

Desarrollo Organizacional: Modelo de clima laboral para incrementar la productividad en una empresa manufacturera

Organizational Development: Work environment model to increase productivity in a manufacturing Company

Nancy Adriana Contreras Ibarra¹

Resumen: Las empresas mexicanas se encuentran en un escenario muy competitivo y globalizado, por tal motivo, es necesario estipular estrategias de cambio a través del Desarrollo Organizacional (DO) y en beneficio del principal pilar de toda organización: “el elemento humano”. Es por ello, que los directivos de las organizaciones deben mostrar más interés en conocer el clima laboral, haciendo hincapié en que el resultado del rendimiento organizacional, y la productividad de la organización dependerá en gran medida de la gestión de los recursos humanos y del clima que dicha gestión genere.

Abstract: Mexican companies are in a very competitive and globalized place, for this reason, it is necessary to stipulate strategies for change through Organizational Development (OD) and for the benefit of the main element of any organization: "the human element". That is why the managers of the organizations should show more interest in knowing the work environment, emphasizing that the result of organizational performance and the productivity of the organization will depend largely on the management of human resources and the environment that such management generates.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional; clima laboral; productividad; recursos humanos

Introducción

El clima laboral es atribuido en primera instancia a los integrantes de una organización, por ello, es necesario contar con un modelo de clima laboral que permita crear un estado de sinergia entre los elementos que emanan del interior de la organización y los elementos que son deseados por el personal perteneciente a la misma, tomando en cuenta en todo momento tanto la satisfacción como la calidad de vida laboral.

¹ Estudiante de Maestría en Administración de Organizaciones, Universidad Nacional Autónoma de México, nancy_14087@live.com.mx.

Tomando de referencia las teorías y metodologías que surgen de las investigaciones de, Mary Parker Follett, Elton Mayo, Lewin, B.F. Skinner, Maslow, Frederick Herzberg, McGregor, McClelland, Stacey Adams, Victor H. Vroom, Lippit y White, dentro de los elementos que emanan del interior de la organización se encuentra el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación y las oportunidades de capacitación y desarrollo; en cuanto a los elementos deseados por los individuos en el ámbito laboral se encuentran: el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, la retroalimentación, el reconocimiento y las recompensas, aunados a elementos como el branding personal e investigación y desarrollo.

Teorías y metodologías humanistas y del comportamiento

Mary Parker Follett

Hernández (2011) asegura que Mary Parker Follett, fue una de las precursoras de un nuevo concepto en el interior de las organizaciones, desde la perspectiva del comportamiento del hombre en relaciones humanas y de la estructura organizacional. En este contexto, Caicedo (2010) refiere textualmente a Cruz (1997) quien menciona lo siguiente:

Follett establece la necesidad de una nueva relación humana en la que el individuo sea el motor de desarrollo de los negocios, la autora propone instaurar en las organizaciones un sistema de relaciones entre el sujeto y el objeto como una dicotomía que haga emerger la vinculación del individuo en un todo integrado. (p. 67)

Elton Mayo

Elton Mayo y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, según Ramos y Triana (2007) con los resultados del “Experimento de Hawthorne”, del cual emanan las siguientes conclusiones retomadas por Gómez y González (2009):

- Los incentivos financieros, no fueron la causa directa del aumento en la producción, sino la atención especial dada a los grupos de control y experimentales.
- La supervisión no agresiva y la colaboración intensifica la motivación de los empleados.

- El ser aceptado por el resto es lo más importante
- El nivel de producción es resultante de la integración social (trabajo en equipo) y no de la capacidad física o fisiológica, añaden Ramos y Triana (2007) que el trabajador no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social.
- Existe una serie de recompensas y sanciones dentro del grupo de acuerdo a las acciones según lo establecido, en este sentido Ramos y Triana (2007) argumenta que los obreros que producían por encima o por debajo de los estándares establecidos, perdían el afecto y respeto de los integrantes del grupo.
- La existencia de grupos informales hace más placentero el trabajo y existen mayores relaciones de confianza en la empresa, sin embargo, Ramos y Triana (2007) recalcan que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; pues estos grupos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.
- Las relaciones humanas y los efectos emocionales dentro o fuera de la empresa, influye en la productividad del empleado.

