.3.4.3 Sistemas de recompensas.** El sistema de recompensas de una organización. influye en quienes toman las decisiones, porque les sugiere cuáles son las elecciones preferibles en términos de beneficios personales. Por ejemplo, si la organización premia la aversión al riesgo es más probable que los gerentes tomen decisiones conservadoras. De la década de 1930 a la mitad de la de 1980, General Motors dio de manera consistente ascensos y bonos a los gerentes que mantenían un perfil bajo, evitaban las controversias y trabajaban bien en sus equipos. El resultado fue que los gerentes de GM se volvieron muy adeptos a eludir los temas escabrosos y a dejar que las decisiones controvertidas las tomaran los comités. (Robbins & Judge, 2009, pág. 155).

Los sistemas de recompensas juegan un papel significativo dentro de la toma de decisiones, pues conforme a las recompensas ofrecidas a los trabajadores con relación al nivel del grado de riesgos, por ejemplo, un vendedor, que toma el riesgo de asignarse una meta alta a diferencia de la meta media, este recibirá mayor beneficio económico si se tratara de recibir comisiones por ventas, pues entre mayor el monto de venta mayor monto de comisión verá reflejado en su salario.

**4.3.4.4 Mejorar la creatividad para la toma de decisiones.** Seguir los pasos del modelo racional de la toma de decisiones con frecuencia mejora éstas, quien las tome también necesita creatividad, es decir, la aptitud de producir ideas novedosas y útiles diferentes de lo que haya hecho antes pero que resultan apropiadas para el problema u oportunidad que se presenta. ¿Por qué es importante la creatividad en la toma de decisiones? Porque permite que quien las toma evalúe y entienda por completo el problema, inclusive porque ve dificultades que otros no son capaces de detectar. Esa forma de pensar es cada vez más importante. (Robbins & Judge, 2009, pág. 158).

La habilidad en la creatividad durante el proceso de la toma de decisiones le facilitará al evaluador entender cómo podría identificar las alternativas con ideas nuevas y que probablemente sean las más adecuadas para resolver el problema planteado de manera eficiente cuando se utilizan

los recursos disponibles en el menor tiempo posible, esta forma de pensar es vista ahora de gran ayuda en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

**4.3.4.4.1 Potencial Creativo.** Las personas tienen un potencial creativo que utilizan cuando se enfrentan a un problema que requiere tomar decisiones. Sin embargo, para desencadenar ese potencial hay que abandonar los senderos psicológicos que muchos de nosotros utilizamos y aprender a pensar en el problema en formas diferentes. Se ha descubierto que otras características asociadas con la gente creativa son las siguientes: independencia, confianza en sí mismo, propensión al riesgo, locus interno del control, tolerancia a la ambigüedad, poca necesidad de estructura y perseverancia ante la frustración. (Robbins & Judge, 2009, pág. 158).

Las personas que utilizan la habilidad de la creatividad en los procesos de la toma de decisiones desarrollaron el potencial a través de una nueva forma de pensar y de ver los problemas desde diferentes puntos de vista, en donde los trabajadores que presentan un potencial creativo tienen características como un alto nivel de confianza, son personas independientes, que toman en cuenta los métodos antiguos, pero los atraen a las nuevas tendencias y los adecuan para su uso.

#### **4.3.5 Relaciones Interpersonales**

“Las relaciones interpersonales, por otro lado, se definen como las vinculaciones y relaciones directas que se van conformando en la vida real, entre los individuos que piensan y sienten” (Arias, Lazo, & Quintana, 2018, pág. 82).

Las relaciones interpersonales se conforman por el trato directo que existe entre individuos de las organizaciones que comparten pensamientos y sentimientos, que crean en los trabajadores un sentimiento de unión, dentro de un ambiente real de trabajo.

Afirman que la confianza es el facilitador de las relaciones positivas y afectivas en el trabajo. Así como en las relaciones personales como las familiares, de amistad o pareja, la

confianza se vuelve factor clave para su buen desarrollo y duración. Lo mismo sucede en el trabajo. Las personas se sienten más cómodas colaborando con otras con las que sienten afinidad, confianza; estos sentimientos al verse también correspondidos generan la relación positiva en el contexto laboral. (Ramírez Wong, 2019, pág. 12, como se citó en Ferres, Conell y Travaglione, 2010).

La confianza es el punto clave de en la relación interpersonal entre los miembros de las áreas de trabajo, sin que afecte el tipo de afinidad que pudiera existir en las personas, el factor confianza dentro de las relaciones interpersonales, ayuda a que este vínculo sea duradero y con sentido positivo, pues cuando existe una reciprocidad en el trato, genera relaciones positivas dentro del ambiente laboral.

Denominadas también como relaciones humanas, interrelaciones personales o relaciones interpersonales, son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad, característica del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel fundamental, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana. (Montes, 2016, Párr. 2).

Las relaciones interpersonales son conocidas como relaciones humanas, en donde es necesario que se vean involucradas dos o más personas para que este vínculo pueda existir, se consideran como una función básica y fundamental dentro de la vida de las personas y del ambiente de la sociedad, lo que identifica que esta característica de los humanos es utilizada, para el desarrollo propio de individuo.

**4.3.5.1 ¿Qué nos permiten las buenas relaciones humanas?** “Permiten aumentar el buen entendimiento entre los equipos de trabajo a través de una comunicación eficaz considerando las

diferencias individuales, generando relaciones satisfactorias y alcanzar la realización y felicidad del individuo creando un ambiente armonioso de trabajo” (Lombardo, 2018, Párr. 4).

Una buena relación interpersonal es utilizada por equipos de trabajo en las organizaciones, para poder entenderse entre sí, y en donde se toma en consideración que cada persona es diferente, este tipo de relación humana les permite crear sentimientos de satisfacción y de realización a los individuos dentro de su ambiente de trabajo.

#### **4.3.6 Motivación**

“Define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Robbins & Judge, 2009, pág. 175).

La motivación es el proceso en donde los individuos se caracterizan por que muestran una actitud de persistencia durante el seguimiento de objetivos, dentro del proceso de motivación también se incluyen la dirección y la intensidad como ayudantes de la motivación durante este proceso.

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 388).

Los motivos humanos surgen a través de las necesidades que siente el individuo, sean estas consiente o inconscientes y son llamadas así porque dentro de estas necesidades se puede mencionar el hecho de sentir hambre, frio o de sentirse parte de un grupo de personas, y que es por medio de una motivación, que los individuos buscar mitigar ese sentimiento que surge sin haberlo buscado.

**4.3.6.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Según Abraham Maslow.** La teoría de la jerarquía de las necesidades Abraham Maslow, quien estimaba que las necesidades humanas tienen un acomodo jerárquico que asciende desde las inferiores hasta las superiores, y concluyó que cuando se satisface una serie de necesidades, éstas dejan de ser un motivador. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 391).

La teoría de las necesidades Maslow, bastante conocida porque se consideraba que las necesidades humanas tienen un nivel de prioridad para satisfacerse por parte del individuo, en donde se busca satisfacer las necesidades de abajo para arriba, en donde la persona inicia a desarrollar la siguiente necesidad de su lista, hasta que haya terminado la que le antecede, en donde al sentirse satisfecho por el logro de la primera necesidad, lo que lo empuja a realizar la que sigue dentro de la jerarquía o la que requiere de un grado más alto de responsabilidad, es decir cuando ya se ha logrado satisfacer las necesidades el individuo dejar de sentirse motivado.

**4.3.6.1.1 La Jerarquía de las Necesidades.** Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden de importancia ascendente.

- Necesidades fisiológicas. Se trata de las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño; según Maslow, hasta que se satisfagan estas necesidades al grado necesario para mantener la vida, ninguna otra necesidad motivará a las personas. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 391).

Las necesidades fisiológicas fueron vistas como la necesidad de nivel menor, dentro de las que se encuentran la necesidad de comer, beber, del abrigo y del sueño y que son elementos básicos de supervivencia para las personas, razón suficiente para que las personas se sientan desmotivadas a tratar de resolver otra necesidad, sin antes haber satisfecho la necesidad que les causaba problema consigo mismo.

- “Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, las propiedades, los alimentos o el abrigo” (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008, pág. 391).

Las necesidades de seguridad están catalogadas como la segunda necesidad después de sentirse satisfechos con haber encontrado la forma de tener alimentos, de tener un abrigo o casa, ahora si bien contar con estas condiciones para las personas es significativo, sin embargo, dentro de las necesidades básicas surge el hecho de sentir que fácilmente será irremplazable de su puesto de trabajo.

- “Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan de un sentido de pertenencia, es decir, de ser aceptadas por otros” (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008, pág. 391).

Las necesidades de afiliación o aceptación son parte del siguiente nivel de necesidad que describe la teoría del autor en relación con las necesidades de las personas, que son aquellas en donde los individuos sienten la necesidad de sentirse aceptados ante la sociedad en la que se desenvuelven, la persona busca sentirse identificado con un grupo de personas afines a él y busca ser reconocido ante la sociedad como parte de ese grupo.

- Necesidades de estima. Una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí, como por otros. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2008, pág. 391).

El siguiente nivel de necesidades es donde el individuo busca sentirse querido por la sociedad o bien por los integrantes del grupo en donde se siente identificado, este tipo de necesidad en las personas los hace crear sentimientos de satisfacción y en donde logran elevar la confianza

hacia él mismo, ese sentimiento de sentirse con poder ante otros, ser reconocido y tener prestigio.

**4.3.6.2 Teoría de la Motivación según Frederick Herzberg.** Frederick Herzberg dijo que la mejor forma de motivar a alguien consiste en organizar el trabajo de manera que proporcione la retroalimentación y el desafío que sirvan para satisfacer las necesidades de nivel más alto del individuo por cuestiones como el logro y el reconocimiento. Según Herzberg, dichos requerimientos son relativamente insaciables, de forma que el reconocimiento y un trabajo desafiante constituyen un generador de motivación intrínseca. El hecho de satisfacer las necesidades “de nivel más bajo” por cuestiones como un mayor salario y mejores condiciones laborales sólo evitan que la persona se sienta insatisfecha. (Dessler, 2009, pág. 473).

La teoría de la motivación se refiere a la organización del trabajo desde los niveles altos hacia los niveles más bajos a manera de que sean visto los logros de los trabajadores, por la realización de las tareas de mayor relevancia, esto creará en el individuo un sentimiento de satisfacción que lo motivara en la realización de sus actividades mientras que, para las personas, el satisfacer los requerimientos de menor nivel provoca sentimientos de insatisfacción.

**4.3.6.3 Teoría de la Motivación según Victor Harold Vroom.** Indica que la motivación de las personas a hacer cualquier cosa estará determinada por el valor que dan al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen en que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar una meta. Las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si ven que lo que hacen las ayudará a lograrla. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 395).

La teoría de la motivación hace referencia a que las personas tienden a sentirse motivadas cuando el resultado de lo que van a realizar tiene un alto valor para ellos, es decir entre más valor represente para ellos el resultado más confían en su habilidad para lograrlo, mayores motivaciones sentirán para realizarlas.

**4.3.6.4 Teoría de la Equidad.** “Se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 397).

La teoría de la equidad es la percepción del individuo en base a los beneficios que dejan fuera el carácter monetario (por ejemplo, una capacitación en donde obtendrá conocimientos), a cambio de los resultados obtenidos en la realización de las actividades durante la persecución de una meta.

**4.3.6.4.1 Teoría de las Necesidades de la Motivación de David McClelland.** “David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades y tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 400).

En la teoría de las necesidades de la motivación, se identifican los tres tipos de necesidades básicas en los individuos que los motiva a conseguir logros, estas necesidades son relacionadas con el poder que sienta o que quiera conseguir en la sociedad, el hecho de sentirse parte de un grupo de personas y la satisfacción en el logro de sus objetivos.

**4.3.6.5 Teoría del Establecimiento de Metas.** La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo piensa que puede lograr la meta y que quiere alcanzarla. Es más probable que el compromiso con la meta ocurra cuando ésta se hace pública, cuando el individuo tiene un locus interno de control y cuando las metas las estableció el propio individuo en vez de que hayan sido asignadas por otro. (Robbins & Judge, 2009, pág. 185).

La teoría del establecimiento de metas describe que el individuo se siente responsable por llegar hasta el final del logro de las metas, es decir que, al presentarse dificultades, la elección de renunciar a la meta jamás estará incluida en ningún momento mientras dure el proceso para alcanzarlas, en la mayoría de los casos existe un mayor compromiso cuando las metas se hacen del conocimiento de otras personas o bien cuando ha sido el propio individuo quien la ha trazado.

**4.3.6.5.1 Necesidad de Poder.** McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores, aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 400).

Dentro de la teoría de la necesidad de poder, se identifica que los individuos buscan ejercer el liderazgo por medio de la habilidad de influencia y control sobre las demás personas y ser reconocidos como líderes, estas personas tienen la habilidad para entablar conversaciones fácilmente, sin embargo, también se caracterizan por imponer su voluntad ante los demás y ser muy exigentes.

**4.3.6.5.2 Necesidad de Afiliación.** A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 400).

Las personas que se identifican dentro de la teoría de la necesidad de afiliación se caracterizan por que buscan entablar relaciones de amistad, placenteras, es decir, relaciones en

donde se sientan comprendidos, buscan estar atentos a brindar ayuda y con esto crear relaciones interpersonales positivas con las demás personas.

**4.3.6.5.3 Necesidad de logro.** Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (mas no imposibles). Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 400).

La necesidad de logro en relación con la teoría del establecimiento de metas busca motivar a los individuos que se identifican con un alto nivel de necesidad en lograr sus objetivos, están personas buscan desafiarse a ellos mismos y se establecen metas desafiantes pero reales, en donde evaluar las situaciones y analizar los problemas, se caracterizan por tomar la batuta en cuanto a la responsabilidad del trabajo y supervisan al personal para que realicen el trabajo.

## **4.4 Factores del Clima Laboral**

### **4.4.1 Recompensas**

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos, Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 278).

Las recompensas juegan un papel fundamental en cuanto al clima laboral, que sirve como elemento motivador para incentivar a los trabajadores a lograr los objetivos tanto organizacionales, como también la satisfacción de alcanzar los objetivos personales; las recompensas son un componente fundamental que ayuda a reconocer el desempeño de los trabajadores en la organización o como fuente de realimentación de su trabajo.

**4.4.1.1 Recompensas Financieras y Extra Financieras.** “Las recompensas se clasifican en financieras y extra financieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas” (Chiavenato, 2009, pág. 285). Las recompensas financieras pueden brindarse a los trabajadores en beneficios directos que son aquellos beneficios netamente económicos y los indirectos son los que representan aquellos beneficios que percibe el trabajador, en forma de tiempo extra de descanso, vacaciones o bonos de salud o alimentación, también existe las recompensas extra financieras que son aquellas en las que la organización hace sentir a los trabajadores una estabilidad laboral y que los trabajadores sientan la seguridad de que el empleo les pertenece, también podría representarse por medio de un reconocimiento ante los demás miembros de la organización.

**4.4.1.1.1 Recompensas Financieras Directas.** “La recompensa financiera directa consiste en la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones” (Chiavenato, 2009, pág. 284). Las recompensas financieras directas son percibidas por los trabajadores en términos monetarios, es decir recibir dinero en efectivo, estas recompensas son reflejadas mediante su salario, por ejemplo, un bono por productividad, por el logro de metas, una comisión por ventas, etc., estos aumentan el monto líquido a recibir y son de gran interés como factor determinante del clima laboral.

**4.4.1.1.2 Recompensas Financieras No Directas.** Es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la

organización. El salario indirecto incluye: vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados, horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etc.). (Chiavenato, 2009, pág. 285).

Las recompensas financieras indirectas, favorecen a los trabajadores mediante el beneficio que reciben a través de un servicio de salud sin costo, un periodo adicional de vacaciones, alimento y transporte, que, sin recibir todo en términos puramente efectivos, su equivalente se recibe en los servicios otorgados y que se plasman en las cláusulas dentro de los contratos que realizan los trabajadores con la organización.

**4.4.1.3 Recompensas Extra Financieras.** “Las recompensas extra financieras que ofrece la organización, como orgullo, autoestima, reconocimiento, seguridad de empleo, etc., afectan la satisfacción que las personas derivan del sistema de remuneración” (Chiavenato, 2009, pág. 285).

Las recompensas extra financieras son percibidas por los trabajadores mediante el reconocimiento dentro de la organización, y que tienen un trabajo seguro en donde puedan sentirse estables laboralmente sin la zozobra de poder perder su trabajo en determinado momento, también pueden realizarse programas internos para elevar la autoestima de los trabajadores.

#### **4.4.2 Capacitación**

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Los expertos en capacitación cada vez utilizan más la frase aprendizaje y desempeño en el centro de trabajo en lugar de capacitación, para destacar los dos objetivos de la capacitación, que son el aprendizaje de los empleados y el desempeño de la organización. (Dessler, 2009, pág. 295).

La capacitación ayuda a los empleados a generar habilidades que podrán poner en práctica durante el desarrollo de sus actividades, estos nuevos conocimientos adquiridos durante el aprendizaje brindado en la capacitación influirán en el desempeño del trabajador dentro de la organización.

#### **4.4.2.1 Los Cinco Pasos del Procesos de la Capacitación y Desarrollo.**

**4.4.2.1.1 Análisis de las Necesidades.** “Identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia” (Dessler, 2009, pág. 295).

El analizar las necesidades que existen dentro de los puestos de trabajo en la organización, ayudara a identificar las habilidades que los trabajadores necesitan mejorar o desarrollar para el buen desempeño laboral, también es por medio del análisis de las necesidades, que se pueden replantear los objetivos para que sean alcanzables adecuándolos a los conocimientos y habilidades existentes.

**4.4.2.1.2 Diseño de la Instrucción.** Se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora. (Dessler, 2009, pág. 295).

El diseño de la instrucción es el proceso en donde se realiza el contenido de los programas de capacitación, dentro del programa en necesario incluir las actividades que se van a realizar, el material que se necesitara y los ejercicios a desarrollar dentro de la capacitación, en el programa de la capacitación se puede brindar la información del método de capacitación y el tiempo a invertir durante el desarrollo practica y durante la fase teórica tecnológica.

**4.4.2.1.3 Validación.** “Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo” (Dessler, 2009, pág. 295).

La fase de la validación del programa de capacitación es el proceso de depuración de puntos o actividades innecesarias o sin ser sobresalientes para realizar durante el desarrollo de la capacitación, este programa ya depurado, se presenta ante el público seleccionado para su conocimiento.

**4.4.2.1.4 Implantación.** “El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido” (Dessler, 2009, pág. 295).

Existe un cuarto paso durante el proceso de capacitación y la fase de implantación, que consiste en la implantación del programa definido para la capacitación al grupo de trabajadores o público, que anteriormente ha sido seleccionado para impartir los nuevos conocimientos o habilidades según las necesidades previstas.