Acorde con Gómez y González (2009) Elton Mayo se olvida del concepto del “hombre racional” el cual era motivado por necesidades económicas personales sustentado en la teoría clásica, dando paso al nuevo concepto del “hombre social” que es motivado por diferentes necesidades sociales, en busca de relaciones en el trabajo y que responde más a las presiones del grupo que al control administrativo.

Lewin: La teoría de campo

La teoría de campo de Lewin según Chiavenato (2007) asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

- Las personas se comportan de acuerdo con una situación total (Gestalt), compuesta por hechos y eventos que conforman su ambiente.
- Los hechos y eventos poseen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, por tanto, influye o recibe influencia de los otros.

Por su parte Caicedo (2010) cita a Lewin (1920) quién textualmente infiere lo siguiente:

El trabajador quiere que el trabajo sea rico, amplio y variado, no invalidante y estrecho. El trabajo no debe limitar el potencial del desarrollo personal. El trabajo puede implicar el amor, la belleza, la alegría y el aumento de la creación. Progreso, que en este caso no significa reducción de la jornada de trabajo, pero sí un aumento en el valor humano de la obra. (62- 63)

B. F. Skinner: Teoría del Reforzamiento

Stephen P. y Coulter (2014) y de acuerdo con B.F. Skinner, es más factible que las personas adopten comportamientos deseables si se les recompensa, estas recompensas son más efectivas si son inmediatas al comportamiento deseado; y el comportamiento que no se recompensa o que se castiga tiene menos probabilidades de repetirse.

Abraham Maslow: Jerarquía de las necesidades humanas

De acuerdo con Velásquez (2002) la "jerarquía de necesidades" de Maslow se representa mediante una escala ascendente integrada por las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, llegando finalmente a la autorrealización.

El objetivo de Maslow para Navarro (2008) era demostrar que, a lo largo de toda su vida el ser humano busca nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. Hernández (2011) resalta que esta teoría propone un esquema orientador para el comportamiento del administrador, ya que está suficientemente bien estructurada y actualmente es muy usada por los encargados de gestionar el capital humano en las empresas.

Frederick Herzberg: Factores de higiene y factores motivacionales

Navarro (2008) cita a Herzberg et al. (1959) mismo que con sus colaboradores intentaron mostrar que los "factores motivadores", están relacionados con el contenido del trabajo y la oportunidad de desarrollo, el reconocimiento, superación de desafíos, creatividad, responsabilidad sobre el propio trabajo, autonomía y promoción. En cuanto a los "factores higiénicos" estos están relacionados con el contexto de trabajo, destacando: el salario, seguridad, relaciones interpersonales, condiciones materiales del trabajo, la política de la empresa y los aspectos

técnicos de la supervisión. Por tanto, la para aumentar la satisfacción es necesario mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas.

McGregor: La teoría X y la teoría Y

En el libro *El lado humano de la empresa* 1960 y de acuerdo con Velásquez (2002) McGregor plantea dos formas sobre el pensamiento de los directores: la teoría X y la teoría Y. En la teoría X se asegura que los trabajadores son vagos por naturaleza, necesitan que los supervisen y los motiven, y consideran al trabajo un mal necesario para ganar dinero, para Hernández (2011), esta teoría trata a los subordinados como animales de trabajo influenciados a su vez por las amenazas. En contraste McGregor referido por Velásquez (2002) describe lo opuesto a la teoría X con la teoría Y, la cual está basada en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

El profesor Gary Hamel citado por Velásquez (2002), al referirse a la obra de Douglas McGregor escribió lo siguiente:

Durante los últimos cuarenta años se ha ido abandonando lentamente una visión de los seres humanos como nada más que piezas de sangre caliente en la máquina industrial. Se puede confiar en las personas, las personas quieren hacer las cosas bien: las personas son capaces de demostrar imaginación e ingenio; éstas eran las premisas fundamentales de McGregor, y sustentan el trabajo de modernos pensadores de gestión, de Drucker a Deming y Peters, y las prácticas laborales de las organizaciones más progresistas y exitosas del mundo. (p.44)

Teoría de las necesidades de McClelland

Existen tres motivaciones de gran importancia para el ser humano, debido a que predisponen a las personas a comportarse de cierta forma afectando de manera crítica el desempeño en diversos trabajos y tareas acorde con McClelland y su teoría de las Necesidades expuesta en 1961 citado por Hampton, Summer y Weber (1989) y referidos a su vez por Naranjo (2009):

- Necesidad de logro, para Valdés (2016) en está radica el interés en el desarrollo, destacar mediante la aceptación de responsabilidades personales, y distinguirse por intentar hacer bien las cosas.