**4.4.2.1.5 Evaluación.** “El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa” (Dessler, 2009, pág. 295).

El quinto paso del proceso de capacitación y desarrollo consiste en la fase de evaluación, en donde se aprecian los resultados obtenidos de la evaluación, dentro del que se identifica, si los resultados fueron satisfactorios, o en su opuesto, el propósito establecido se quedó fuera del alcance que tuvo en relación con el objetivo que se había planteado para la capacitación que fue impartida.

#### **4.4.3 Trabajo en Equipo**

Cada empleado efectúa tareas operativas, pero la gran mayoría trabaja en pequeños grupos regulares en los que sus actividades deben acoplarse como las piezas del rompecabezas de un

paisaje. Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y desarrollan una situación de colaboración denominada trabajo en equipo. Un equipo de tareas es un pequeño grupo colaborativo que tiene contacto regular y participa en una acción coordinada. (Newstrom, 2011, pág. 331).

Los equipos de trabajo se conforman mediante la realización de actividades operativas, en grupos pequeños de trabajadores que se acoplan al trabajo y lo perciben como forma de rompecabezas, en donde se unen todas las piezas y estas forman el objetivo en común que persigue el grupo, las tareas interdependientes, de manera inconsciente montan equipos pequeños de trabajo, en donde los involucrados colaboran con la realización de la parte que les corresponde y con esto participan en una acción sistematizada.

**4.4.3.1 Ingredientes de los equipos eficaces.** Entre los factores comunes se encuentran la integración cuidadosa, compartir información, una dirección clara y metas cuantificables para la rendición de cuentas, recursos suficientes, integración y coordinación, flexibilidad e innovación, y la estimulación de la apertura al aprendizaje. El análisis se centrará en cuatro factores importantes: ambiente de apoyo, habilidades adecuadas y claridad de papeles, metas superiores y premios de equipo. (Newstrom, 2011, pág. 335).

En el trabajo de equipo, se encuentran los equipos de trabajo eficaces, quienes reciben el término eficaces por la forma de coordinación que utilizan, en donde buscan integrarse de manera cuidadosa, fijan una meta clara y que sea medible y una dirección clara dentro de sus actividades, su método de integración y coordinación aunada a la flexibilidad e innovación que utilizan, les proporciona resultados eficaces al momento de la rendiciones de cuentas, dentro de los equipos de trabajo eficaces existen cuatro factores que determinan su éxito, entre estos factores se menciona un ambiente de apoyo, el contar con las habilidades adecuadas, tener claro el papel que juega cada persona dentro del equipo y los premios de equipo relacionados con el nivel alto de la meta.

**4.4.3.1.1 Ambiente de Apoyo.** La creación de este ambiente implica motivar a los miembros a pensar como equipo, proporcionar el tiempo adecuado para las reuniones y mostrar fe en la capacidad de los miembros para obtener logros. Estas medidas de apoyo ayudan al grupo a seguir los primeros pasos que se requieren para el trabajo en equipo. Estos pasos contribuyen a estimular una mayor cooperación, confianza y compatibilidad, los supervisores necesitan desarrollar una cultura organizacional que genere estas condiciones. (Newstrom, 2011, pág. 335).

Los ambientes de apoyo influyen en la motivación que sienten los miembros del equipo de trabajo y los orienta a pensar en equipo, brindar los permisos necesarios, es decir que puedan contar con el tiempo apropiado para las reuniones de trabajo que el equipo requiera, la confianza que cada uno demuestra hacia los demás miembros en relación con su capacidad y en las habilidades que poseen propiciara un ambiente de compañerismo, es por eso que la cultura organizacional que posee la empresa, deberá contribuir a generar condiciones de cooperación, confianza y compatibilidad entre los miembros de la organización

**4.4.3.1.2 Habilidades y Claridad de Roles.** Los miembros de equipos deben estar razonablemente calificados para desempeñar sus puestos y tener el deseo de cooperar. Además de estos requisitos, pueden trabajar juntos como equipo sólo después de que todos sus integrantes conozcan los roles de todos los demás con quienes deberán interactuar. Después de entender esta cuestión, los miembros pueden actuar de inmediato como equipo con base en las necesidades de esa situación, sin esperar que alguien dé una orden. En otras palabras, los miembros del equipo responden voluntariamente a las demandas del trabajo y toman las medidas apropiadas para lograr las metas del equipo. (Newstrom, 2011, pág. 335).

Todos los miembros del equipo deben de poseer las habilidades requeridas del puesto además a ellos cada miembro deberá de conocer la función de cada uno de los integrantes, es vital para trabajar en equipo, que los integrantes identifiquen el rol de cada uno dentro del equipo y que

tengan la disponibilidad para cooperar, de manera que alguno de los miembros pueda responder ante las necesidades, sin que tenga que recibir la orden de ayudar.

**4.4.3.1.3 Premios de Equipo.** Otro elemento que estimula el trabajo de los equipos es la entrega de premios; pueden ser financieros o en forma de reconocimientos. Los premios son más eficaces si los miembros del equipo los valoran, los perciben como asequibles y se entregan como reconocimiento al desempeño laboral del grupo. (Newstrom, 2011, pág. 335).

Los premios de equipo funcionan como elemento motivante para los integrantes de los equipos, pueden ser de carácter financiero o como reconocimiento por el esfuerzo realizado durante el desarrollo de las actividades grupales, cuando los premios se dan como reconocimiento del desempeño grupal estos llegan a tener más valor para los miembros del equipo.

**4.4.3.1.4 Normas Positivas.** Los equipos son más fuertes cuando examinan conscientemente su propia conducta y se ponen de acuerdo en los requisitos internos que establecerán para sus acciones. Se presentaron varios comportamientos interpersonales funcionales, como saber escuchar, franqueza, enfrentamiento y confidencialidad. Los equipos muy eficaces también examinan sus propios procesos y se comprometen a asistir puntualmente a las reuniones, compartir la responsabilidad por los resultados mutuos, pensar antes de hablar y centrarse en los asuntos y problemas en lugar de las personalidades. (Newstrom, 2011, pág. 337).

Existen normas establecidas dentro de los equipos de trabajo, estas normas son establecidas por los propios equipos cuando examinan a conciencia la conducta propia de cada uno de ellos, luego por medio de una concesión acuerdan las reglas o requisitos internos que regirán al grupo, dentro de los comportamientos que se pueden encontrar se mencionan el saber escuchar, la confidencialidad dentro del grupo y la franqueza que requieren para el buen funcionamiento de las relaciones interpersonales del equipo. Los equipos de trabajo deberán comprometerse a ser

responsables de los resultados de todo el grupo y a centrarse únicamente en los asuntos y problemas que conciernen al equipo, y sin tomar en cuenta las personalidades de sus miembros.

#### **4.4.4 Comunicación**

La comunicación actúa para controlar el comportamiento del empleado de muchas maneras. La comunicación que se da dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros comparten frustraciones y sentimientos de satisfacción. La comunicación, por lo tanto, proporciona un alivio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. (Robbins & Coulter, 2010, pág. 316). La comunicación como elemento funcional, se da entre individuos como componente fundamental para mantenerse en contexto con todo lo que pasa alrededor, es utilizada en todas las organizaciones y esto forma vínculos entre trabajadores pues comparten por la comunicación como herramienta para transmitir sus sentimientos y frustraciones, es preciso mencionar que por medio de la comunicación las organizaciones logran satisfacer las faltas sociales en las que se ven envueltas.

**4.4.4.1 La Comunicación Interpersonal.** La comunicación interpersonal es aquella que se da entre los miembros de una organización, y está muy ligada a la motivación de los empleados. Se trata de la forma en la que se establece la interacción entre los empleados de la misma o de diferentes jerarquías. (Grupo RPP, 2016, Párr. 4).

La comunicación interpersonal es la acción en la que los individuos de una organización establecen una conversación que permite formar relaciones positivas que influyen en la motivación de los trabajadores, las comunicaciones interpersonales pueden darse sin ningún problema entre los diferentes niveles jerárquicos que existen en las organizaciones.

Una parte importante de la comunicación interpersonal es la comunicación no verbal, es decir, la comunicación que se transmite sin palabras. Algunas de las comunicaciones más

importantes no se dan verbalmente o por escrito, los tipos más conocidos son el lenguaje corporal y la entonación verbal. (Robbins & Culter, 2010, pág. 317).

Dentro de la comunicación interpersonal, existe la comunicación que va más allá de lo verbal, que se da entre los individuos de forma inconsciente, por medio de la que transmiten algún mensaje únicamente con el lenguaje corporal (se usan gestos, ademanes, movimientos de manos, movimientos de pies), sin necesidad de utilizar las palabras o las letras para transmitir el mensaje.

**4.4.4.1.1 El Lenguaje Corporal.** El lenguaje corporal incluye gestos, expresiones faciales y otros movimientos corporales que expresan un significado. Los movimientos de manos, las expresiones faciales y otros ademanes pueden comunicar emociones o temperamentos como agresión, miedo, timidez, arrogancia, alegría e ira. (Robbins & Culter, 2010, pág. 317).

El lenguaje corporal es transmitido hacia el receptor por medio del uso de gestos, guiños, ademanes y todos los movimientos corporales que pueden realizarse, este conjunto de elementos conforma la comunicación gestual, que se utiliza para comunicar o expresar sentimientos, gustos y disgustos, por ejemplo: los enojos, el miedo, las alegrías, etc., es todo tipo de emociones representada por algún gesto, que se desarrollan dentro del ambiente de la organización.

**4.4.4.1.2 La Entonación Verbal.** La entonación verbal es el énfasis que una persona da a las palabras o frases para transmitir un significado. Un tono vocal suave y tranquilo expresa interés y crea un significado diferente de uno que es abrasivo y pone énfasis en decir la última palabra. (Robbins & Culter, 2010, pág. 319).

La entonación verbal es el tono que se utiliza al transmitir las palabras, mientras más fuerte suena la palabra podría sonar como una imposición a lo que se plantea, mientras que el utilizar un tono suave dentro de la comunicación verbal podría expresar un mensaje pasivo.

#### 4.4.5 Liderazgo

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. (Robbins & Judge, 2009, pág. 385).

El liderazgo como factor del clima laboral es considerado, como la aptitud de influencia que tiene un individuo hacia un grupo de personas, que se coordinan para realizar actividades en torno a la persecución de una meta u objetivo establecido, también se menciona el liderazgo como una fuente de influencia que se puede ejercer por medio del nivel jerárquico que ocupa la persona dentro de la organización y por lo tanto es visto como el líder de un departamento o área de trabajo.

**4.4.5.1 El Liderazgo Como Fenómeno de Influencia Interpersonal.** El liderazgo es la influencia interpersonal da en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana, El liderazgo, fenómeno social que ocurre sólo en grupos sociales, debe analizarse en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no de una serie de características de la personalidad del líder. (Chiavenato, 2006, pág. 104).

El liderazgo como influencia interpersonal es el que se manifiesta en un grupo estrictamente social y de las relaciones interpersonales que se desarrollen dentro del grupo, este tipo de liderazgo deja fuera el juzgar que el individuo cumpla con las características requeridas para ser líder, sino que se analizan en función de las relaciones interpersonales de la estructura que se pueda generar dentro de los grupos de trabajo.

**4.4.5.2 El Liderazgo como Proceso de Reducción de Incertidumbre en un Grupo.** El grupo tiende a escoger como líder a la persona que puede orientarlo y apoyarlo (que defina o ayude al grupo a elegir el rumbo y las mejores soluciones a los problemas) en la consecución de los

objetivos. El liderazgo tiene que ver con la reducción de incertidumbre en el grupo y con el comportamiento que permite lograr esa reducción, es decir, la toma de decisiones. (Chiavenato, 2006, pág. 105).

El liderazgo como proceso de reducción de incertidumbre, funciona mediante la elección de un líder elegido por los integrantes del grupo, con esto los miembros del equipo buscan apoyarse en la persona para ser guiados u orientados en la realización de las tareas de grupo, como un sentimiento de protección o de sentirse respaldados, que les permite erradicar la incertidumbre en relación a la solución del problema planteado.

**4.4.5.3 El Liderazgo como Relación Funcional entre Líder y Subordinado.** El liderazgo está en función de ciertas necesidades en determinada situación, es la relación entre un individuo y un grupo, La relación entre líder y subordinados radica en tres generalizaciones: la vida de cada persona, en nuestra cultura y para cualquier persona. (Chiavenato, 2006, pág. 105).

El liderazgo en la relación funcional entre el subordinado y un líder surge a través de una necesidad específica, como por ejemplo cuando se trata de la vida de cada persona en donde surgen necesidades personales que satisfacer, identifica la relación entre el líder y los subordinados en la cultura, cuando las necesidades se satisfacen por medio de las relaciones entre grupos de personas.

**4.4.5.3.1 La vida de Cada Persona.** “La vida de cada persona puede verse como una lucha continua por satisfacer necesidades, aliviar tensiones y mantener el equilibrio” (Chiavenato, 2006, pág. 105).

La vida de cada persona puede verse motivada por la lucha que realiza el individuo en relación con al logro de las metas establecidas, o el simple hecho de sentir alivio de algún problema que lo agobie y sentirse obligado a la necesidad de buscar un punto de equilibrio.

**4.4.5.3.2 En Nuestra Cultura.** “En nuestra cultura, la mayor parte de las necesidades individuales se satisface a través de las relaciones con otras personas y grupos sociales” (Chiavenato, 2006, pág. 106).

Dentro de la búsqueda de satisfacer las necesidades derivadas de la cultura, los individuos buscan la ayuda para satisfacerlas por medio de crear relaciones interpersonales o dentro de los grupos sociales con los que se identifica para el logro de objetivos.

**4.4.5.4 La confianza y el Liderazgo.** La confianza es el principal atributo que se asocia con el liderazgo; y cuando ésta se pierde hay efectos adversos serios en el desempeño de un grupo. Como dijo un autor: parte del trabajo del líder ha sido y sigue siendo trabajar con los demás para detectar y resolver problemas, pero que los líderes tengan acceso al conocimiento y pensamiento creativo que necesitan para ello, depende de qué tanto confían en ellos las personas. La confianza y la confiabilidad modulan el acceso del líder al conocimiento y la cooperación. (Robbins & Judge, 2009, pág. 424).

La confianza en un elemento clave dentro del liderazgo, en donde el desempeño podría ser afectado, si en determinado momento, este lazo de confianza entre el grupo y el líder se llegará a perder, toda vez que el líder sienta la confiabilidad y genera confianza a los miembros de su equipo abrirá la oportunidad para la cooperación grupal y el enriquecimiento del conocimiento.

#### **4.4.6 Participación**

La participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. Los empleados con un nivel alto de participación en el trabajo se identifican y ocupan del tipo de trabajo que llevan a cabo. Su actitud positiva los lleva a contribuir a su trabajo de formas positivas. Se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con

bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo. (Robbins & Culter, 2010, pág. 287).

La participación en el trabajo es la forma en la que los trabajadores realzan las actividades concernientes a su trabajo, en las que demuestra una actitud de compromiso en obtener resultados efectivos de lo que se realiza, entre mayor sea el grado de identificación que siente la persona con su trabajo, mayor participación tendrá en las actividades de la empresa.

La participación de los empleados, que puede lograrse a través de aplicar métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante estos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de pertenencia, incluso, sobre las decisiones en que han participado. (Werther & Davis, 2008, pág. 441).

A través de la aplicación de métodos las organizaciones podrían motivar a los empleados a participar en la toma de decisiones hacia las situaciones o condiciones que los afectan, con esto las organizaciones permiten a los trabajadores sentirse responsables de las consecuencias de las decisiones tomadas al respecto y de cierta manera sentir que forman parte de la empresa.

“Se debe animar a los empleados a que tomen el control de las tareas de su trabajo. A su vez, que se preocupen por mejorar el proceso y las relaciones interpersonales de su trabajo” (Bohlander & Snell, 2088, pág. 192).

Al motivar a los trabajadores en relación con que sean ellos quienes lleven el control de los procedimientos a realizar en el desarrollo de sus actividades, generan enriquecimiento en las relaciones con los otros miembros de la organización, debido a esto y por lógica, contribuyen a crear un buen ambiente laboral para desenvolverse.

La participación de los trabajadores en los procesos de mejoras implica que se les faciliten recursos y que sientan que no solo tienen la responsabilidad de afectar los resultados, sino también

el poder para hacerlo. La idea del empoderamiento (también conocido por el término en inglés empowerment) es la base fundamental de la participación y se define como el proceso que otorga mayor autonomía y control a los trabajadores sobre factores que afectan su rendimiento en el trabajo. (Milan, 2019, Párr. 3).

El empoderamiento es la forma de proporcionar a los trabajadores, el poder en la toma de decisiones con relación a los procedimientos que realizan en su área de trabajo, con esto las organizaciones hacen responsables a los trabajadores de los resultados obtenidos y debido a esto motivan a las personas a desarrollar cada vez mejor su trabajo, con la finalidad de lograr resultados positivos.

Al hacer participar a los trabajadores en las decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre su vida laboral, ellos estarán más motivados y más comprometidos con la organización, serán más productivos y se sentirán más satisfechos con su trabajo. (Milan, 2019, Párr. 4).

Este sentido de empoderamiento y de participación crea sentimientos de independencia en las personas, lo que significa que el trabajador se siente facultado para tomar decisiones y sentirse respaldado en los resultados, sin verse en la necesidad de consultar a un superior al momento de decidirse por una u otra alternativa que tomaran, lo que llevara a la organización a contar con trabajadores mayormente productivos y satisfechos con sus resultados.

La participación es el compromiso mental y emocional de los trabajadores en situaciones de grupo, que los anima a contribuir para lograr las metas del grupo y a compartir las responsabilidades correspondientes. (Newstrom, 2011, pág. 195).

La participación influye en el ámbito emocional y mental a que los trabajadores se motiven a cooperar con los compañeros del área de trabajo, a contribuir al logro de objetivos grupales y a comprometerse en cumplir las responsabilidades entre los integrantes del grupo.

#### ***4.4.7 La Participación en la Relación al Vínculo Trabajador-Empleador***

La participación tiende a mejorar la motivación porque los empleados se sienten más aceptados por su empleador y se comprometen activamente con la situación. También pueden mejorar su autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con la gerencia.(Newstrom, 2011, pág. 207).

La participación en el trabajo es un elemento fundamental para la motivación de los trabajadores en las organizaciones, debido a esto logran crear relaciones interpersonales positivas y generan mayor confianza entre el vínculo trabajador-empleador, mediante esto, se ve reflejado la colaboración de las personas con la empresa por medio de la satisfacción personal que enriquece la autoestima del trabajador.

#### ***4.4.8 Calidad de Vida Laboral***

Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral para alcanzar calidad y productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en su trabajo y reciban recompensas adecuadas por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. (Chiavenato, 2011, pág. 289).

La calidad de vida laboral, se refiere a las condiciones sociales y psicológicas que forman parte de la vida personal de los trabajadores en la organización, debido a ello es necesario mencionar, que las ambientes en los que se desenvuelven las personas dentro del lugar de trabajo, afectarán directamente en la calidad de vida de cada persona, mediante la forma que perciben los reconocimientos por sus logros o se sienten retribuidos por el esfuerzo realizado en sus contribuciones con la realización de las tareas asignadas.

## 4.5 Espacios de Trabajo

“Un ambiente laboral físico implica además de las normas de higienes básicas, aspectos que van de lo físico, hasta lo psicológico y lo emocional” (Marquez, 2022, Párr. 3). Los ambientes de trabajo, deberán incluir normas de higiene en donde se proteja la parte integral de la salud como del trabajador, como por ejemplo, lo que es el ambito mental, en relación al área psicologica y emocional de los trabajadores, sin descuidar lo que se refiere a normas basicas de higiene en el ámbito físico en cuanto al aseo de los lugares de trabajo, por ejemplo las oficinas, las áreas de descanso, los comedores, los baños, etc.

### 4.5.1 Ambiente Físico

El ambiente físico, o espacio de trabajo físico, se refiere a la infraestructura, instalaciones, equipamiento disponible, ambientación, decoración, entre otros componentes, que tiene un lugar de trabajo. Todos los componentes relacionados al espacio físico de trabajo tienen un impacto en el clima laboral y, en consecuencia, el compromiso y desempeño de los colaboradores. (Biopüre, 2022, Párr. 6). El ambiente físico de trabajo se refiere a el espacio físico en donde, los trabajadores cuentan con las herramientas de trabajo para desarrollar sus actividades, sin referirse solamente a espacio como tal, sino a los componentes del área, como lo es la iluminación del lugar, el tamaño del espacio, la disponibilidad de servicios cerca, una infraestructura segura, etc. Lo que reflejará un impacto en el clima laboral positivo de la organización en relación a trabajadores comprometidos con el desempeño de sus labores.

**4.5.1.1 Entorno Físico** “El entorno físico es un componente fundamental del clima laboral de una organización puesto que el diseño, la distribución y las comodidades que ofrezca, tienen un gran impacto en el desempeño de los empleados” (Santana, 2022, Párr. 2).

El entorno físico juega un papel muy significativo hoy en día dentro del clima laboral de las organizaciones, debido a que las organizaciones que ofrecen comodidades a sus empleados en

relación con el lugar físico de trabajo como lo es una oficina amplia, con decoraciones llamativas y que inspiren un entorno familiar, que generan una gran confianza en los trabajadores y los motiva a desempeñarse de forma eficaz para la organización.

Hablábamos de un gran reto al que se enfrentan hoy las organizaciones, el de diseñar espacios de trabajo equilibrados en cuanto a costos y a funcionalidad para incrementar la flexibilidad en la adaptación a los posibles cambios que surjan con el tiempo y de los cuales podría depender la supervivencia de las compañías. (Santana, 2022, Párr. 3).

Las organizaciones en tiempos actuales se ven en la necesidad de adaptar dentro de las organizaciones espacios confortables o bien rediseñar las áreas de trabajo, con espacios amplios y de confort para el trabajador, en donde se deben de identificar los puntos clave que requieren cambios que deberán de ser adaptados según las necesidades del trabajador, que propician un sentimiento de satisfacción en la persona y que contribuya en asegurar el éxito de la organización.

**4.5.1.1.1 Espacios de Trabajo.** Es muy importante lograr que los espacios de trabajo sean cómodos, frescos, amplios, que ofrezcan las mejores condiciones a los trabajadores, así se obtendrá un lugar de trabajo que atraiga y retenga al mejor talento humano y le permita trabajar eficazmente. (Santana, 2022, Párr. 4).

Los espacios de trabajo son un elemento fundamental dentro del ambiente físico que existen en las organizaciones, estos deberán ofrecer espacios acondicionados a las necesidades del puesto, lugares higienicos y con la amplitud necesaria para realizar las tareas, sin que los trabajadores se vean en la necesidad de perder tiempo en buscar un espacio para poder trabajar cómodamente, esto permitara que la organización cuente con talentos potencialmente calificados, ya sea si trata de retener talentos o de atraer nuevos talentos a la empresa.

Las entradas a la oficina seguida por un espacio amplio, las zonas de café, los corredores y los espacios cómodos para tomar los alimentos, son ejemplos simples que funcionan a la

perfección para incentivar la interacción de los trabajadores, de esas charlas en los momentos de descanso pueden salir grandes ideas que pueden incrementar la productividad de la compañía. (Santana, 2022, Párr. 6).

Dentro de los espacios amplios y cómodos dentro de los lugares de trabajo, se debe mencionar la existencia de zonas de café o lugares donde los trabajadores puedan tomar alimentos y sirvan como impulsores de las relaciones interpersonales de los miembros, en donde puedan interactuar entre ellos mismos y poder tomarse el tiempo para un descanso corto, en donde pueda compartir ideas, pensamientos e incluso ponerse de acuerdo para crear nuevos proyectos que beneficien la productividad de la organización.

**4.5.1.1.2 Equipamiento Ergonómico.** “El objetivo de las técnicas ergonómicas es la reducción de las presiones físicas y psicológicas, a fin de incrementar la productividad y calidad del clima laboral” (Werther & Davis, 2008, pág. 444).

Contar con un equipamiento cómodo y que cuente con los requisitos mínimos para el buen funcionamiento como por ejemplo una silla cómoda, una pantalla con el tamaño necesario para que los empleados realicen sobre esfuerzos visuales, etc., es vital en el desarrollo eficaz de las actividades, para evitar con eso dolores físicos provocados por equipo de mobiliario o herramientas incómodas para utilizar, sino también el estrés psicológico del cansancio mental provocado por esfuerzos extras, el velar por las el bienestar físico y psicológico de los trabajadores provocara un clima positivo en el área de trabajo.

#### **4.5.2 Ambiente Psicológico**

**4.5.2.1 Iluminación de los Espacios de Trabajo.** Se entiende como iluminación la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la iluminación en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Así, los estándares de la

iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual específica; es decir, cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo. (Chiavenato, 2011, pág. 277).

La iluminación como elemento del ambiente psicológico, se refiere a la cantidad de luz necesaria en el lugar en donde los trabajadores realizan actividades en relación con las tareas asignadas, este elemento es de vital relevancia para la concentración del trabajador en relación a los puntos minuciosos que requiera trabajar en su actividad y contribuir con la salud física del trabajador, en donde se evita en la mayor parte posible sobre esfuerzo visuales.

“La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es responsable de una parte considerable de los accidentes” (Chiavenato, 2011, pág. 277).

La mala iluminación, es la mezcla de luz que se produce al mezclar la luz indirecta con la luz indirecta, debido al uso de las bombillas translucidas causa que la luz se vea reflejada en la parte del techo y las paredes del espacio de trabajo.

**4.5.2.1.1 Iluminación Directa.** “Hace que la luz incida directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y común para espacios grandes” (Chiavenato, 2011, pág. 278).

La iluminación directa se refiere a aquella cantidad de luz que afecta sobre el punto exacto de la superficie iluminada y que podría ser utilizada en espacios amplios de las áreas de trabajo en donde se desarrollan actividades que requieren de iluminación.

**4.5.2.1.2 Iluminación Indirecta.** “Hace que la luz incida sobre la superficie iluminada reflejándose en paredes y techos. Es la más dispendiosa. La luz queda oculta a la vista por medio de algunos dispositivos o pantallas opacas” (Chiavenato, 2011, pág. 278). La iluminación de tipo indirecto se refleja en paredes y techos de la superficie iluminada, puede ser ocultada ante la vista

de los trabajadores por medio de la utilización de dispositivos y el tipo de iluminación indirecta es la que genera un costo mayor para las organizaciones.

**4.5.2.1.3 Iluminación Semidirecta.** Combina los dos tipos anteriores, por medio de bombillas translúcidas que reflejan la luz en el techo y las partes superiores de las paredes, las cuales la transmiten a la superficie iluminada (iluminación indirecta). La luz se difunde directamente por la bombilla (iluminación directa), lo que provoca los efectos luminosos. (Chiavenato, 2011, pág. 278). La iluminación semidirecta, se caracteriza por ser el tipo de luz que se obtiene de la mezcla de luz que se produce al combinar la luz indirecta con la luz indirecta, debido al uso de las bombillas translúcidas causa que la luz se vea reflejada en la parte del techo y las paredes del espacio de trabajo

**4.5.2.1.4 Iluminación Semiindirecta.** “Dirige la mayor parte de la luz directamente a la superficie iluminada (iluminación directa), pero refleja un poco de luz en las paredes y el techo” (Chiavenato, 2011, pág. 278). La iluminación Semiindirecta, es caracterizada por ser la iluminación que dirige la mayor cantidad de luz hacia el espacio iluminado, mientras que las paredes y el techo se ven reflejadas por un bajo porcentaje de luz.

**4.5.2.2 Ruido.** El ruido se entiende como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características principales: frecuencia e intensidad. La frecuencia del sonido se refiere al número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibelios (db). (Chiavenato, 2011, pág. 278).

Los ruidos son definidos como el sonido que a la percepción de la persona suena de forma incomoda al sistema auditivo, se emite mediante frecuencias y por la intensidad del sonido, en donde el sonido es determinado por la cantidad de vibraciones producidas durante el ciclo en el que se emite y la intensidad por los decibelios generados durante la producción.

Algunas investigaciones arrojan evidencia de que el ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el ruido influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo en su audición. De cierta forma, la exposición prolongada a niveles elevados de ruido produce pérdida de audición en proporción con el tiempo de exposición. Cuanto mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor será la pérdida de capacidad auditiva. (Chiavenato, 2011, pág. 278).

La influencia del ruido en relación a la salud física y mental de los trabajadores menciona que expone al trabajador a pérdidas parciales en el aparato auditivo, aunque muchas de las investigaciones concluyen que el ruido en relación al trabajo deja de influir en que las personas sean menos productivas, el estar expuesto a niveles superiores a los recomendados, los trabajadores se verían afectados en la pérdida de su capacidad auditiva.

**4.5.2.2.1 Niveles Óptimos del Ruido en el Trabajo.** La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda establecer un nivel sonoro medio máximo de 100 decibelios o proporcionar acceso a áreas más tranquilas para que los oídos descansen. El ruido durante una jornada laboral de 8 horas deberá ser inferior a los 85 dB, midiéndose desde la percepción del trabajador. (Chiavenato, 2011, pág. 278). Los niveles óptimos de ruido que recomienda la organización mundial de la salud deben de estar en un nivel menor de 100 decibelios, esto les proporciona a los empleados el poder trabajar en un área confortable para el sentido del oído, los empleados que se mantienen en el trabajo durante 8 horas de jornada deberán contar con ruidos sin ser mayores a 85 decibelios de ruido.

**4.5.2.2.2 Soluciones para Aislar el Ruido en el Trabajo.** Los métodos para controlar o disminuir el ruido en la industria se clasifican en las cinco categorías siguientes: eliminar el ruido,

separar la fuente del ruido, encerrar la fuente del ruido, construir techos paredes y suelos y utilizar equipo de protección individual. (Chiavenato, 2011, pág. 278).

Existen métodos utilizados para evitar que los trabajadores se expongan a ruidos durante su jornada laboral, dentro de los métodos más comunes se encuentra el utilizar equipo de protección como orejeras aislantes, tapones auditivos, etc., el ruido puede ser aislado mediante la construcción de un espacio en donde se utilicen materiales de que sirvan como aislante de sonidos.

- “Eliminar el ruido: del elemento que lo produce, mediante la reparación o ajuste de la máquina, engranajes, poleas, correas, etcétera” (Chiavenato, 2011, pág. 278). Para eliminar un ruido indeseado en algún instrumento de trabajo, será necesario identificar el lugar en donde se genera el ruido, para luego ser reparado con el fin de eliminar el ruido por completo.
- “Separar la fuente del ruido: mediante barreras acústicas o defensas, o montaje de máquinas y demás equipos sobre láminas, filtros o amortiguadores de ruido” (Chiavenato, 2011, pág. 278). Utilizar materiales u objetos que contribuyan en la separación del ruido con el ambiente laboral, dentro de las que se podrían mencionar los filtros o amortiguadores para encerrar el ruido.
- “Construir techos, paredes y suelos: en forma acústica para que absorban los ruidos” (Chiavenato, 2011, pág. 278). Otro método utilizado para aislar el ruido en el ambiente, son las construcciones de los techos y paredes con forma acústica, la construcción acústica se refiere, el utilizar esta construcción como el método para evitar la difusión del ruido y eliminar las vibraciones y eco en el sonido de las palabras.
- “Utilizar equipo de protección individual (EPI): protectores auriculares, lentes de seguridad, guantes, cascos, etcétera” (Chiavenato, 2011, pág. 278). La utilización de

equipos de protección individual es uno de los métodos más sencillos y comunes de utilizar, en donde mediante el utilizar orejeras especiales o bien los tapones auditivos, con lo que podría eliminarse el ruido.

**4.5.2.2.3 Temperatura.** Una condición ambiental importante es la temperatura. Existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas en la proximidad a los hornos en una siderúrgica de una empresa cerámica, o de una herrería, etc., en los cuales el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo, hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas, como frigoríficos, que exigen también ropa adecuada. En estos casos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales. (Chiavenato, 2011, pág. 278).

La temperatura en el ambiente es un elemento sin que pueda pasar por alto en el estudio del ambiente dentro de las organizaciones, se caracteriza por influir directamente en los trabajadores en ambos extremos de la temperatura, como en los casos de las personas expuestas a temperaturas muy bajas al manejarse dentro de cuartos fríos, o en caso contrario como las personas que trabajan cercas de hornos.

## 4.6 Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral. La satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo gusto o disgusto hacia algo. (Newstrom, 2011, pág. 218).

La satisfacción es el sentimiento que experimenta el trabajo en relación con los resultados obtenidos del esfuerzo realizado en su trabajo, es decir, el gusto que siente al momento de realizar las actividades que le corresponden según su puesto funcional dentro de la organización, el empeño que muestra por medio de sus actitudes efectivas y acciones al desarrollar cada actividad con respecto al alcance de las metas que le fueron establecidas.

#### 4.6.1 Definición

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo. Una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo. Una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, usualmente se refieren a la satisfacción laboral. (Robbins & Culter, 2010, pág. 285).

De acuerdo con lo dicho de la satisfacción laboral, se identifica por medio del grado de aceptación que tiene el empleado con los resultados obtenidos del trabajo realizado, este nivel de satisfacción crea en los trabajadores comportamientos de forma positiva en la organización y en la manera que se comporta en las área de trabajo y mediante las relaciones con su compañeros de trabajo, debido a que motivado en la satisfacción que experimenta y muestra actitudes efectivas y placenteras con los otros empleados de la organización.

#### 4.6.2 Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral

**4.6.2.1 Clima Organizacional.** El concepto de clima organizacional representa el cuadro más amplio de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta. El ambiente organizacional presenta ciertas propiedades que pueden provocar motivación. (Chiavenato, 2006, pág. 468).

El clima organizacional es todo aquello que perciben los trabajadores en relación al ambiente en el que trabajan, en donde efectúan sus actividades rutinarias, dentro del clima laboral se pueden observar todo tipo de conductas influenciadas por lo que experimenta la persona durante su estadía en el lugar de trabajo, utilizándolo como un efecto motivador para el logro de sus tareas.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término

clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. (Chiavenato, 2011, pág. 49).

En relación con el clima organizacional es el ambiente provocado por los propios miembros de las organizaciones, generado por el grado de satisfacción que sienten los trabajadores, en cuanto a las tareas que realizan y por las recompensas o beneficios que los motivan a realizar sus actividades de la mejor manera. A través de la motivación que perciben y reciben los trabajadores por la organización, buscan establecer relaciones interpersonales positivas que enriquecen en gran manera el clima laboral del ambiente en el lugar de trabajo, en donde muestran conductas colaboradoras, ánimo e interés por participar en las actividades.

**4.6.2.2 Cultura Organizacional.** Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2011, pág. 72).

En relación con la cultura organizacional el autor refiere que, es el conjunto de hábitos, valores, creencias, actitudes y expectativas que comparten los miembros de la organización y que adoptan, a través de esta mezcla de aportaciones de cada trabajador surge la cultura predominante con la que se identificará la organización y con lo que se distinguirá de las otras.

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización. (Robbins & Culter, 2010, pág. 46).

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, principios y tradiciones que son definidos como cultura organizacional, la que ayuda a que el clima laboral dentro del área de trabajo fluya de manera positiva conforme a las actitudes de las personas y a los valores adoptados por medio de la cultura organizacional, sin embargo, sirve mencionar que la cultura organizacional evoluciona dentro de las organizaciones conforme al tiempo y que obliga a los miembros que recién se integran, a conocer cómo se realizan los procesos dentro de la empresa y a que adopten los valores que predominan en la cultura establecida.

#### ***4.6.3 Relevancia de la Satisfacción Laboral***

La satisfacción en el trabajo debe ser un determinante significativo para el comportamiento organizacional socialmente responsable (COSR) de los empleados. Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto, además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. En consistencia con esta concepción, las evidencias sugieren que la satisfacción en el trabajo tiene una correlación moderada con el COSR. (Robbins & Judge, 2009, pág. 88).

La satisfacción laboral dentro del clima laboral es de vital cuidado puesto que los empleados satisfechos con las tareas que realizan, se identifican con la organización y debido a

esto crean comentarios positivos de la organización, además sienten la necesidad de colaborar con sus compañeros e ir más allá de cumplir con sus obligaciones, en donde buscan, con estas actitudes desarrollar relaciones recíprocas entre los miembros de la organización y generar un comportamiento social responsable en las personas en relación con el comportamiento social.

#### ***4.6.4 Enemigos del Estrés Laboral***

**4.6.4.1 Estrés Relacionado al Puesto de Trabajo.** La sobrecarga de trabajo y los límites de tiempo presionan a los empleados y generan estrés. Con frecuencia, estas presiones provienen de la administración, la mala calidad de la administración. Una causa adicional de estrés radica en las diferencias entre los valores y las prácticas éticas de la empresa, reflejados con frecuencia en la cultura de la organización y la ética y los valores de los empleados. (Newstrom, 2011, pág. 391).