- Necesidad de poder, de acuerdo con Valdés (2016) y Naranjo (2009) la principal característica de estas personas es el de tener influencia y control sobre los demás, empleando para ello gran parte de su tiempo y haciendo alarde de la competencia, a tal grado que los resultados pasan a segundo término.
- Necesidad de afiliación, el rasgo esencial de estas personas según Valdés (2016) es ser solicitados y aceptados por otros, buscan ante todo la amistad, cooperación, comprensión y buenas relaciones. Además, Naranjo (2009) añade que le dan mucha importancia a los momentos agradables que sostienen en sus relaciones personales, preocupándose por las deficiencias o dificultades que presentan en otras.

Según Naranjo (2009) las necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles, pues dependen de asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones.

Stacey Adams: Teoría de la equidad

Valdés (2005) citado por Naranjo (2009) y Ariza (2015) indican que la teoría de la motivación se centra en el criterio que se forma la persona vinculado con la recompensa que obtiene comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma tarea o hacen aportes similares. Por su parte, Trechera (2005) referido por Naranjo (2009) expresa que para establecer ese criterio la persona considera los siguientes elementos:

- Inputs: las contribuciones que la persona brinda a la tarea; tales como la formación, capacidades, experiencias, habilidades, nivel de esfuerzo, tareas realizadas, entre otras.
- Outputs: los resultados, las ventajas o beneficios que la persona percibe por la tarea realizada.

Stephen P. y Coulter (2014) añaden que esta teoría compara la relación entre insumos-resultados, es decir lo que perciben por su trabajo (resultados) en relación con lo que contribuyen en él (insumos) de tal manera, que:

Si un empleado percibe que son equiparables, no hay problema. Sin embargo, si la relación no fuera equiparable, el empleado sentirá que su compensación es insuficiente o excesiva. Cuando ocurren estas inequidades, los empleados intentan hacer algo al

respecto. El resultado puede ser una productividad más alta o más baja, resultados de calidad mejorada o reducida, incremento en el ausentismo o renuncia voluntaria. (p. 516)

Victor H. Vroom: Modelo o Teoría de motivación

Para Navarro (2008) Vroom fue quien presentó el modelo cognitivo de la motivación en el trabajo aplicado al análisis del esfuerzo dedicado a una tarea, enfatizando que cada individuo tiene un comportamiento racional, y que decide contundentemente dirigir su esfuerzo hacia actividades que prevé que le aportarán tanto los resultados como las recompensas que desea obtener. La teoría de motivación de Victor H. Vroom y acorde con Chiavenato (2007) indica que cada individuo posee tres factores que determinan su motivación para producir:

- Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
- La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
- La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

El estructuralismo y el contexto entorno

La escuela de las relaciones humanas y del comportamiento según Velásquez (2002) trabajó sobre la organización informal y con "rostro humano" buscando dar respuesta a los problemas de productividad y eficiencia organizacional, infiere además que el enfoque estructuralista inicia al considerar a las organizaciones como sistemas abiertos y la interacción con el entorno, por su parte Zalpa (2002) afirma que no existe una organización ideal, sino que esta dependerá de cómo se perciba el entorno.

Para Ruiz y Silva-Payró (2017) el ser humano vuelve a hacer tema de discusión, pues este ser pensante es quien administra las organizaciones que en conjunto con otros y sumando el bagaje intelectual persiguen las metas y los objetivos que se tienen, por tal motivo Bolaños (2011) referido por Para Ruiz y Silva-Payró (2017) señala que es necesario adoptar los elementos propios del Desarrollo Organizacional tales como: concretar estrategias de comunicación, acompañamiento en la operación del cambio o modernización y posterior evaluación de su impacto, siguiendo el contexto anterior y acorde con Ruiz y Silva-Payró (2017):