De acuerdo con lo expresado por Newstrom, existen enemigos que intervienen en la satisfacción laboral de los trabajadores, muchos de ellos causados por la falta de sensibilidad en la administración, una mala administración por los coordinadores de área, desenvuelven altos niveles de estrés psicológico en los subordinados, quienes perciben un mal ambiente en el entorno laboral derivado de las malas prácticas organizacionales, en donde se denota una falta de conocimiento en la cultura y los valores de la empresa.

**4.6.4.2 Carencia de Objetivos.** Una de las quejas encontradas con frecuencia en los estudios de clima, tiene que ver con la contradicción entre unos objetivos y otros o entre diferentes demandas. Es de gran relevancia la claridad a la hora de especificar metas. La satisfacción laboral está en función con el grado en que la persona logra la meta fijada. Por tanto, a mayor precisión en la delimitación del desempeño esperado, mayor probabilidad habrá de que esa meta se alcance y mayor será también la satisfacción. (Segura, 2013, pág. 11).

La falta de definición de metas y objetivos es uno de los factores que influye negativamente para que los empleados experimenten satisfacción en las actividades que desarrollan, debido a la

incertidumbre entre lo que se quiere obtener y más aún cuando la satisfacción laboral depende de los resultados de las metas fijadas, en donde se dice que entre mayor sea el grado de probabilidades en el logro del objetivo mayor es la satisfacción que sienten los empleados.

#### ***4.6.5 Manejo del Estrés en el Trabajo***

Muchos empleadores han desarrollado programas de manejo del estrés para enseñar a los empleados a minimizar los efectos negativos del estrés relacionado con el trabajo. Un programa típico puede incluir instrucción en las técnicas de relajación, habilidades para enfrentar las cosas, habilidades auditivas, métodos para tratar con gente difícil, administración del tiempo y asertividad. (Bohlander & Snell, 2088, pág. 539).

Para los trabajadores el lidiar con el estrés provocado por el trabajo, es factor muy complicado, lo que deriva muchos aspectos negativos en las organizaciones, para lo que será necesario que las organizaciones cuenten con programas de manejo del estrés en el área laboral, en donde se verán incluidos espacios y técnicas de relajación dentro de la empresa, capacitaciones de manejo de personas, como utilizar mejor el tiempo y los recursos, etc.

#### **4.7 Calidad de Vida en el Trabajo**

La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social. El término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louis Davis<sup>33</sup> en la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Según él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. (Chiavenato, 2009, pág. 492).

La calidad de vida en el trabajo según Chiavenato surgió en la década de los 1970 cuando con la ayuda de Davis, desarrollaban estudios mediante el proyecto sobre el diseño de los puestos de trabajo, en donde señalaban el interés reflejado por el bienestar en la salud y en relación con el

ámbito laboral de los trabajadores, al momento de realizar sus actividades derivadas de sus funciones en la organización.

El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo, una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas propenden a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia tiende a reducir los mecanismos rígidos de control social. (Chiavenato, 2009, pág. 493).

De acuerdo con lo que menciona Chiavenato en relación con la calidad de vida, se identificaban factores que determinan las conductas que interfieren en el clima laboral positivo, tales como: conductas en el desempeño del puesto que afectan directamente el ambiente de trabajo, aunadas a la confianza y el respeto entre los miembros de la organización, que son factores que ayudan a fortalecer las relaciones y enriquecen el clima laboral.

#### **4.7.1 Definiciones de Calidad de Vida**

**4.7.1.1 Definición de Calidad de Vida en el Trabajo según Idalberto Chiavenato.** La calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas dentro del grupo y la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares. (Chiavenato, 2011, pág. 289).

La definición de calidad de vida laboral se relaciona con el grado de satisfacción que siente el individuo con los resultados obtenidos en sus actividades, en donde intervienen factores como la motivación que recibe, las relaciones interpersonales, el tipo de ambiente psicológico en el que

labora, la autonomía en las decisiones que toma directamente con respecto a sus tareas y la participación en las actividades grupales de la organización.

**4.7.1.2 Definición de Calidad de Vida en el Trabajo según William Werther y Keith Davis.** Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. (Werther & Davis, 2008, pág. 436).

El proporcionar a los trabajadores oportunidades de crecimiento laboral y contribuir en el desarrollo de ambientes de confianza y respeto entre los miembros de las organizaciones, generó interés en el estudio de mejoras en cuanto a la calidad de vida de los empleados, en donde buscan la manera de realizar esfuerzos, mediante labores sistemáticas para generar oportunidades de desarrollo personal hacia los trabajadores en las organizaciones.

Werther y Davis (1983) consideran que diversos factores del trabajo afectan directamente a la CVT, tales como la supervisión, las condiciones de trabajo, la remuneración, los beneficios y las características del cargo. Sin embargo, reconocen que es la naturaleza del cargo la que afecta de forma más íntima al trabajador. El cargo es analizado por los autores en tres niveles: organizacional, ambiental y del comportamiento. (Alves, Cirera, & Giuliani, 2013, pág. 154).

En la calidad de vida en el trabajo, se identifican factores tales como la supervisión, la remuneración, los incentivos y beneficios recibidos, como elementos fundamentales de mejorar para mejora la calidad de vida en el trabajo de las personas, por lo que consideran que es necesario estudiarlo desde los niveles organizacional, ambiental y de comportamiento humano.

**4.7.1.3 Definición de Calidad de Vida en el Trabajo según John Newstrom.** El término se refiere a la condición favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para el personal.

Los programas CVL son otra forma en que las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar empleos y condiciones laborales excelentes tanto para el personal como para la salud económica de la organización. (Newstrom, 2011, pág. 254).

La calidad de vida en el trabajo, es aquella donde las condiciones que se viven en el ambiente laboral puede ser positiva o negativa, en donde se identifica la relevancia de los programas de calidad de vida laboral, con lo que las organizaciones se ayudan para identificar las necesidades y se obligan a ser responsables de mejorar las condiciones laborales que experimentan las personas que pertenecen a la organización, como también de su participación en el éxito de la empresa, en relación a la estabilidad económica de la empresa.

#### ***4.7.2 Modelos de Calidad de Vida en el Trabajo***

La importancia de las necesidades humanas varía de acuerdo con la cultura de cada individuo y de cada organización, la CVT no sólo está en función de las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situaciones (estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas, políticas internas) sino, sobre todo, por la actuación sistémica de las características individuales y organizacionales. Ello explica por qué diversos autores presentan modelos de CVT. (Chiavenato, 2009, pág. 493).

Con relación a la calidad de vida en el trabajo, diversos autores demuestran por medio de los modelos de calidad de vida en el trabajo, la interés de satisfacer las necesidades reflejadas por los trabajadores tanto en ámbito personal por ejemplo la expectativa personal que el trabajador tenía hacia la organización, las necesidades propias y los valores, como también las necesidades organizacionales, de estructura organizacional, desarrollo tecnológico, implementación de programas de incentivos y beneficios, etc.

**4.7.2.1 Modelo de CVT según Richard Walton.** Según Walton, existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo, a saber: compensación justa y adecuada, condiciones de

seguridad y salud en el trabajo, utilización y desarrollo de capacidades, oportunidades de crecimiento y seguridad, integración social en la organización, Constitucionalismo, trabajo y espacio total de vida, relevancia social de la vida laboral. (Chiavenato, 2009, pág. 494).

Se identifican ocho factores, que influyen en la calidad de vida en el trabajo para los empleados de la organización, en donde el autor expone que el modelo de calidad de vida afecta a los trabajadores directamente en cuanto a las condiciones de seguridad y de salud en el trabajo, el desarrollo de capacidades que pueda gozar el trabajador, las oportunidades de crecimiento que pueda alcanzar, la integración social, el constitucionalismo y el espacio total, son características sobre salientes en el ámbito social de la vida laboral, en los que se beneficia la calidad de vida de las personas en su trabajo.

**4.7.2.1.1 Compensación Justa y Adecuada.** La justa distribución de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna (el equilibrio entre las remuneraciones dentro de la organización) y de la equidad externa (el equilibrio con las remuneraciones del mercado de trabajo). (Chiavenato, 2009, pág. 494).

La compensación justa y adecuada es la característica de un modelo de calidad de vida que expone que la distribución del trabajo de manera justa entre los colaboradores de la organización y de la remuneración recibida por las actividades que realiza, debería ser por medio de una distribución justa y adecuada entre los miembros, con lo que se llega a encontrar el punto de equilibrio en el área de trabajo comparado con las remuneraciones de empleados de otras organizaciones según las estadísticas que se han realizado.

**4.7.2.1.2 Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo.** “Éstas incluyen las dimensiones de la jornada laboral y el entorno físico adecuado para la salud y el bienestar de la persona” (Chiavenato, 2009, pág. 494).

Las condiciones de seguridad y salud en el trabajo son aquellas que buscan el bienestar en la salud de los trabajadores en relación con el área física de trabajo en el que se desenvuelven, por ejemplo, el contar con espacios seguros, higiénicos y sobre los horarios que duran las jornadas laborales.

**4.7.2.1.3 Utilización y Desarrollo de Capacidades.** Se deben brindar oportunidades para satisfacer la necesidad de utilizar las habilidades y los conocimientos del trabajador, para desarrollar su autonomía y autocontrol y para obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como realimentación acerca de su desempeño. (Chiavenato, 2009, pág. 494).

En el modelo de vida laboral se incluye la influencia del factor identificado como el de utilización y desarrollo de capacidades, el que indica que la organización debe de otorgar a sus trabajadores beneficios que ayuden en la satisfacción de las necesidades propias, en donde el trabajador pueda obtener habilidades y enriquecer conocimientos, con los que pueda ser capaz de tomar sus propias decisiones y sin depender de otra persona para conocer cómo desarrollar las actividades de su trabajo.

**4.7.2.1.4 Oportunidades de Crecimiento y Seguridad.** “Se debe ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento y desarrollo personal y de seguridad de un empleo duradero” (Chiavenato, 2009, pág. 494).

Un factor fundamental para mejorar la calidad de vida en el trabajo, según el modelo presentado por Richard es el de las oportunidades de crecimiento y seguridad que el empleado necesita obtener de la organización, para las personas el poder desarrollarse profesionalmente, el sentir seguridad en la pertenencia del trabajo que realiza y el beneficio de poder crecer

personalmente, es de gran motivación para satisfacer sus necesidades en el ámbito de crecimiento y desarrollo profesional.

**4.7.2.1.5 Integración Social en la Organización.** Esto implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancias, brindar apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios. (Chiavenato, 2009, pág. 494).

La integración social en la organización se define como la posibilidad que tendrá el trabajador en cuando pertenecer a grupos de socialización dentro de la organización, con este elemento los miembros de la organización experimentarán relaciones con sus compañeros de trabajo en donde se rompen prejuicios en los pensamientos y se brindan ayuda reciproca unos con otros.

**4.7.2.1.6 Constitucionalismo.** “Se entiende como la institución de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización” (Chiavenato, 2009, pág. 494). El constitucionalismo en relación a la calidad de vida en el trabajo se define como un conjunto de reglas y normas establecidas dentro de la organización para velar por las responsabilidades y derechos que gozan los trabajadores, se lucha por eliminar el clima laboral que viole los derechos por medio de recursos en contra de las decisiones tomadas o por tomar, que puedan afectar a los trabajadores.

**4.7.2.1.7 Trabajo y Espacio Total de Vida.** “El trabajo no debe absorber todo el tiempo ni la energía del trabajador en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades comunitarias” (Chiavenato, 2009, pág. 494).

Se menciona dentro del trabajo y espacio total de vida laboral, que es innecesario que la organización utilice todo el tiempo de la vida del trabajador para las tareas de la empresa, pues también es necesario que las personas gocen de licencias para disfrutar con su familia y la oportunidad de contar con tiempo para realizar sus necesidades personales, como lo sería el

compartir tiempo en beneficio de las actividades de la comunidad en donde habita o en distracción personal.

**4.7.2.1.8 Relevancia Social de la Vida Laboral.** El trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona por formar parte de una organización; la cual debe tener una actuación y una imagen delante de la sociedad, responsabilidad social, responsabilidad por los productos y servicios que ofrece, prácticas de empleo, reglas bien definidas de funcionamiento y de administración eficiente. (Chiavenato, 2009, pág. 494).

La relevancia social en la vida laboral del trabajador se relaciona con que la persona debe de sentir orgullo y de sentirse parte de la organización a la que pertenece, sentimiento que manifestara sin vergüenza, debido a la imagen que tiene la organización ante una sociedad en cuanto a la responsabilidad social que se le reconozca, ser conocida por la calidad de sus servicios y productos que brinda y la cultura organizacional que defina a la organización ante la sociedad.

**4.7.2.2 Modelo de CVT según Werther y Davis.** Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. El modelo está conformado por los siguientes elementos: Fundamentos y desafíos, Planeación y selección, Desarrollo y evaluación, Compensaciones, Servicios al personal, Relaciones con el sindicato y Perspectiva general de la administración de personal. (Werther & Davis, 2008, pág. 21).

El modelo de calidad de vida refiere que los empleados con autonomía que se le brinde a los trabajadores, es un elemento clave que se debe tomar en cuenta a la hora de gestionar el recurso humano dentro de las organizaciones y define que los factores que más influyen son los fundamentos dados a los trabajadores y los desafíos presentados, la planeación y selección en relación a los procesos que se llevan a cabo dentro del área de trabajo, el sistema de

compensaciones que los motiva a realizar bien su trabajo, los servicios que perciben al momento de estar en sus áreas de trabajo y las relaciones que fluyan con el sindicato y la administración de la organización.

**4.7.2.3 Modelo de CVT según Hackman y Oldham.** Hackman y Oldham presentan un modelo de la calidad de vida en el trabajo que abordamos en el capítulo dedicado al diseño de puestos. Según ellos, las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y laborales que afectan la CVT. (Chiavenato, 2009, pág. 493).

La calidad de vida en el trabajo se ve afectada o influida, por los estados psicológicos que generan los resultados de las acciones de las personas sin afectar, si se dan dentro del ámbito personal o laboral, con los que refleja su grado de satisfacción en base a conductas positivas en el dado caso de que fueran resultados efectivos a lo planificado.

**4.7.2.3.1 Variedad de Habilidades.** “El puesto debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona” (Chiavenato, 2009, pág. 493). La variedad de habilidades en el puesto provocara en los trabajadores influye la calidad de vida de trabajo, debido a que los puestos requieren que las personas que desempeñen los puestos de trabajo gocen de amplitud en habilidades y conocimientos para desarrollar las actividades derivadas de las necesidades del puesto.

**4.7.2.3.2 Identidad de Tarea.** “El trabajo debe ser realizado de principio a fin por una persona para que pueda percibir su resultado” (Chiavenato, 2009, pág. 494). La identidad de la tarea se da cuando es una sola persona la que desarrolla los procedimientos desde el principio hasta el final de las actividades del puesto de trabajo, el trabajador experimenta la satisfacción de los resultados obtenidos, debido al esfuerzo realizado durante el proceso de la realización y es el principal motivo por el que se sienten identificados con la tarea.

**4.7.2.3.3 Autonomía.** “La persona debe tener la responsabilidad personal de planificar y ejecutar las tareas y autonomía propia e independencia para su desempeño” (Chiavenato, 2009, pág. 494). La autonomía que disfrutaban los empleados de las organizaciones influye directamente en la toma de decisiones en relación con las decisiones del puesto de trabajo, sin depender de la aprobación de los supervisores o jefes motivara al trabajador a desarrollar sus actividades con el mejor empeño posible y motivo por lo que sentirán un mayor grado de responsabilidad de obtener resultados positivos que aporten valor a los metas de la organización.

**4.7.2.3.4 Realimentación del Propio Trabajo.** “La tarea debe proporcionar realimentación de regreso a la persona para que ésta pueda autoevaluar su desempeño” (Chiavenato, 2009, pág. 494). Los trabajadores que disfrutaban de la debida realimentación de su trabajo podrán evaluar sus resultados y logros en relación a las metas establecidas y le permite evaluar si se cumple con los objetivos proyectados, en donde conforme a los resultados obtenidos en la autoevaluación realizada, así es el grado de satisfacción que percibirá hacia sus propios logros, en donde se eleva la calidad en la vida laboral.

**4.7.2.3.5 Realimentación Extrínseca.** “Los superiores jerárquicos o los clientes deben proporcionar realimentación por el desempeño de la tarea” (Chiavenato, 2009, pág. 494). Mediante la realimentación extrínseca los superiores según el nivel jerárquico del puesto, alimentara al trabajador en relación al desempeño de sus actividades laborales, se menciona que dentro de la calidad de vida laboral el factor de realimentación sobre sus actitudes y acciones influye en la satisfacción laboral que ayuda a mejorar la calidad de vida en el trabajo.

**4.7.2.3.6 Interrelación.** “La tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos” (Chiavenato, 2009, pág. 494). En referencia con la interrelación, se menciona que todas las tareas que realizan los trabajadores dentro de las

organizaciones deben de permitirle al trabajador poder percibir un contacto interpersonal con los otros miembros o clientes que interactúen en el área de trabajo del individuo.

**4.7.2.4 Modelo de CVT según Nadler y Lawler.** Según Nadler y Lawler, la calidad de vida en el trabajo se basa en cuatro aspectos: la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, la reestructuración del trabajo en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo, la innovación del sistema de recompensas de modo que influya en el clima de la organización y la mejora del entorno laboral por cuanto se refiere a las condiciones físicas y psicológicas, el horario de trabajo, etcétera. (Chiavenato, 2009, pág. 493).

La calidad de vida en el trabajo se fundamenta en los cuatros factores que se identificó como, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que afecten directamente su área de trabajo, además la organización debe de planificar reestructuraciones de los puestos de trabajo con el objetivo de ayudar a los grupos en la realización de tareas mediante la autonomía que gozan, debido a que se innovan programas con relación en la recompensas que se pueden brindar a los empleados de manera de motivarlos para el desarrollo de funciones y enriquecer el clima laboral del área de trabajo en donde se desenvuelven.

#### ***4.7.3 Técnicas de Mejoramiento de la Calidad de Vida Laboral Mediante la Asignación de Responsabilidades***

En los últimos años, los departamentos de recursos humanos con filosofías activas han unido sus esfuerzos a los de varios dirigentes progresistas, en busca de nuevos enfoques para el mejoramiento del clima laboral mediante la participación de los empleados. A continuación, se presentan los ejemplos más destacados de ello. (Werther & Davis, 2008, pág. 441).

Mediante la unificación de esfuerzos de varios progresistas los departamentos de recursos humanos, busca mejorar el clima laboral de la organización, mediante la participación de los

empleados, en donde buscan por medio de la utilización de técnicas, la mejora en la calidad de vida de los empleados mediante la asignación de responsabilidades, en donde los trabajadores se ven en la necesidad de participar directa e indirectamente en las metas proyectadas, debido al compromiso generado por la responsabilidad de presentar resultados placenteros, el trabajador logra percibir una grado de satisfacción por su trabajo, lo que influye de forma directa en el enriquecimiento del clima laboral.

**4.7.3.1 Círculos de Calidad.** Los círculos de calidad están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas. Cuando se inició la práctica de los círculos de calidad en Japón, recibieron el nombre de círculos de control de calidad porque el foco de su atención era el mejoramiento de la calidad de los productos manufacturados en el país. Los círculos de calidad están formados por un grupo de empleados que realizan una labor similar en un área o departamento común, y reciben entrenamiento especial para identificar, seleccionar y analizar problemas, proponer soluciones e implantarlas en algún proceso de trabajo. (Werther & Davis, 2008, pág. 442).

Los círculos de calidad como técnica para el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, aporta valor en relación al mejoramiento de la calidad de los productos o actividades realizadas, y que están conformados por grupos pequeños de trabajadores, que se reúnen con el fin de buscar soluciones a los problemas planteados, motivo por el que recibieron el nombre de círculos de control de calidad, puesto que es el principal objetivo de la creación de los círculos de calidad es el mejoramiento de la calidad en el trabajo.

**4.7.3.2 Sistemas Sociotécnicos.** Otro enfoque para mejorar la calidad de la vida laboral es el uso de sistemas sociotécnicos. Estos sistemas son útiles para influir en el clima laboral y reestructurar el trabajo, así como la relación que existe entre las personas que efectúan diversas

tareas, por una parte, y por otra, las técnicas de que se sirven cotidianamente. (Werther & Davis, 2008, pág. 443).

Los sistemas sociotécnicos también son utilizados como una técnica de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, en donde se identifica como elemento útil para el mejoramiento del clima laboral, mediante la reestructuración de los puestos de trabajo y de las relaciones interpersonales que surgen entre varios individuos a través de la realización de una tarea en común, mediante la que comparten cada día, pensamientos, procesos o nuevas ideas con las que se ayudan unos a otros.

Una significativa aportación de estos enfoques ha sido la introducción de variantes en la labor aparentemente interminable y en exceso monótona de las líneas de montaje estas técnicas se han desarrollado en grado notable, se han registrado cambios muy considerables, que han conducido a evitar el hastío mediante la rotación de labores, el intercambio de impresiones y la labor por equipos en ciclos de trabajo de larga duración. (Werther & Davis, 2008, pág. 444).

Mediante la implementación de los sistemas sociotécnicos las organizaciones han identificado un desarrollo considerable, en labores monótonas o de excesiva labor, que a la percepción de los trabajadores pareciera sin fin, que ha logrado registrar cambios en la conducta hacia su trabajo, en donde muestra acciones positivas y evita con esto la rotación del personal, como pasa, por ejemplo, en las actividades relacionadas en el contexto de los Call Center, en donde las personas muestran conductas de cansancio y de estar aburridas de su puesto de trabajo por las actividades repetitivas que desarrollan durante periodos largos de trabajo.

**4.7.3.3 Avances Ergonómicos.** En todo el mundo desarrollado se han logrado avances considerables en el área de la ergonomía, que consiste en el estudio de las relaciones biológicas y técnicas que hay entre el trabajador y los requisitos físicos de un puesto. El objetivo de las técnicas

ergonómicas es la reducción de las presiones físicas y psicológicas, a fin de incrementar la productividad y calidad del clima laboral. (Werther & Davis, 2008, pág. 444).

La ergonomía ha jugado un papel significativo en las técnicas de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, derivadas a la relación entre la ergonomía y la calidad del trabajo que desarrollan los trabajadores, las organizaciones han buscado la forma de estudiar y determinar las necesidades básicas en los equipos y mobiliario que utilizan los empleados para desarrollar sus actividades diarias en su área de trabajo, es por ello que se considera reducir el cansancio físico mediante equipo y herramientas cómodas y aumentar el nivel de eficiencia en los empleados.

**4.7.3.4 Codeterminación.** El programa llevó el nombre de codeterminación. Mediante sesiones formales llevadas a cabo junto con la cúpula directiva de la empresa, la codeterminación permitió que los representantes de los trabajadores discutieran y votaran sobre aspectos que afectaban al personal. Esta forma de democracia industrial se ha extendido por la Comunidad Económica Europea. (Werther & Davis, 2008, pág. 444).

En relación con las necesidades de mejorar las técnicas de calidad de vida en el trabajo, surgió el programa de codeterminación, que es utilizado para que los trabajadores, hagan conocer sus necesidades por medio de un representante, persona que buscara ante los directivos de las empresas discutir sobre que acongojan a los empleados de la organización, en donde busca llegar a un acuerdo democráticamente por medio de las votaciones entre las alternativas para la tomar la mejor decisión.

**4.7.3.5 Grupos Autónomos de Trabajo.** Otro enfoque para la integración de equipos es la formación de grupos autónomos de trabajo, que están integrados por obreros sin un líder formal

designado por la empresa, y que se reúnen para decidir sobre varios asuntos tradicionalmente reservados a los supervisores. (Werther & Davis, 2008, pág. 444).

Los grupos autónomos de trabajo son definidos como, un enfoque extra para la integración de personas que tienen la capacidad de tomar decisiones, estos son guiados por una persona que funge como líder del grupo y es quien guía los procesos a seguir durante el desarrollo de las actividades establecidas en busca del objetivo, esta persona es la encargada de reunir a su equipo de trabajo, para tomar decisiones unánimes de los asuntos pendientes.

Es común que estos grupos decidan la asignación diaria de labores, el uso de la rotación de puestos, qué orientación se dará a los empleados nuevos, qué necesidades de capacitación se experimentan y los horarios que regirán. Algunos grupos llegan incluso a encargarse del reclutamiento, la selección y la disciplina. Deberá dedicarse una mayor atención a la dinámica relación empresa-personal, para hacer frente a las nuevas expectativas acerca de los puestos, del clima laboral y de todo el modus operandi de las organizaciones modernas. El mejoramiento de la calidad del clima laboral puede implicar cambios estructurales profundos. (Werther & Davis, 2008, pág. 444).

Los grupos autónomos de trabajo, designan a diario las responsabilidades de cada integrante en las actividades establecidas, y son grupos a quienes se les puede encargar las tareas rutinarias del área de trabajo, como, por ejemplo, coordinar los horarios del grupo en relación a tiempo de comida, duración de determinada actividad, también en orientar a los nuevos empleados en su puesto de trabajo, identificar las necesidades de capacitación para el área, etc. debido a la autonomía de la que gozan, podrían incluirse en temas de selección y reclutamiento del personal para la organización y son los encargados de estar a la expectativa de las nuevas tendencias que surgen y que enriquecen o aportan valor al clima laboral de la organización.

## 4.8 Cultura Organizacional

“La cultura es la guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008, pág. 277).

La cultura de la organización es definida por el conjunto de valores, creencias, comportamientos, etc. que cada miembro de la organización aporta y que son adoptados por los demás trabajadores, en donde los hábitos, valores, creencias y comportamientos que más predominan son copiados por todos los trabajadores para darle una identidad a la organización ante las otras y por lo que se distinguirá de las empresas similares.

### 4.8.1 Tipos de Cultura Organizacional

“En la actualidad, las empresas apuestan por modelos orientados sobre todo a resultados y personas, alejándose de culturas más arbitrarias, propias de organizaciones del pasado” (Nuño, 2018, Párr. 12). Hoy en día existen organizaciones que se enfocan hacia un modelo en específico, como es el caso de las empresas que se enfocan en los modelos en donde predomina la orientación hacia los resultados obtenidos, en los que dejan pasar la cultura y los derechos de los trabajadores.

**4.8.1.1 Organizaciones Orientadas al Poder.** El objetivo principal de este tipo de compañías es la competitividad empresarial, es decir, destacadas por su poder y posición en el mercado. En este tipo de cultura organizacional, los valores y cultura están muy orientados a reforzar su posición de poder y para ello se emplea la toma de decisiones centralizada, normalmente en la figura de un directivo que tiene poder y control sobre los empleados. El liderazgo empresarial es fundamental en este tipo de organizaciones. (Nuño, 2018, Párr. 4).

Existen tipos de culturas en la actualidad, que las organizaciones adoptan conforme a lo que más se adecue en relación a su temática, en donde se identifican las organizaciones que se inclinan por la orientación al poder, cuyo objetivo principal es ser competitivos antes sus

adversarios, buscan inculcar en sus colaboradores valores que agreguen poder y autoridad por medio de su cultura organizacional, debido a que se identifican con un liderazgo autoritario para tener control sobre los trabajadores, en donde para las organizaciones con un tipo de cultura orientas al poder, es elemental esta característica dentro de la cultura organizacional, para establecer un buen funcionamiento y determinar el éxito laboral.

**4.8.1.2 Organizaciones Orientadas a la Norma.** Las empresas orientadas a la norma, su función básica es la de garantizar la seguridad y estabilidad de la compañía. Para lograrlo, están muy enfocadas en el cumplimiento estricto de la norma, la división y cumplimiento de las responsabilidades que cada puesto conlleva y hacer un análisis exhaustivo de todos los procedimientos y procesos que se llevan a cabo en la empresa. (Nuño, 2018, Párr. 7).

Se identifican dentro del tipo de cultura organizacional, las empresa con culturas orientadas a la norma, quienes buscan determinar el éxito empresarial por medio del seguimiento exacto de las normas establecidas para los procedimientos que realizan en el desarrollo de las actividades que cada puesto de trabajo requiere.

**4.8.1.3 Organizaciones Orientadas a Resultados.** La clase de cultura organizacional centrada en los resultados, las compañías tienen como objetivo ser más eficaces y óptimas durante la utilización de los recursos en el desarrollo de sus procesos. Son compañías que miran y apuesta por la reducción de costes, el cumplimiento de los objetivos empresariales en cortos tiempos y empleando el mínimo posible de recursos materiales y humanos. (Nuño, 2018, Párr. 9).

Con relación a las organizaciones orientadas a los resultados, se mencionan las empresas que muestran una cultura en donde prevalece como valor elemental, el ser organizaciones eficaces, que buscan cumplir sus metas, al utilizar el menor tiempo posible con la ayuda de todos sus recursos disponibles y que tratan de minimizar en lo posible los costos generados.

**4.8.1.4 Organizaciones Orientadas a Personas.** Las clases de cultura organizacional es la de las compañías orientadas a las personas. Se trata de organizaciones empresariales que abogan por el desarrollo, formación empresarial, satisfacción y motivación de sus equipos de trabajo. Donde el empleado es el centro de la actividad, siendo éste el activo más importante de la compañía. Porque, ¿qué sería de una gran empresa sin la motivación, creatividad e implicación de sus empleados. (Nuño, 2018, Párr. 11)

Existen dentro de los tipos de culturas las organizaciones con orientación hacia las personas, en donde el factor humano es lo más valioso dentro de sus recursos, motivo por el que buscan crear oportunidades de crecimiento y desarrollo para los trabajadores, genera satisfacción en los resultados obtenidos y utilizan el valor que reciben las personas como el principal motivo para impulsarlos a crecer profesionalmente, para contar con talento capacitado dentro de la organización en relación al logro de sus objetivos.

#### **4.8.2 Características de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización. La cultura organizacional presenta seis características principales: regularidad en los comportamientos observados, normas, valores predominantes, filosofía, reglas y clima organizacional. (Chiavenato, 2011, pág. 73).

Las características de la cultura organizacional son el conjunto de los valores, comportamientos, hábitos, conductas, etc. que adopta la organización para que la representen, es por ello que se identifican las características principales y que es común encontrarlas en las culturas organizacionales, por ejemplo, los comportamientos de las personas, los valores que predominan,

el tipo de clima laboral que existe dentro de la organización, las reglas y la filosofía propia.

**4.8.2.1 Valores.** Los valores de una empresa son los principios éticos y profesionales que evidencian su identidad. Fácilmente podríamos definirlos como la personalidad de la compañía. El objetivo de los valores de la empresa es generar comportamientos acordes con lo que se ha propuesto. A partir de esos valores, los empleados toman conocimiento de las conductas que deben seguir. Los miembros de los equipos de trabajo deben tener comportamientos que coincidan con los valores. (Da Silva, 2020, Párr. 7).

Los valores adoptados por la organización son los estatutos que identifican y son los principios éticos y profesionales que tendrán que expresar en su comportamiento en el área de trabajo y con los otros miembros de la organización, es la manera en la que se dan a conocer y que los identifica del resto de las organizaciones como una identidad definida por medio de sus valores.

**4.8.2.2 Regularidad en los Comportamientos Observados.** “Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias” (Chiavenato, 2011, pág. 74).

En relación con los comportamientos observados en las culturas organizacionales, se caracteriza el lenguaje común, los términos propios establecidos para las características que los definen, la variedad en las conductas que existen y la forma de interactuar de sus miembros.

**4.8.2.3 Normas.** “Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas” (Chiavenato, 2011, pág. 74).

Los patrones de comportamientos de los colaboradores definen las normas que se han establecido dentro de la organización y que todos los miembros de la organización deberán adoptar para desarrollar las actividades propias y para desenvolverse en relación con el comportamiento que se quiere que muestren al estar dentro de la organización.

**4.8.2.4 Valores Predominantes.** “Valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia” (Chiavenato, 2011, pág. 74).

Los valores predominantes son los que la organización identifica que la pueden definir ante la sociedad, estos valores resaltan como predominantes dentro del ambiente interno y son aquellos que la serán los que prevalecerán como valores fundamentales dentro de la cultura organizacional y que los trabajadores demuestren en relación con la calidad de su trabajo.

**4.8.2.5 Filosofía.** “Políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes” (Chiavenato, 2011, pág. 74).

La filosofía de la organización definida por medio de las políticas que utilizará para conducir a los empleados dentro de las áreas de trabajo, relación a cómo deben de comportarse con los clientes o personal externo que visita la organización.

**4.8.2.6 Reglas.** “Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte” (Chiavenato, 2011, pág. 74).

Las reglas son los estatutos establecidos por la organización y que deben manifestarse en el comportamiento y la conducta de los miembros de la organización como una guía que debe ser adoptada por todos los miembros existentes y por los miembros que se recién acaban de unir a la empresa, para ser aceptados por los grupos establecidos en las áreas de trabajo.

**4.8.2.7 Clima Organizacional.** “Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera” (Chiavenato, 2011, pág. 74).

El clima de la organización, es la percepción que tienen los empleados del ambiente laboral sobre sus áreas de trabajo, en donde influyen las relaciones interpersonales que surgen entre los

trabajadores de la organización en el entorno en el que se desenvuelven diariamente en las áreas de trabajo.

#### **4.9 Estudios del Clima Laboral**

Los factores intangibles son los principales responsables de un clima organizacional vibrante, aunque las herramientas, las reformas y las estructuras físicas también son importantes. Los activos tangibles, como maquinaria, insumos e inventarios, no son los únicos responsables del progreso empresarial. Sin duda, el capital humano también se ha convertido en un factor clave para la economía. Con todas estas evidencias, la propuesta de los estudios y estrategias dirigidas al clima organizacional es promover un ambiente laboral más agradable, que favorezca la productividad, la innovación y, consecuentemente, los resultados de una organización. (Content, Redator, 19, Párr. 6).

Existen estudios que evidencian que para las organizaciones ahora el recurso que más valor tiene es el capital humano, debido a que las personas dentro de las empresas se han convertido en un factor clave que ayuda a determinar el éxito de las organizaciones, lo que se ve reflejado por medio de su economía. Es por ello por lo que por medio de estos estudios que se han realizado se ha logrado demostrar que un buen ambiente laboral favorece al clima organizacional de los trabajadores en su área de trabajo.

##### ***4.9.1 Medición del Clima Organizacional***

La medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. El objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima

organizacional, de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. El propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas. (García, 2009, pág. 48).

Las herramientas de medición del clima laboral, son métodos que se utilizan con el objetivo de determinar el tipo de ambiente que fluye en la organización, en donde se analizan factores como para determinar el grado de satisfacción de los trabajadores, se podría decir que se indaga a través de las herramientas de medición la forma en la que los empleados perciben el ambiente del lugar en donde desarrollan las actividades concernientes al puesto de trabajo propio, como también de lo que perciben entre las relaciones interpersonales que fluyen entre las diferentes áreas de trabajo con las que tienen relación directa e indirectamente.

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. (García, 2009, pág. 48, como se citó en García y Bedoya, 1997).

Existen tres estrategias utilizadas por las organización como metodo de ayuda para medir el clima laboral de la empresa, en donde el primet metodo es el de observacion del comportamiento de los miembros de la organización, seguido de eso emplean entrevistas directas con los empleados para identificar la percepcion de cada uno tiene de lo que vive y experimenta y luego realizar cuestionarios que han sido diseñados especialmente para lo que se quiere medir, proceso que realizan a todos los trabajadores.

## 4.9.2 Instrumentos de Medición de Clima Organizacional

**4.9.2.1 El Cuestionario de Litwin y Stringer.** De acuerdo con Litwin el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación: 1) Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional; 2) Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo; 3) Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. (García, 2009, pág. 49)

En el modelo de cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer, se puede identificar que el surgimiento de la necesidad de crear el modelo de cuestionario en mención, se dio por la necesidad de comparar la influencia que ejerce el tipo de liderazgo en relación al clima organizacional, dentro del modelo de cuestionario se centraron en tres objetivos de estudio, en los que se pueden mencionar lo anterior descrito la relación entre el liderazgo y el clima laboral, estudiar los factores del clima organizacional que afectan directamente la motivación de los trabajadores y el determinar qué efectos del clima laboral influyen en la satisfacción en el trabajo que sienten las personas.

Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo. (García, 2009, pág. 50).

El desarrollo de un cuestionario basado en el modelo de necesidades que describió McClelland, fue la base en la herramienta que Litwin y Stringer plantearon, en donde buscaban identificar las percepciones que las personas tenían conforme al comportamiento que demuestran en la organización, mediante el estudio de las dimensiones como, la responsabilidad en su trabajo, el tipo de recompensa que ayudaría en su motivación, la colaboración entre los mismo empleados, y la lealtad que sentían hacia la organización.

**4.9.2.2El Cuestionario de Rensis Likert Perfil Organizacional.** Para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada Los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. (García, 2009, pág. 50).

El cuestionario de Likert refiere a que los individuos muestran un comportamiento organizacional, derivado de los que sienten, dan y reciben de la organización, son reacciones de las acciones que se realizan dentro del área de trabajo y lo que lo motivan a actuar de determinada forma, es decir si la persona percibe un ambiente limpio e higiénico mental y físicamente, lo reflejará por medio de actitudes positivas, mientras que al percibir un entorno lleno de insatisfacción y carencias, el trabajador lo denotará por medio de actitudes de aburrimientos y falta de ánimo en la realización de las tareas asignadas.