Solo a través del Desarrollo Organizacional se explica a la organización como una suma de esfuerzos a voluntad entre la gerencia y los trabajadores que sostienen y hacen creíble y funcional al lugar que les permite desarrollarse a través del tiempo. Aquí se valora el capital humano e intelectual, se evalúa la dinámica en sus procesos, se estudia la capacidad de la gestión y liderazgo y se proponen estrategias de mejora. (p.17)

Clima Laboral

En la actualidad la gestión y correcta administración del clima laboral es una parte fundamental de las organizaciones, sin embargo, hay que remontarnos un poco a los inicios de su aparición, misma que se dio principalmente por las serias transformaciones y exigencias del comportamiento individual y colectivo de aquellos que conforman la organización, debido a lo anterior se ha obligado a los directivos encargados de gestionar el talento humano a comprender el desenvolvimiento de su factor más importante, el ser humano.

Según Zepeda, Ortiz y Valencia, (2010):

La primera piedra en la investigación del clima organizacional partió del experimento diseñado por Lewin, Lippit y White en 1939, para estudiar el efecto que determinados estilos de liderazgos (democrático, laissez faire (dejar hacer) y autoritario), tenían en el clima. Demostrándose finalmente que los diferentes tipos de liderazgos dieron lugar a diferentes tipos de comportamiento del personal que pertenecía a la organización, Kurt Lewin acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica, la misma sería una realidad empírica, mensurable y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico. (p.41)

Por su parte, para Salazar, J. et al. (2009) el concepto de clima organizacional proporciona una visión general de la organización por medio del ambiente físico y social, la estructura organizacional, las características personales y el comportamiento organizacional.

Edel, García y Casiano, (2007) citan a Rensis Likert al hacer mención que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación

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

La primera definición de clima organizacional es la propuesta por Forehand y Gilmer, quienes acorde con Velázquez, D. et al. (2014). lo determinan como un conjunto de características que describen y distinguen a una organización de otra organización, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Comúnmente en un periodo laboral, un trabajador pasa alrededor de 90,000 horas en el trabajo, tal cifra sirve de referencia para que las empresas desarrollen un ambiente laboral que se traduzca en la felicidad de los empleados y en la productividad de la empresa acorde con Amedirh (2017). Por tanto, desarrollar un modelo de clima laboral y obtener un diagnóstico del mismo, brindará a las organizaciones la permanencia y mejoramiento de su productividad.

Gestión del Recurso Humano en las Organizaciones

Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de la gestión de los recursos humanos, y acorde con Daft (2011) la mayor parte de las propuestas actuales están diseñadas para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes, buscando la sinergia entre culturas, costumbres, ideas y enseñanzas que en particular cada individuo posee y concentra en su lugar de trabajo.

Por su parte Vázquez. (2015). denota la importancia que tiene el conocer las habilidades y actitudes de las personas que trabajan para una organización y analizar cómo estas influyen en el clima laboral. Saber cómo conducir y guiar una fuerza de trabajo es vital, en esta era donde el ingreso de las empresas al mercado es cada día más frecuente a causa de la globalización. Esta incorporación al mercado hace que las empresas existentes se enfrentan a la necesidad de renovarse así como la necesidad reestructurar sus estrategias para continuar operando.

Ramos, D. (2012) afirma que la productividad, la satisfacción, el ausentismo, las tasas de rotación y el rendimiento de los empleados, son resultados propios de la organización que influyen sobre la percepción del clima. De tal manera, que toda organización que destine métodos

que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tendrá un rendimiento superior.

Factores del clima que intervienen en la productividad

Cequea, Mirza, y Rodríguez (2012) argumentan que las personas se asocian, colaboran e interactúan para el logro de sus metas y los de la organización. Son las personas las que le otorgan “vida” a las organizaciones. Asimismo, este hecho asociativo genera procesos psicológicos y psicosociales que afectan a los individuos, a los grupos y a los resultados de la organización. En este contexto, Taiwo, A. (2010) afirma que alrededor del 86% de los problemas de productividad residen en el entorno de trabajo de las organizaciones, pues el ambiente de trabajo tiene un efecto sobre el desempeño de los empleados.