Para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el

comportamiento de las personas de la organización. (García, 2009, pág. 51, como se citó en Likert, 1969).

Se menciona que el clima organizacional se compone por ocho dimensiones que sobresalen en el tipo de clima multidimensional, que se refiere al estudio de las fuerzas que motivan a los trabajadores a desempeñarse de manera efectiva, como también en la forma en la que fluyen los procesos de comunicación dentro de la organización, la planificación y el control conforme al rendimiento y perfeccionamiento de objetivos y en donde se analiza la manera en que influye la toma de decisiones.

**4.9.2.3 Modelo de Fernando del Toro.** En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros. (García, 2009, pág. 52, como se citó en Toro, 1992).

Dentro del modelo que presenta del Toro, el estudio del clima organizacional se basa en la conducta que muestran los trabajadores por medio de la satisfacción que sienten hacia las condiciones de trabajo en las que se desarrollan, es decir manifestaran comportamientos relacionados a lo que perciben de su ambiente laboral en cuanto a las relaciones con sus otros compañeros y con los jefes.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación,

responsabilidad y respeto). Dichos factores son, Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos. (García, 2009, pág. 52, como se citó en Toro, 1992).

Existe una encuesta de clima organizacional desarrollada y aprobada en Colombia que se fundamenta en el estudio de los factores como, las relaciones interpersonales de los miembros de las organizaciones, con el sentido de pertenencia que siente hacia la empresa, la disponibilidad de recursos y de los valores colectivos que tiene los trabajadores hacia los compañeros de trabajo en cuanto a la cooperación, la responsabilidad y el respeto, que desean recibir.

#### ***4.9.3 Características de los Instrumentos de Medición del Clima***

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. (Brunet, 1983, pág. 20).

Se menciona que la herramienta de mayor apoyo y de gran ayuda para las organizaciones en relación con la medición del clima laboral, son los cuestionarios, por medio de los que esperan obtener información sobre los eventos particulares que se han suscitado dentro de la empresa y en donde los empleados tienen la libertad de expresar el nivel de agrado o desagrado que sienten hacia lo consultado en el cuestionario.

La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. (García, 2009, pág. 49).

Todo cuestionario es realizado con el fin de realizar investigaciones para medir el clima laboral, en donde deberá ser capaz de tener la eficacia para estudiar las dimensiones que más le interesan y se consideran que afectan directamente al clima de la organización, en relación con los factores que establecen el tipo de clima laboral propio, de acuerdo con las características que los identifican.

## **4.10 Herramientas de Medición del Clima Laboral**

### ***4.10.1 Observación***

La observación directa consiste en que el jefe se dé cuenta de cómo los empleados trabajan para identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores. A pesar de su facilidad, se trata de una herramienta que no es precisa ni objetiva y que demanda una gran cantidad de tiempo. (Morales, 2021, Párr. 7).

La observación directa es la herramienta que se emplea para visualizar a los trabajadores mientras se encuentran dentro del lugar de trabajo, en donde por medio de esta, se pueden identificar características dentro del ambiente que generan disgustos entre los integrantes del área, sin embargo esta herramienta además de que requiere de mucho tiempo para emplearla, deja de ser la más precisa en cuanto a resultados.

### ***4.10.2 Grupos Focales***

Los grupos focales son una forma muy común de medir el clima laboral. Se trata de una charla con un grupo de 6 a 12 participantes a los que un moderador les hace preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. El gran reto al usar esta herramienta es lograr un ambiente de confianza para que los empleados hablen abiertamente. (Morales, 2021, Párr. 8).

Los grupos focales también son empleados como herramientas para la medición del clima laboral, para la realización de esta herramienta se requiera la participación de un grupo conformado

por 6 a 12 miembros de la organización, que responden las preguntas planteadas por un moderador y que puntualizan en los aspectos que consideran de mayor relevancia, sin embargo el objetivo de los grupos focales es generar confianza entre los empleados de la organización para que se puedan expresar sin temores.

#### **4.10.3 Entrevistas**

Las entrevistas pueden ser individuales o grupales y han de centrarse en aspectos más puntuales de la empresa. Las entrevistas de salida son una buena alternativa para conocer una percepción sincera sobre las condiciones laborales. Además, esta herramienta permite saber si en una empresa existen diferentes climas organizacionales. (Morales, 2021, Párr. 9).

Las entrevistas son utilizadas como otra herramienta de medición, en donde buscan recopilar información sobre la percepción que tienen los empleados hacia la organización o que tuvieron en dado caso de que se traten de entrevistas de salida, las entrevistas pueden ser utilizadas para realizarse de forma individual o bien en emplearse en forma grupal y que su objetivo es identificar si la organización cuenta con diversidad de climas laborales.

#### **4.10.4 Encuestas**

Las encuestas son muy eficaces para recolectar datos precisos sobre el grado de satisfacción de los empleados. Además, destacan sobre las anteriores herramientas por su bajo margen de error al reunir la sumatoria de las percepciones subjetivas del talento humano, lo que facilita la identificación de tendencias y áreas de mejora. Aunque existen diversos modelos de encuesta de clima laboral, es fundamental que las preguntas se ajusten a la cultura y las dinámicas internas de la compañía. (Morales, 2021, Párr. 10).

Las encuestas son el tipo de herramienta más utilizada dentro de las organizaciones, que sirve para recolectar datos que ayuden a identificar el grado de satisfacción que tienen los empleados hacia su área de trabajo o hacia la organización y que además es la herramienta que

presenta el menor margen de error al momento de arrojar los resultados, sin embargo es recomendable que aunque existen variedad de modelos de entrevistas, cada organización defina su propio modelo de encuesta que se ajuste a las características de la cultura propia establecida.

#### **4.11 Metodología de Diseño y Aplicación de Encuestas de Medición del Clima Laboral**

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de Clima Laboral requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que, de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales. (COPEME, 2009, pág. 3).

En la metodología en relación con el diseño y aplicación de las encuestas de medición del clima laboral, se requiere que los altos cargos de la organización se comprometan a elaborar los planes de acción que se implementaran a partir de los resultados obtenidos por medio de la encuesta, debido a que es necesario que los resultados sin que queden solamente en información recopilada, sino más bien que sirvan como base para el inicio del cambio organizacional.

##### ***4.11.1 Paso 1 Capacitación***

Es necesario como primer paso realizar un pequeño taller de capacitación, cuyo objetivo es mostrar los temas que intervienen en la problemática del comportamiento organizacional, es decir: la diferencia de la satisfacción y motivación del personal, las implicancias de la aplicación de las encuestas de Clima Laboral, las expectativas que genera en los colaboradores, la necesidad de llevar a cabo los planes de acción, etc. (COPEME, 2009, pág. 3).

El primer paso de la metodología es la capacitación, que consiste en un pequeño taller en donde se involucran ambas partes de la organización, es decir jefes y colaboradores, en donde por

medio de este taller se identificarán los temas causantes de los posibles problemas que existan y ayudara a comprender el motivo que conlleva a realizar las encuestas propuestas y conocer que expectativas esperan los colaboradores de la organización.

#### ***4.11.2 Paso 2 Adecuación de Encuesta de Clima Laboral***

En este paso se debe hacer la adecuación de la encuesta de Clima Laboral, para lo cual es necesario tomar un modelo de encuesta de este tipo y que aborda los principales aspectos a evaluar como son remuneraciones, ambiente de trabajo, carga laboral, relación con los jefes, compañeros, etc. En base a este modelo de encuesta, el equipo de la organización debe adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la organización y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado. Dos preguntas clave que deben incluirse son: ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, en base a estas dos preguntas se evalúa de manera integral la satisfacción con la organización. (COPEME, 2009, pág. 3).

El paso dos de la metodología consiste, en la de adecuación de la encuesta del clima laboral, se en donde se debe elegir un modelo de encuesta para adecuarlo a las necesidades de la organización y evaluar los aspectos necesarios de las principales quejas que han sido más concurrentes, sin embargo, toda organización debería incluir en la encuesta, dos preguntas básicas que son ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización? y ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?, con las que la organización logrará evaluar el grado de satisfacción de sus empleados.

Se debe de tener en cuenta que las preguntas que se realicen no creen expectativas sobre aspectos que no se está dispuesto a cambiar Una vez desarrollada la encuesta debe probarse el

entendimiento de las preguntas con el personal, para lo cual se puede aplicar la encuesta en una pequeña muestra. La encuesta debe estar en términos claros y sencillos pues finalmente ésta encuesta será aplicada a todo el personal. (COPEME, 2009, pág. 4).

En el desarrollo de la encuesta, es necesario considerar dentro las preguntas que se van a plantear, que exista la disposición de realizar los cambios en relación con los problemas encontrados, derivado a esto, se deberá realizar una muestra con los empleados de la organización para confirmar que se entiendan correctamente las preguntas planteadas, en donde las preguntas deberán de estar formuladas de manera sencilla y de lo más claro a posible.

#### ***4.11.3 Paso 3 Aplicación de la Encuesta de Clima Laboral***

El tercer paso también involucra como responsable al equipo encargado de la medición, pero además participan todos los colaboradores. En la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal, para ello se debe tener en cuenta lo siguiente. (COPEME, 2009, pág. 4).

El paso 3 de aplicación de la encuesta involucra a los como punto principal a los responsables de la aplicación y como punto de ayuda a los colaboradores, quienes serán los que intervendrán en el proceso de la aplicación de la encuesta para la medición del clima.

- “La encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, para ello se requiere de un mecanismo para asegurar tal anonimato, por ejemplo, la elaboración de ánforas para depositar las encuestas” (COPEME, 2009, pág. 4). Para que los colaboradores vean un proceso legal y eficaz, es necesario que la encuesta se realice en anonimato, con esta característica los trabajadores apreciarán la confiabilidad de responder sin temores y a la vez se sentirán seguros de realizarla.
- “Se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta” (COPEME, 2009, pág. 4). Al momento de proceder a realizar la encuesta, se debe de contar

con un ambiente en donde el trabajador se sienta relajador y en confianza.

- Debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados, por ejemplo, si se realiza la encuesta después de alguna fiesta realizada por la organización o luego de un recorte de personal, ya que los resultados se verían sesgados por estos eventos. (COPEME, 2009, pág. 4). Al momento de realizar la encuesta se debe de tomar en cuenta los factores internos y externos que podrían influir en las respuestas, es por ello por lo que se recomienda que se realice durante fechas neutrales o fueras de actividades significativas para el ambiente de la organización.

Adicionalmente a los resultados generales de la organización en cada uno de los aspectos evaluados, se puede medir específicamente cómo se encuentra el clima laboral por agencia o área, colocando un ánfora por cada agencia o área de tal manera que al final se tenga resultados globales y por áreas. Esta precisión de hallar el clima laboral por área permitirá realizar planes de acción más específicos. (COPEME, 2009, pág. 4). Mediante de la encuesta del clima laboral los resultados obtenidos, sirven para identificar el estado en el que se encuentra el clima en general, pero también funciona como medidor específico del clima por áreas de trabajo, es por ello por lo que, al colocar un ánfora en cada área de trabajo ayudar a obtener resultados de forma general y específica de las variables medidas por medio de la encuesta.

#### ***4.11.4 Paso 4 Resultados***

Requiere la actuación exclusiva del equipo encargado de la medición. Una vez realizada la encuesta se deberá procesar los resultados a nivel de la organización y por áreas o agencias. El ingreso de datos en una hoja Excel permitirá un manejo amplio de la información recogida para el procesamiento de las encuestas es recomendable hacerlo con la técnica de referenciamiento a un valor mayor De esta manera se logrará resultados representativos a nivel de toda la institución y

por región, así como por cada criterio de evaluación. (COPEME, 2009, pág. 5).

Los resultados obtenidos son de incumbencia únicamente del equipo que se ha designado como encargado de realizar las encuestas, quienes serán los encargados de procesar los datos obtenidos por cada área que intervino en la medición, en donde es recomendable utilizar la técnica del referenciamiento a un mayor nivel para obtener resultados específicos a nivel institucional y por área.

**4.11.4.1 Técnica del Referenciamiento.** La técnica de referenciamiento a un valor mayor toma en cuenta el porcentaje de respuestas que alcanzan un valor específico. Por ejemplo: el porcentaje de respuestas que en determinada pregunta marcaron 5 en la escala 1 a 5 y el porcentaje de respuestas a la pregunta en las que se marcó los valores 4 y 5 en la escala 1 a 5. (COPEME, 2009, pág. 5).

La técnica de referenciamiento plantea, tomar en cuenta el valor más alto de la mayoría de las puntuaciones obtenidas en la escala que se ha establecido dentro de la encuesta, es decir se toma en cuenta aquel número de respuestas que alcanzo un valor específico según haya establecido en los parámetros de puntuación.

#### **4.11.5 Paso 5 Priorización**

Consiste en priorizar y establecer planes de acción, para ello es necesario involucrar a todos los niveles de colaboradores de la organización. Para establecer y priorizar planes de acción no basta con los resultados de la encuesta de clima laboral, puesto que la encuesta no define los aspectos que el personal considera más relevante, por lo que, luego de la encuesta y antes de realizar los planes de acción se debe profundizar respecto a ello. (COPEME, 2009, pág. 6).

Mediante la priorización se establecen aquellos planes que, según los resultados obtenidos se consideran de mayor relevancia y que necesiten ser tratados con urgencia o entre los primeros

lugares si se trabajara por medio de escalas o niveles, debido a esto se deberán estudiar a profundidad los resultados que se obtuvieron mediante las encuestas.

Se procederá a identificar cuáles serían los aspectos sobre los que se va a realizar los planes de acción mediante tres tipos de metodología: entrevistas, reuniones de grupos focales, y por medio de una encuesta de salida (solo al personal que se retira voluntariamente). En dichas entrevistas o encuesta se les solicitará que cuenten problemas reales, quejas frecuentemente escuchadas, etc. En base a la información relevada se procederá a contabilizar la frecuencia de cada uno de los aspectos y de esta manera priorizar sobre qué aspectos se realizará el(los) plan(es) de acción. Es importante recordar que las encuestas de clima laboral solo miden el grado de satisfacción en cada aspecto, más no el grado de importancia de uno u otro aspecto. (COPEME, 2009, pág. 6).

Mediante las encuestas realizadas por medio de las herramientas como los grupos focales y las entrevistas, sin afectar que dichas entrevistas sean con personal de salida (solamente al personal que se retire por renuncia voluntaria), se identifican los aspectos sobre los que se van a realizar los cambios, es por ello que por medio de las encuestas que se realizan sin afectar la herramienta que se utilizó para desarrollarlas, se les solicita a los empleados que respondan con lo más parecido a la realidad que viven, derivado que con base a ello se tomarán en cuenta las estrategias que se incluirán dentro del plan de acción que se implantará.

#### **4.12 Programas en Torno al Clima Laboral**

Un programa de clima laboral es un conjunto de medidas que buscan mejorar de la calidad de vida de los empleados de una organización. los programas de bienestar laboral se consideran una de las actividades más importantes en la gestión de Recursos Humanos. (Conexion Esan, 2018, Párr. 1).

Los programas en torno al clima laboral son desarrollados con la intención de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, por medio de estos programas se buscan el bienestar de los

miembros que pertenecen a la organización y que son realizados por medio de las actividades que busquen enriquecer el clima laboral a través de las relaciones interpersonales que se generan durante el desarrollo de estos programas y que son coordinadas por el personal de recursos humanos de la empresa.

#### **4.12.1 Programas de Reconocimiento**

Los premios de reconocimiento son pagos o créditos concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización. La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores. El premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores. (Conexion Esan, 2018, Párr. 7)

Los programas de reconocimiento son aquellos que buscan motivar a los trabajadores por medio de la entrega de premios tanto a nivel personal como en grupo, por el logro de las metas asignadas, el personal de recursos humanos busca dar a conocer el esfuerzo y los logros que obtuvieron los trabajadores a través de los programas de reconocimiento, como un factor de motivación para el resto de trabajadores, en relación al logro de las metas establecidas para cada uno y que podrían ser realizados por medio de ceremonias, que les podría ser de ayuda como método para retroalimentar a las personas.

**4.12.2 Programar Actividades fuera del Trabajo.** La realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas, alentar y fomentar un ambiente de trabajo que sea divertido y que inspire a los empleados a disfrutar de su trabajo puede generar enormes beneficios. Los trabajadores felices son empleados leales, y los individuos

leales pueden hacer cosas increíbles. Esta es una de las claves del éxito de líderes de la industria. (Conexion Esan, 2018, Párr. 10).

Existen los programas que se realizan mediante actividades fuera del trabajo, que son utilizadas para motivar a las personas, son actividades recreativas en las que fomentan a los miembros a conformar relaciones interpersonales positivas entre las diferentes áreas de la organización, de manera que los empleados puedan generar ambientes de trabajo sanos, que ayudan a enriquecer el clima laboral de las organizaciones, en donde se identifica que los empleados más leales a la empresa son aquellos que se sienten satisfechos en su puesto de trabajo.

**4.12.3 Optar por Buenas Instalaciones y Equipos.** Además de un ambiente limpio y agradable, proporcionar un equipo de trabajo funcional y ergonómico es también muy positivo. Y más en esta época de teletrabajo, donde en algunos lugares el empleado ha tenido que utilizar sus propios medios. (Employer Branding, 2021, Párr. 16).

Optar por brindarles a los trabajadores instalaciones y equipos en buen estado podría ayudar a desarrollar ambientes agradables a los miembros de la empresa, en donde los empleados sienten el deseo de apoyarse mutuamente y desarrollar trabajo en equipo, motivo por el que logran resultados favorables para la organización.

**4.12.4 Facilitar la Conciliación Familiar.** Facilitar la conciliación de las familias, algo muy beneficioso para crear un buen clima laboral. Y es que ofrecer un horario de entrada o salida más laxo, pero cumpliendo con las horas estipuladas de la jornada laboral; es de gran ayuda. Y un aspecto muy bien valorado entre los trabajadores con hijos. (Employer Branding, 2021, Párr. 17).

Facilitar la conciliación familiar, es un factor que los trabajadores valoran mucho, el brindar horarios flexibles a los empleados, les motiva en gran manera debido a que les permite compartir tiempo con su familia pues logran experimentar mayor satisfacción en el ámbito personal, debido a que para algunas personas es significativo el compartir momentos familiares.

## **4.13 Estrategías para Mejorar el Clima Laboral**

### ***4.13.1 Ofrecer Discusiones Regulares y Continuas Sobre las Expectativas de Desempeño***

Las metas y el progreso deben hacerse del conocimiento de los miembros de todos los equipos. Muchos pensarían que es mejor evitar a toda costa tener discusiones con tu equipo. Sin embargo, estudios afirman que podrían ser mucho mejor de lo que parecen y es que las confrontaciones no son malas si se llevan a cabo con el enfoque correcto. (Moreno, 2022, Párr. 15).

Es necesario que los colaboradores conozcan los objetivos claros y que se les informe del avance o progresos que se tengan, es por ello que ofrecer discusiones regulares y continuas con el personal que integren los equipos son de mucha significancia para conocer las expectativas que se tengan del desempeño unos a otros.

Las discusiones entre equipos sí son buenas, siempre y cuando exista respeto y tolerancia. De hecho, las confrontaciones sanas pueden llevar a un buen intercambio de ideas que conduzcan a la innovación, a soluciones de problemas actuales o a probar puntos que podrían ser benéficos para las operaciones diarias. (Moreno, 2022, Párr. 17).

Las discusiones entre los miembros de los equipos, pueden llegar a ser de gran ayuda para identificar problemas, en donde al mismo tiempo se podrían llegar a obtener soluciones para resolverlos por medio de las confrontaciones y discusión grupal, mediante aportaciones de ideas de innovación por medio del intercambio de ideas.

### ***4.13.2 Reduce la Preocupación de tus Empleados Ofreciendo un Ambiente de Trabajo Seguro***

Cosas simples como que todos los cables eléctricos estén cubiertos para evitar que los empleados se tropiecen con ellos, es una de las cuestiones que debes vigilar para que tus empleados no tengan que preocuparse. Algunas de las acciones de prevención básicas que tu empresa debe

cumplir son: entradas y salidas de emergencia, fácil acceso, espacios adecuados en caso de tener contratadas a personas con alguna discapacidad, pisos ajustados a las funciones que se realicen, ventilación suficiente tanto natural como artificial, aire acondicionado o calefacción, acceso a agua potable, baños y lavamanos, y mantenimiento de las oficinas y áreas externas limpias y organizadas. (Moreno, 2022, Párr. 36).

Realizar actividades simples, podrían significar mucho para los empleados, debido a que para muchas personas es de gran significado, el que la organización se preocupe por el bienestar mental, así como también físico, derivado que, el tropezar con un objeto mal puesto en la oficina podría significar la ausencia de algún miembro, provocada por algún accidente que lo inhabilite temporalmente de su puesto de trabajo, es por ello que hacer seguros a los empleados en sus áreas de trabajo, podría aportar mucho valor y enriquecer el ambiente de trabajo.

#### *4.13.3 Propicia un Ambiente Favorable*

Una cultura de trabajo de apoyo es la base de un clima laboral positivo. Algunas acciones que puedes llevar a cabo para emprender actitudes positivas son no te reserves elogios, mantén una actitud positiva, escucha a los miembros de tu equipo. (Moreno, 2022, Párr. 37).

Propiciar que el ambiente de trabajado se torne en sentido positivo para los trabajadores por medio de elogiar el trabajo que se realizado, mantener actitudes positivas y escuchar las opiniones y necesidades de los trabajadores de la organización, son acciones que fortalecen los ambientes de trabajo, y aportar a conseguir una cultura de apoyo.

**4.13.3.1 No Te Reserves los Elogios.** “A cualquiera le gusta escuchar cosas buenas de sí mismo y tus empleados también merecen (y quieren) ser reconocidos cuando hacen las cosas bien” (Moreno, 2022, Párr. 38).

Para muchas personas el recibir comentarios positivos de lo que han realizado, sirve como un factor de motivación para realizar las cosas bien, es por ello que se debe evitar guardarse los

buenos comentarios que contribuyan a incrementar el grado de satisfacción laboral de los trabajadores.

**4.13.3.2 Mantén una Actitud Positiva.** “Las actividades diarias y las presiones laborales pueden hacer que no todos los días tengas una sonrisa en el rostro, pero como líder debes mantener una buena actitud ante cualquier situación y ser un ejemplo para los demás” (Moreno, 2022, Párr. 39).

Expresar ante los otros miembros de la organización actitudes positivas, durante el desarrollo de las actividades sin interesar la situación en las que se encuentre envueltos y más aún en aquellos procesos que generan alta carga laboral en los empleados, es una de las estrategias que favorecen a enriquecer el clima laboral de las organizaciones.

**4.13.3.3 Escucha a los Miembros de tu Equipo.** No solo te acerques a ellos para resolver dudas laborales. Aprovecha diferentes ocasiones para saber cómo se sienten, qué hicieron en su fin de semana, cómo está su familia. Verás que esto ayudará a que confíen más en ti y les hará saber que pueden acercarse a ti de forma amigable y no solo profesional. (Moreno, 2022, Párr. 40).

Se deben aprovechar las circunstancias que se presentan para tratar de empezar a crear relaciones de confianza y amistad entre los miembros de la organización, en donde acercarse a los empleados para preguntar como estuvo su día de labores o que tal se torna todo en el ambito familiar, podría ser una de las mejores estrategias para contribuir a mantener un buen clima laboral.

#### ***4.13.4 Establecer una Política Justa para Todos los Empleados***

Las políticas de una empresa deben ser aplicadas independientemente del puesto o designación de un trabajador en la empresa. Si un supervisor no cumple constantemente con los plazos, debes tomarlo tan en serio como lo harías con un empleado junior. Si tu política cambia, asegúrate de que todos lo sepan. (Moreno, 2022, Párr. 41).

Las políticas empleadas en la organización se establecen con el objetivo de que se cumplan por todos los trabajadores, sin diferir en el puesto desempeñado, es necesario que en relación al cumplimiento de las mismas sea de manera justa y por igual para todos los miembros, en donde el ejemplo de cumplimiento deberá empezar por los altos ejecutivos quienes promoverán a los subordinados el cumplimiento a cabalidad con el ejemplo que demuestran.

Para que una política laboral sea justa es indispensable que cumpla con estas características, debe comprender criterios de igualdad, sin arbitrariedades y con fundamentos sólidos, no debe contradecirse a sí misma; por lo tanto, debe ser acorde a los valores y la filosofía de la empresa, debe ser de conocimiento para todos y cada uno de los miembros de tu equipo, a fin de evitar confusiones, malentendidos o violaciones a los principios o normas establecidos, tienen que estar vinculada únicamente a propósitos laborales. (Moreno, 2022, Párr. 42).

Las políticas que se establecerán en la organización, deben de planificarse en relación a la filosofía y valores que predominan en la organización como parte de la cultura propia, además a ello, las políticas de la empresa deberán de ser de conocimiento de todos los empleados para evitar problemas a causa de confusiones o malos entendidos, es por ello que todas las políticas tienen que establecerse bajo fundamentos sólidos y buscar la igualdad de criterios, sin ofender a ninguno de los miembros.

#### ***4.13.5 Implementa Actividades de Trabajo en Equipo***

“Estas actividades ayudan a mejorar la comunicación interna y la productividad, aumentan la moral en el lugar de trabajo y permiten a los empleados conocerse mejor” (Moreno, 2022, Párr. 50).

La formación de equipos de trabajo para desarrollar tareas específicas es una de las estrategias que más se utilizan, para motivar a los empleados, por el motivo de que contribuyen

para enriquecer la moral de los trabajadores y a la vez contribuyen a las personas a ser más productivos, derivado a que se fortalecen las relaciones interpersonales y de comunicación eficaz entre los miembros, debido a que durante el desarrollo de las actividades permiten conocerse mejor unos a otros.

**4.13.5.1 Técnica 5.5.5.** “Esta dinámica ayuda a desarrollar ideas creativas y consiste en formar grupos de cinco y escribir cinco ideas en un tiempo de cinco minutos” (Moreno, 2022, Párr. 51). La dinámica denominada 5.5.5 consiste en solicitar ideas en los trabajadores que los ayude a desarrollar las habilidades de creatividad en los participantes, en la metodología de estas actividades se busca, formar grupos de cinco personas, quienes tendrán que escribir 5 ideas creativas, dentro del tiempo estipulado que son 5 minutos.

**4.13.5.2 Afinidades.** “Cada empleado escribe sus aficiones y gustos en una hoja de papel sin poner su nombre; se juntan todas, se comparten y se trata de adivinar de quién es cada personalidad” (Moreno, 2022, Párr. 52.). Por medio de la estrategia de afinidades los participantes escriben en una hoja de papel, en donde siempre mantienen el anonimato, sus gustos e intereses, para posterior a ello, intercambiarlas entre todos los miembros que participan en la actividad, en donde la mecánica consiste en adivinar de quien se trata el tipo de personalidad plasmada en el papel, apoyándose en las características que ya se conocen unos a otros.

**4.13.5.3 Reuniones Semanales o Quincenales.** Hay empresas que las realizan cada 15 días para platicar los puntos más importantes del momento, para realizar actividades o simplemente para ponerse al tanto de la vida del otro. Estas y más actividades son óptimas para realizar en la oficina y ayudan a que los empleados se conozcan mejor entre sí. Además, permiten momentos de relajación en los que no tengan que pensar en trabajo. (Moreno, 2022, Párr. 53).

Las reuniones que se planifican dentro de la organización de manera periódica, en intervalos de tiempo, semanal o quincenalmente, se utilizan para tratar temas sobresalientes para

los miembros del área de trabajo, es por ello por lo que estas reuniones son consideradas muy eficientes para promover el buen clima laboral en la oficina, debido a que favorecen a impulsar el compañerismo, en donde los empleados logran conocerse más en el ámbito personal.

#### ***4.13.6 Fomenta Políticas que Promuevan un Ambiente más Adaptable o Responsable***

Además de las políticas generales de la empresa, puedes crear un manual o guía de políticas para los miembros de tu equipo o área de trabajo. Esta guía debe fungir como un manual de buenas prácticas que responda a los variados intereses de los miembros de tu empresa. (Moreno, 2022, Párr. 54). Crear manuales de buenas practicas labolares además de los manuales de politicas generales que existen en las organizaciones, contribuye en el mejoramiento del clima laboral, debido a que sirve de guía a los trabajadores en relación al comportamiento que deben reflejar en el lugar de trabajo y hacia los compañeros de labores.

**4.13.6.1 Ejemplo, Espacio Libre de Humo.** Si en tu espacio de trabajo existe el hábito de fumar, puedes establecer en las normas la prohibición del cigarrillo dentro de las oficinas. Esta acción no solo incentivará el bienestar de los no fumadores, sino que puede contribuir a la salud de aquellos que han desarrollado el hábito. Para ello, puedes colocar letreros indicativos a lo largo de toda la oficina y, si así lo convienen, destinar una zona exclusiva para que tus empleados fumen sin afectar a los demás miembros del equipo. (Moreno, 2022, Párr. 55).

Un ejemplo, claro de las buenas practicas laborales que se pueden implementar en los manuales, es la nueva tendencia de los espacios libres de humo, debido a que, para algunos trabajadores el practicar este habito es molesto, en relación a lo perjudicial que podria significar para la salud propia y de quienes indirectamente se ven afectados, el contar con un espacio libre de olor a tabaco es muy significativo, asi como para los trabajadores que tienen la costumbre de fumar, el contar con areas especificas para practicar el habito, es mucho mas placentero.

#### ***4.13.7 Implementar Rutinas Lúdicas dentro de la Oficina***

Los espacios de trabajo y las actividades laborales son cosas que deben tomarse muy en serio, los trabajadores no pueden mantener la compostura todo el tiempo. Esto no solo generaría entornos laborales deprimentes, sino una baja productividad e incluso tedioso y aburrimiento en la oficina. (Moreno, 2022, Párr. 56).

Implementar actividades durante dentro de las áreas de trabajo, en donde se consiga que los trabajadores salgan de la rutina y la postura natural del puesto de trabajo, permitirá que las personas salgan de los ambiente deprimentes y del aburrimiento causado por un clima tedioso y evitar así la baja eficiencia en los trabajadores de las organizaciones.

Para resolver esta limitante no existe mejor estrategia que implementar actividades recreativas y lúdicas que aligeren la carga de trabajo. Estas actividades no deben tener una relación con las actividades desempeñadas y pueden extenderse más de los 5 minutos de descanso. (Moreno, 2022, Párr. 57).

Implementar estrategias conformadas por actividades que permitan salir de los espacios de trabajo, como por ejemplo aquellas con sentido recreativo, provocara en los trabajadores, sentir la carga de trabajo menos pesada, es por ello que las actividades que alejan a los trabajadores de la realidad del trabajo por al menos cinco minutos contribuyen en gran parte al clima laboral.

#### **4.14 Beneficios del Clima Laboral Positivo**

Cuando revisamos, controlamos e implementamos un clima laboral acorde en nuestra empresa, podemos esperar resultados favorables, pues esto contribuye considerablemente en el avance de los equipos de trabajo, en el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, aumenta la productividad, la integración y el mantenimiento de talentos. Un buen clima laboral es, el elemento necesario para mejorar la imagen de la empresa. (AMITAI, 2019, Párr. 2).

Los beneficios de implementar y controlar el estado del clima laboral en las organizaciones contribuye considerablemente a que las personas progresen en sus actividades para el logro de objetivos, cuando en las organizaciones existe un buen clima laboral, los trabajadores presentan conductas positivas que favorecen el cumplimiento de metas y la eficiencia de los empleados.

Un factor que influye significativamente en cómo se sienten los empleados sobre el trabajo es el clima laboral. El ambiente en el trabajo tiene que ver tanto con la participación de los empleados como la relación entre ellos y con los supervisores, la cultura organizacional y el espacio para su desarrollo personal. Un buen ambiente de trabajo es no solo deseable sino necesario para poder crear equipos de trabajo armónicos y eficientes” (Moreno, 2022, Párr. 1).

El clima laboral es un elemento fundamental en la satisfacción que sienten los empleados, los que se convierten en un factores muy significativos en relación a la satisfacción laboral, derivado del ambiente de trabajo que gozan los trabajadores, debido a que sirve de motivación para que los empleados participen en las actividades del trabajo y que afectan directamente las relaciones interpersonales que experimentan con sus jefes y compañeros de trabajo.

#### ***4.14.1 Elevan la Motivación Laboral***

Un clima laboral positivo hace que los empleados se sientan bien al ir a trabajar, y esto proporciona la motivación necesaria para mantenerlos productivos y activos durante todo el día. Diversos estudios han demostrado que los empleados más saludables desempeñan mejor su trabajo. (Moreno, 2022, Párr. 10).

Los beneficios de un buen clima laboral elevan la motivación que sienten los empleados hacia su área laboral, todos los empleados que experimentan una satisfacción de trabajo, son empleados productivos y que aportan valor en el logro de metas establecidas, son personas que demuestran alto grado de actividad durante la jornada laboral.

#### ***4.14.2 Aumentan la Productividad***

Las estadísticas de productividad en general han demostrado que tener altos niveles de bienestar en el lugar de trabajo significa la diferencia entre una organización próspera y una que está lejos de serlo. Al mantener a tus empleados cómodos los incitas a ser más productivos. (Moreno, 2022, Párr. 11).

Los beneficios de los climas laborales sanos, reflejan por medio de estadísticas, que los altos niveles de satisfacción que sienten los empleados dentro de su espacio laboral, marca la diferencia entre las organizaciones exitosas y las organizaciones que carecen de éxito, debido a que los empleados que experimentan gusto por el trabajo que realizan, buscan cooperar con la organización para el logro de los objetivos establecidos.

#### ***4.14.3 Facilitar el Trabajo en Equipo***

Los climas de trabajo son determinantes del tipo de relación que se establece entre los miembros de una organización. En ambientes altamente competitivos y tóxicos puede existir poco interés de colaborar con los demás. Por otro lado, en ambientes cálidos y amables puede ser más fácil trabajar en conjunto. (Moreno, 2022, Párr. 12).

Facilitar el trabajo en equipo entre los miembros de la organización, puede ayudar a mejorar el clima laboral, en donde se ha identificado que los espacios de trabajo con carencias pueden provocar en los trabajadores desinterés y una bajo sentido de cooperación en los grupos de trabajo, donde la participación en las actividades de la organización se ve afectada por el desinterés de los miembros, mientras que los empleados que se desenvuelven dentro de ambientes confortables y cálidos incentivan a los otros trabajadores a participar en los equipos de trabajo, en donde ellos mismos se motivan para logros de metas grupales y buscan cooperar con sus compañeros de trabajo para realizar las tareas que contribuyan al alcance de las metas.

Para los equipos, cada tarea representa un reto y, precisamente por eso, es el mejor momento en el que pueden demostrar su valía. Para eso, deben sentirse cómodos trabajando y tener la certeza de que sus empleadores creen en ellos, fomentar en la empresa una relación personal más allá de lo profesional es una gran estrategia para que mejore el trabajo en equipo. Algunas actividades pueden ser en horario oficial de trabajo, y otras no. (Ecoembes, 2019, Párr. 5).

Es importante para cada integrante de los equipos de trabajo sentir, el respaldo de la confianza de los superiores en su trabajo, debido a que entre mas certeza tengan los trabajadores de la credibilidad que le dan a su trabajo, desarrollara mayor valor para demostrarlo con su equipo y sentirse comodo con cada movimiento o con cada idea aportada para el grupo de trabajo, pues buscara la forma de demostrar su valentia para lograr el objetivo de cada tarea.

#### ***4.14.4 Dar una Buena Imagen Empresarial***

Si se cuenta con un espacio de trabajo óptimo es muy probable que comiences a atraer más talentos en el mercado laboral. Esto se debe a que das una buena imagen empresarial al anteponer el bienestar de tu empresa y sus colaboradores. (Moreno, 2022, Párr. 13).

La imagen de la organización depende mucho del clima laboral que perciben los empleados, lo que influye directamente en la imagen que los trabajadores demuestran en el entorno externo de la organización y que aportara valor para atraer nuevos talentos para la institución, al hacer que las personas sientan el deseo de pertenecer a la empresa, por el motivo de la satisfaccion que puedan percibir de los miembros que ya pertenecen a la organización, pues hoy en dia muchas personas buscan pertener a una empresa que se interesa por el bienestar de sus trabajadores, y que su principal activo es el recurso humano, lo que genera en las personas crear un sentimiento de que es una empresa estable laboralmente y en donde ven oportunidades de crecimiento.

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

Al hablar de clima laboral en las organizaciones se refieren, al ambiente que perciben las personas en los lugares de trabajo en donde realizan sus actividades, ambiente que se genera por medio de los comportamientos de los miembros integrantes del área y que surgen a través de las actitudes, que se ven reflejadas por la manera en la que se relacionan con los otros compañeros de trabajo, un buen ambiente de trabajo enriquece las relaciones entre las personas, debido a que por este motivo es que buscan colaborar con los compañeros de trabajo y participar en las actividades que se realizan dentro de la organización, por medio de estos comportamientos muchas organizaciones optan por implementar programas que estudien el clima laboral y que ayuden a determinar el grado de satisfacción que sienten los trabajadores en relación a la calidad de vida que perciben del puesto de trabajo y de la organización.