El nivel de productividad se puede aumentar mediante el desarrollo de un favorable entorno de trabajo en la organización, pues Awan, A., y Tahir, M. (2015) observaron en un estudio que los factores como: el apoyo del supervisor, la relación con los compañeros de trabajo, formación, desarrollo, incentivos atractivos y planes de reconocimiento dan como resultado que el desarrollo del trabajo se da en un entorno con impacto positivo en el nivel de productividad en las organizaciones de los empleados.

Por su parte Torrecilla (2005) expresa que, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Acorde con lo anterior se infiere que las asociaciones entre el clima y la productividad de la empresa estarán mediadas por nivel medio de satisfacción en el trabajo, afirman Patterson, Warr, y West, (2004).

El desarrollo de una organización depende de la cantidad y calidad del trabajo generado por sus empleados los cuales están enormemente influenciados por el entorno de trabajo y por los factores de organización, denotan Sharma y Sharma (2015).

En contraste con lo anterior, Leblebici (2012) asegura que las personas que trabajan en condiciones incómodas pueden terminar con bajo rendimiento y hacer frente a las enfermedades de salud ocupacional causando alta absentismo y la rotación. Se infiere en que el ambiente de trabajo reduce el absentismo y quejas, al tiempo que aumenta la productividad, según Roelofsen y Wells citados por Leblebici (2012) quien añade que la satisfacción del lugar de trabajo se asocia como un factor importante para medir la productividad.

Factores determinantes en la gestión de recursos humanos

Liderazgo

Un líder es para Stephen P. y Coulter (2014) alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad administrativa, por ende, el liderazgo es el proceso para guiar a un grupo e influir en este para que alcance sus metas. Para los autores Bravo y Bolívar (2011) citados por Ospina R. (2013) el directivo sólo piensa y se concentra en sus negocios, pasando por alto el factor humano y la importancia de éste para el incremento en la productividad.

Estilos de Liderazgo e impacto en el clima

Se considera que entre el 50 al 70% del clima de la organización depende de sus líderes, según Ramos, D. (2012), quien añade que los gerentes pueden influenciar en forma directa la habilidad de sus empleados de sobresalir si logran alinear su estilo de liderazgo y dirección con las demandas específicas de la situación en la que se encuentran y las personas con las que trabajan. Para Goleman, Boyatzis y McKee (2009) consultados por Palomo (2011), un líder obtendrá resultados alentadores al utilizar estilos que provoquen un efecto emocional positivo.

Siguiendo el contexto anterior, Palomo (2011) infiere que los mejores líderes, son los que utilizan una combinación de los diferentes estilos, apegados desde luego a las circunstancias:

- **Estilo Visionario:** se presenta según Palomo (2011:55) “cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o cuando es necesaria una dirección clara”, opera mediante el establecimiento de un objetivo para movilizar al equipo. El impacto sobre el clima tiende a ser el más positivo.
- **Estilo Coaching:** este estilo de liderazgo ayuda a que un trabajador mejore en sus tareas o bien a desarrollar el potencial a largo plazo, añade Palomo (2011) que la clave

radica en establecer compatibilidad entre los objetivos y metas tanto de la organización como del empleado, como resultado el clima es muy positivo.

- **Estilo Afiliativo:** es conveniente aplicarlo desde el punto de vista de Palomo (2011:55) “cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un equipo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones,” predomina al establecer un clima de relación armónica, que impacta de manera positiva.
- **Estilo Democrático:** propicio según Palomo (2011) para situaciones en las que se busca llegar a un convenio y para obtener la participación de los empleados. Se centra en los valores personales, promoviendo el compromiso a través de la participación, originando un clima positivo.
- **Estilo Timotel:** se recurre a éste de acuerdo con Palomo (2011) para propiciar que un equipo competente y motivado logre resultados extraordinarios, para lo cual es necesario establecer objetivos desafiantes y estimulantes, cabe destacar que al ser implementado de manera incorrecta puede impactar en el clima de manera negativa.
- **Estilo Autoritario:** es el ideal afirma Palomo (2011) para ejercer un cambio de 360° de manera rápida o con empleados conflictivos, aunque elimina el temor mediante una orientación contundente de las situaciones críticas, el impacto en el clima es muy negativo.

Acorde con Amedir (2017) el CEO (Chief Executive Officer) como líder, tiene que conocer a su equipo de trabajo para emplear el talento de cada una de ellos.

Trabajo en equipo

Para Stephen y Coulter (2014) un grupo está conformado a partir de dos o más individuos que interactúan y son mutuamente dependientes, cuya finalidad es el cumplimiento de un objetivo específico. Los grupos formales están representados a través de la estructura organizacional de la empresa, con el propósito de apoyar a que la organización alcance sus objetivos. Por otra parte, los grupos informales son las relaciones sociales o de amistad que surgen dentro de la organización de manera natural y sin perseguir algún objetivo en concreto.

Lencioni citado por Hernández et al. (2011) señala cinco aspectos que un equipo requiere desarrollar para lograr resultados superiores: confianza, perder el miedo al conflicto,

compromiso, monitoreo y ajuste de indicadores y enfoque en los resultados.

Comunicación

La comunicación para Stephen P. y Timothy (2013) posee cuatro funciones dentro de las organizaciones: controla, motiva, ayuda a expresar emociones y sobre todo a obtener información:

- La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en la organización a través de jerarquías, líneas de autoridad y directrices; de igual manera dentro de los grupos informales.
- La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo, y cómo pueden mejorar su el rendimiento.
- Los miembros muestran su satisfacción y frustración, por lo tanto, la comunicación, proporciona la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.
- Por último, la comunicación proporciona la información que los individuos y los grupos mediante la transmisión de los datos necesarios para identificar y evaluar las opciones.

En el mismo orden, Koontz et al. (2012:456) añade que la comunicación es indispensable para la función de dirigir, al tratarse de “la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”.

Feedback

El feedback o retroalimentación es funcional para corroborar la eficiencia de la comunicación afirman Koontz et al. (2012) y McLean G. (2005), este último infiere que ser partícipe del feedback aumentará la interacción de los miembros en la organización. Desde el punto de vista de Durán (2003), les corresponde a los líderes de las organizaciones instrumentar instancias de feedback respecto al desempeño y expectativas que tienen los colaboradores, en el mismo orden, Stephen R. (2014) añade que el feedback proporciona el camino por la cual los miembros de la organización pueden crecer, desarrollar sus habilidades y construir su estatus.

Manejo del conflicto

Acorde con Budjac (2011) el conflicto puede ser real o percibido, los pensamientos o cogniciones incluyen lo que nosotros creemos. En la interacción personal, la percepción es más importante que la realidad. Los pensamientos o percepciones afectan nuestro comportamiento, actitud y por ende la comunicación. La existencia de un conflicto se da en cualquier lugar donde exista discrepancia de cogniciones o emociones entre personas o grupos de personas afirma Budjac (2011), quien añade que el surgimiento de un conflicto se da en las relaciones personales, en las relaciones de negocios y profesionales, en las organizaciones, entre los grupos y organizaciones y entre las naciones.

Las diferencias personales, deficiencias de información, incompatibilidad de roles y el estrés inducido por el ambiente son las causas por las cuales surge el conflicto según Whetten y Ercamon (2011), por tanto, cuando las conductas y por ende el conflicto recaen en lo destructivo es inminente la búsqueda de una solución afirma Budjac (2011) y añade que evadir la solución de los conflictos interpersonales destructivos a menudo precipita una escala de negatividad y destrucción creciente. De tal manera que Whetten y Ercamon (2011) retoman los cinco estilos para la solución de conflictos: coacción, complacencia, evasión, compromiso y colaboración, propuestos a su vez por Ruble y Thomas (1976).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral definida por Stephen P. y Coulter (2014) se describe como la actitud general de una persona hacia su empleo, por tanto, una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo, en contraste, una persona insatisfecha tiene una actitud negativa. Acorde con lo anterior, para Barret (2001) seguido por Ospina J. (2010) las empresas en el siglo XXI deben centrarse en los siguientes puntos:

- Conectar al personal con la misión de la organización.
- Vincular los talentos, capacidades y habilidades de cada empleado con la realización de su trabajo.
- Favorecer la satisfacción de necesidades físicas, emocionales, mentales y espirituales de cada miembro de la organización.

- Brindar a los empleados a través de oportunidades, su crecimiento personal y desarrollo profesional.