De acuerdo con las investigaciones que existen sobre el clima laboral, se puede identificar que el estudio del clima en las organizaciones nace mediante el experimento de Hawthorne, con la necesidad de estudiar al individuo y a los patrones de conductas, que los trabajadores muestran, cuando se decide cambiar algunas condiciones físicas y psicológicas en el trabajo y se genera un ambiente orientado a satisfacer las necesidades del empleado, se logra experimentar un ambiente más humanizado, en donde se busca que las personas se sientan conformes con las condiciones laborales que reciben, con lo que muestran conductas positivas dentro de la organización y se forman personas más productivas y eficaces debido a la calidad de vida en el trabajo, lo que se ve reflejado en el comportamiento organizacional.

El clima laboral es la percepción del ambiente físico y emocional que sienten los trabajadores, el que se produce por medio de las relaciones interpersonales que existen entre los miembros de la organización y que se va enriqueciendo conforme a las actitudes y

comportamientos que cada miembro aporta, sin embargo, de acuerdo con estudios se ha determinado que el clima laboral en el trabajo influye en el grado de satisfacción que sienten los trabajadores hacia sus labores, en donde la calidad de vida en el trabajo derivado de las condiciones físicas y psicológicas en el trabajo, también juega un papel significativo para enriquecer el clima laboral y la satisfacción de los trabajadores en relación al puesto y al área de trabajo.

Dentro del clima laboral existen variables que determinan el tipo de clima organizacional que predominará en el ambiente interno y que determina el comportamiento de los empleados, en donde se identifican a dichas variables como, la responsabilidad, la satisfacción con el trabajo, el liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la motivación, como principales factores que son fundamentales para determinar la satisfacción laboral de los trabajadores en las organizaciones.

También existen factores que motivan a los empleados y que favorecen el clima laboral de las organizaciones, es por medio de estos que se han aportado avances significativos en cuanto a la mejora de las condiciones tanto físicas y psicológicas de los ambientes internos de trabajo, estos factores identificados como beneficios que perciben los empleados por medio de programas de capacitación, sistemas de recompensas, la influencia de los tipos de liderazgo y la manera en la que se motiva a los empleados para participar en las decisiones que se tomaran en relación a los puestos de trabajo, son muy bien vistos por los trabajadores de manera que buscarán con ello, ser empleados eficientes en el desarrollo de sus funciones.

Los espacios físicos como factor determinante para enriquecer el clima laboral, se tratan de las condiciones físicas y adecuadas en cuanto a la infraestructura completa del lugar o área de trabajo, en donde intervienen de forma directa las características del lugar como, las decoraciones que se pretende utilizar, el espacio de la oficina y el equipamiento de mobiliario

y equipo, de los que se debe contemplar que se encuentren en óptimas condiciones para su uso y además que cuenten con la ergonomía mínima requerida, para contribuir con el buen desempeño laboral que se espera a los colaboradores de la organización.

La satisfacción laboral se logra identificar como, las actitudes que el trabajador demuestra hacia su trabajo, por medio de los comportamientos que se pueden observar, sin embargo, es posible identificar el grado de satisfacción que el empleado siente hacia su puesto y que tan a satisfecho se siente en la organización. Generalmente cuando una persona se encuentra a gusto con lo que realiza se pueden percibir comentarios positivos, un alto nivel de participación y cooperación con los compañeros de trabajo, lo que influye en el enriquecimiento de las relaciones interpersonales que fluyen dentro de las áreas que componen una organización, dentro de la satisfacción laboral se ha identificado la relación en cuanto al tipo de clima laboral y la cultura organizacional con la que interactúan diariamente los trabajadores como factores, determinantes del grado de gusto o disgusto en el que se encuentra la persona.

Dentro de la satisfacción laboral se pudo identificar, el estrés como un factor tóxico para los climas organizacionales y que afecta de manera negativa el crecimiento personal de los trabajadores, sin embargo, las organizaciones pueden implementar técnicas que favorezcan a la reducción del factor estrés en el trabajo, en donde su propósito sea buscar el bienestar físico y mental de los trabajadores para contribuir con la satisfacción laboral y la calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo se ve afectada directamente por las condiciones ambientales, psicológicas y físicas que reciben el trabajador dentro de la organización, es por ello que, es indispensable tomar en cuenta las necesidades que manifiestan las personas, debido a que de alguna manera la falta de ciertas condiciones en el trabajo, provoca que los empleados

muestran un bajo nivel de desempeño en el puesto, sin embargo, algunos autores resaltaron los factores que sobresalen en la calidad de vida en el trabajo, entre los más comunes se mencionan, las compensaciones, la seguridad e higiene en el trabajo, las interrelaciones personales, la autonomía que gozan los empleados, la integración con la sociedad y las oportunidades de crecimiento que puedan recibir de la organización.

Cuando se menciona cultura organizacional en relación al clima laboral, se refiere a todo aquellas actitudes y comportamientos que han sido adoptados por el trabajador y son identificados como aquellos comportamientos que aportan todos los empleados y que predominan en la organización, para ser adoptados por todos los demás miembros, la cultura es el factor principal que contribuye con el clima laboral que fluye dentro de las áreas de trabajo y que se refleja en el comportamiento de la personas mientras se encuentran dentro de la empresa, por medio de las actitudes en relación al puesto de trabajo y de compañerismo que pueda reflejar el individuo y que influye directamente en las relaciones interpersonales que forman el clima del lugar de trabajo.

Conforme transcurrió el tiempo, se generan cada vez más avances en cuanto a las herramientas que se utilizar para medir el clima de trabajo de las organizaciones, sin embargo, para el desarrollo tecnológico que han sufrido las herramientas de trabajo, aún prevalece como base fundamental, las características principales y que se utilizaron desde los comienzos de medición del clima, en donde se identifica el cuestionario como principal fuente de recolección de datos para la medición del clima, que consiste en una serie de preguntas formuladas en base a los temas de interés para medir, por medio del que se interroga al empleado a través de escalas de puntuación o de respuesta, según la que más se adecua a lo que percepción que siente dentro del ambiente de trabajo, si bien es cierto ahora los programas de medición dejaron de realizarse

a papel y lápiz como solían realizarlos antes, sino que ahora se utilizan plataformas cargadas en internet para sistematizar el tiempo de respuesta.

Dentro de los modelos de cuestionarios más utilizados, se mencionan, los desarrollados por Fernando del Toro, Litwin y Stringer y el de Rensis Likert, que son utilizados por las organizaciones como modelos básicos para medir el clima según sea el caso para realizar estudios dentro de las áreas de trabajo de la organización.

Posterior a la evaluación del clima organizacional, existen programas que las organizaciones pueden implementar para fortalecer el clima organizacional, en donde se pueden mencionar los programas más utilizados como, los programas de actividades fuera del área de trabajo que buscan fortalecer las relaciones interpersonales y el compañerismo entre los miembros de la organización, también se podría mencionar la realización de programas de reconocimiento al trabajador, en donde por medio de una ceremonia se le reconoce al empleado su buen desempeño de labor y su esfuerzo en el alcance de metas y objetivos, los programas de reconocimiento, son utilizados como motivador para los otros miembros de la organización, en donde se les motiva a seguir con el cumplimiento de lo establecido y a esforzarse en sus labores.

Entre los beneficios de un buen clima organizacional se identifican factores que ayudan a la organización a alcanzar el éxito laboral y a ser reconocidas como la mejor opción para las personas que buscan establecerse en un lugar de trabajo, en donde por medio de estos beneficios generan en los trabajadores niveles de satisfacción en el ámbito laboral y que favorecen a alcanzar satisfacción personal, debido a que estos beneficios motivan a los empleados a ser más productivos, mediante la realización de tareas por medio de grupos de trabajo que contribuye a mantener un clima laboral positivo y que favorece para que los trabajadores demuestren una imagen empresarial positiva ante la competencia.

## 6. Conclusiones

- Se determinó la relevancia de los programas en torno al clima laboral y los factores que impactaron de manera positiva en los trabajadores para mejorar los programas en torno al clima laboral en las organizaciones.
- Se definieron los elementos claves, que se relacionan con la calidad de vida y cómo estos determinan el grado de satisfacción, que perciben los trabajadores en relación a su vida laboral y se descubrieron los procedimientos para incentivar y crear un grado emocional positivo en los trabajadores de la organización.
- Se establecieron los factores que influyen en la satisfacción laboral de los y las trabajadoras de la organización y se conoció el propósito de identificar la forma, en la que influyen con el compromiso y sentido de pertenencia que muestran hacia la organización.

## 7. Recomendaciones

- Las áreas de recursos humanos deben determinar, la relevancia de los programas en torno a la mejora del clima laboral, que permitan identificar los factores que impactan de manera positiva en los trabajadores para mejorar los programas en torno al clima laboral en las organizaciones.
- Las áreas de recursos humanos deben definir los elementos claves, que se relacionan con la calidad de vida y que determinan el grado de satisfacción que perciben los trabajadores en relación a su vida laboral, para descubrir los procedimientos e incentivar y crear un grado emocional positivo en los trabajadores de la organización.
- Las áreas de recursos humanos deben de establecer los factores, que influyen en la satisfacción laboral de los y las trabajadoras de la organización, para conocer el propósito de identificar la forma en la que influyen con el compromiso y sentido de pertenencia, que muestran hacia la organización.

## 8. Palabras Clave

- **Calidad de Vida**

Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo. (Fernandez, 1999, pág. 110).

- **Clima**

“Conjunto de características del entorno interno (o externo) de la organización que condicionan y mediatizan el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de adhesión de las personas a la organización” (Fernandez, 1999, pág. 161)

- **Clima Organizacional**

“Son el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo Es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades organizativas” (Fernandez, 1999, pág. 162).

- **Cultura**

“Es el conjunto de recursos materiales e inmateriales de la acción social humana que están dotados de significados compartidos para quienes se sirven de ellos” (Fernandez, 1999, pág. 243).

- **Cultura Organizacional**

Es un determinante del comportamiento individual y grupal. Se conforma por los supuestos, normas y valores que comparten los miembros de una organización. La crean los líderes principales de la organización y evoluciona con el tiempo. Representa el elemento clave del entorno de trabajo en el cual el personal desempeña sus actividades. La cultura da identidad organizacional a los empleados. (Chávez, 2015, pág. 50).

- **Organización**

Es una estructuración técnica de las relaciones entre las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales para lograr la máxima eficiencia sobre los planes trazados. (Chávez, 2015, pág. 104).

- **Programa**

Esquema que comprende un conjunto de actividades organizacionales, con la exposición de las acciones correspondientes y su asignación a personas concretas, donde se especifica las fases de ejecución, el orden establecido, su diagramación y secuencia temporal, los recursos necesarios y la previsión de resultados. (Fernandez, 1999, pág. 734).

- **Recursos**

“Bienes o medios, materiales o inmateriales, empleados en la elaboración de productos o servicios” (Fernandez, 1999, pág. 763).

- **Recursos Humanos**

La consideración de los recursos que posee un individuo como su más preciado, valioso y verdadero capital del que es dueño y señor, lejos de deshumanizar a la persona supone más bien el en señoramamiento de la persona. (Fernandez, 1999, pág. 763)

- **Satisfacción Laboral**

Tiene su base en las actitudes del trabajador hacia las condiciones de trabajo. Responde a una reacción afectiva general en relación con un conjunto de aspectos del trabajo, y del medio laboral. (Chávez, 2015, pág. 139).

- **Trabajador**

“Persona que se obliga a prestar, de forma personal y voluntaria, servicios retribuidos por cuenta ajena y dentro de la dirección de otra persona” (Fernandez, 1999, pág. 903).

## 9. Bibliografía

### 9.1 Referencias

- Alves, D., Cirera, O., & Giuliani, A. (2013). VIDA CON CALIDAD Y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO [pdf]. *Invenio*, 16(30), 145-163.
- AMITAI. (4 de 03 de 2019). Obtenido de <https://www.amitai.com/es/beneficios-clima-laboral/>
- Arias, W., Lazo, J., & Quintana, S. (2018). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son la relaciones interpersonales las que determinan el clima laboral? *Revista Industrial Data*, 18-90.
- Biopüre. (14 de 06 de 2022). *Biopüre*. Obtenido de <https://blog.biopure.cl/lo-que-debes-saber-sobre-el-espacio-de-trabajo-y-clima-laboral>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2088). *Administración de recursos humanos* (Decimocuarta Edición ed.). CENGAGE Learnign.
- Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones Definición, diagnostico y consecuencias*. México: Trillas, S.A. de C.V.
- Chávez, C. (2015). *Diccionario de Recursos Humanos, Técnicas Organizacionales y Teorías Adminsitrativas*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Quinta Edición*. Colombia: Normos, S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO* (Tercera Edición ed.). México: MCGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, El capital humano en las organizaciones* (Novena Edición ed.). México: MCGRAW-HILL.
- Conexion Esan. (7 de 05 de 2018). *Esan Business Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral>
- Content, Redator. (05 de 10 de 19). *Rock Content Blog*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>
- COPEME. (2009). *Medición del Clima Laboral para IMF's*. Lima, Perú: COPEME.
- Da Silva, D. (12 de 08 de 2020). *Zendesk*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/>
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2007). *Investigación. Fundamentos y metodología*. México: PEARSON, EDUCACIÓN.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Ecoembes. (30 de 12 de 2019). *Ecoembes*. Obtenido de <https://ecoembesempleo.es/que-acciones-podemos-realizar-para-mejorar-el-trabajo-en-equipo/>
- Employer Branding. (3 de 11 de 2021). *Endalia*. Obtenido de <https://www.endalia.com/news/que-es-clima-laboral-como-mejorarlo/>
- Fernandez, M. (1999). *DICCIONARIO DE RECURSOS HUMANOS Organización y Dirección*. Madrid, España: Edigrafos, S.A.
- Ganga, F., Piñones, M., & Saavedra, L. (2015). Clima Organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión . *FENopina*, 5.

- García, M. (Julio-Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 43-61. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=22501490004>
- González, H., & González, L. (9-10 de 12 de 2010). *Memoria Académica*. Obtenido de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5334/ev.5334.pdf)
- Granados, I. (2011). CALIDAD DE VIDA LABORAL: HISTORIA, DIMENSIONES Y BENEFICIOS. *Revista de Investigación en Psicología*, 215.
- Grupo RPP. (11 de 10 de 2016). *Grupo RPP*. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/negocios/las-claves-de-la-comunicacion-interpersonal-en-la-empresa-noticia-953715>
- Hernandez, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2001). *Desarrollo Organizacional* (Primera Edición ed.). México, Juárez: Pearson.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc GRAW-HILL.
- Katz, D., & Robert, K. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Keith, D. (1987). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: McGrawHill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, Decimocuarta Edición*. México: McGRAW-HILL.
- Lombardo, P. (18 de 07 de 2018). *EUDE ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA*. Obtenido de <https://www.eude.es/blog/relaciones-humanas-empresas/>
- Marquez, E. (29 de 1 de 2022). *Mitrabajo*. Obtenido de <https://www.mitrabajo.news/reclutadores/Caracteristicas-y-beneficios-de-un-ambiente-laboral-sano-20220129-0012.html>
- Mendez, A., & Astudillo, M. (2008). *LA INVESTIGACION EN LA ERA DE LA INFORMACION: guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo*. México: TRILLAS.
- Milan, A. (28 de 09 de 2019). *Prevencionar.com*. Obtenido de <https://prevencionar.com/2019/09/28/participacion-de-los-trabajadores-en-la-gestion-de-la-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Montes, F. G. (09 de 03 de 2016). *Visión Industrial*. Obtenido de <https://visionindustrial.com.mx/industria/capital-humano/relaciones-interpersonales-en-el-trabajo>
- Morales, F. (29 de 11 de 2021). *Acsendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/herramientas-para-medir-el-clima-laboral>
- Moreno, J. (15 de 06 de 2022). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/clima-laboral>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo, Decimotercera Edición*. México: McGrawHill.
- Nuño, P. (31 de 01 de 2018). *Emprende Pyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-cultura-organizacional.html>
- Peralta, R. (26 de 11 de 2020). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>
- Ramírez Wong, L. C. (2019). *Relaciones interpersonales en el ámbito laboral [Tesis de Maestría, Universidad Jesuita de Guadalajara]*. <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/5802/Relaciones+interpersonales+en+el+%E1mbito+laboral.pdf?sequence=2>.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración, Decima Edición*. México: Pearson .
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional, Decimotercera Edición*. México: Pearson.
- Ruben, E., García, A., & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Veracruz,

México: CIEA.

Santana, C. (19 de 11 de 2022). *Ascendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/espacios-de-trabajo-claves-para-mejorar-el-clima-laboral-y-la-productividad>

Segura, M. (2013). *Análisis del Clima Organizacional*. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad.

Toro, F. (1992). *Desempeño y Productividad*. Colombia: CINCEL Ltda.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano en las empresas* (Sexta Edición ed.). México: McGRAW-HILL.

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas Bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Simon Dolan; Ramón Valle; Álvaro López; Idalberto Chiavenato
<b>Título del libro</b>	Recursos Humanos 3
<b>Datos Editoriales</b>	2019, Primera Edición, México, D.F.
<b>Tema</b>	Clima y/o Cultura Organizacional
<b>Subtema</b>	Calidad de vida en el trabajo
<b>Cita</b>	Representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en la organización, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar y otros puntos similares
<b>Página</b>	53

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Idalberto Chiavenato
<b>Título del libro</b>	Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones
<b>Datos Editoriales</b>	2009, Segunda Edición, México, D.F.
<b>Tema</b>	Clima y/o Cultura Organizacional
<b>Subtema</b>	Satisfacción laboral
<b>Cita</b>	La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano
<b>Página</b>	241

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Isabel Granados Peña
<b>Título del libro</b>	Revista de Investigación en Psicología
<b>Datos Editoriales</b>	2011, Volumen 14, Lima, Perú
<b>Tema</b>	Clima y/o Cultura Organizacional
<b>Subtema</b>	Antecedentes
<b>Cita</b>	El término calidad de vida laboral tuvo sus orígenes en una serie de conferencias patrocinadas al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente popular fenómeno de la “alienación del trabajador” simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio
<b>Página</b>	215



Guatemala, 27 de abril de 2023

Señores

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Lilian Marleny Gutierrez Estrada que me identifico con número de carné IDE07184028 y con DPI 1737 82515 0101 actualmente asignado (a) en la carrera:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

**"Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"**

LA IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS EN TORNO AL CLIMA LABORAL Y LA RELACIÓN CON LA CALIDAD DE VIDA Y SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LAS ORGANIZACIONES

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 