Berg (1999) consultado por Calderón, Murillo y Torres (2003) propone tres factores vinculados con la satisfacción laboral:

- Características específicas del trabajo: autonomía, variedad de tarea, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos o habilidades.
- Prácticas de alto rendimiento en el trabajo: trabajo en equipo, grupos de solución de problemas, entrenamiento, sistemas de comunicación horizontal y vertical.
- Factores que afectan el entorno de trabajo de la gente: buenas relaciones con la gerencia, seguridad en el empleo, toma de decisiones conjuntas, pago basado en resultados, información compartida.

Satisfacción laboral y el desempeño: los empleados felices tienden a ser más productivos, infieren Stephen y Timothy (2013) y Stephen P. y Coulter (2014), pues al reunir satisfacción con productividad las organizaciones suelen ser más eficaces.

Satisfacción laboral y comportamiento organizacional: un empleado satisfecho según Stephen y Timothy (2013), posee una tendencia a corresponder con las expectativas de lo que la organización espera de él.

Satisfacción laboral y el cliente: los empleados que se encuentren en un área o departamento de servicio y a su vez están satisfechos, propiciarán en el cliente lealtad y satisfacción hacia la organización, señalan Stephen y Timothy (2013).

Satisfacción laboral y ausentismo: para Stephen P. y Coulter (2014) los niveles de ausentismo son bajos en relación a un empleado satisfecho, por ende, los empleados insatisfechos son más propensos a desertar del trabajo, añaden Stephen y Timothy (2013).

Satisfacción laboral y rotación: según Stephen P. y Coulter (2014) las investigaciones afirman que el nivel de satisfacción es menos importante a la hora de predecir la rotación de los empleados destacados, ya que la organización normalmente hace todo lo posible por conservarlos.

Acorde con García (2013), si el personal carece de satisfacción laboral la productividad laboral difícilmente se incrementa, por tanto, la organización debe prestar atención en las necesidades intrínsecas individuales, lo cual requiere un mejor conocimiento de sus más cercanos

colaboradores, así como un buen programa de capacitación y desarrollo, aunado a la posibilidad de promoción, los elementos motivacionales no satisfactorios, como es el aspecto económico.

Branding Personal

El Employment Branding (o Marca del empleo) según Ospina J. (2010) facilita la atracción, desarrollo, y retención del personal que conforma la organización, puesto que la “marca de empleo” es la distinción singular de las compañías y la transmisión de un valor agregado sobre lo que un empleado puede obtener de dicha organización, situación que a futuro lo hará permanecer en ella.

Ospina J. (2010) añade que a través del employment branding se estimula el sentido de orgullo y pertenencia, facilita la comunicación, dirige cada acción hacia la visión, los valores y la estrategia, alcanzando de esta manera un alto nivel de satisfacción laboral.

Motivación y reconocimiento

He conocido a muchas personas que me dicen que las largas horas son parte del trabajo, y me preguntan: ¿por qué deben agradecer o premiar a la gente por hacer su trabajo? la razón es simple: “la reciprocidad es un proxy para la relación, y la relación determina confianza.” Sin confianza, [...] empieza la descompostura. (Stephen, R. 2014:140)

Stephen P. y Timothy (2013) definen la motivación como los procesos que explican la Intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo hacia el logro de una meta, y enfatizan la relevancia de las emociones y del estado de ánimo de las personas en la motivación.

Presentes en la mayoría de las teorías motivacionales, las recompensas intrínsecas y extrínsecas son conceptualizadas por Koontz et al. (2012) de la siguiente manera: las primeras engloban el logro y la autorrealización; con respecto a las segundas, éstas contemplan los beneficios, reconocimientos, estatus y el dinero.

Calidad de Vida Laboral

Uno de los enfoques más interesantes de la motivación es el programa de Calidad de Vida

Laboral, en adelante (CVL), asegura Koontz et al. (2012), por su parte, Guizar (2013), expresa lo siguiente:

- La CVL produce un ambiente laboral más humano, al cubrir desde las necesidades básicas hasta las de niveles superiores de los empleados.
- Busca aprovechar las habilidades más desarrolladas de cada trabajador y a su vez mejorarlas.
- La CVL se basa en el principio de que los empleados constituyen el capital humano, el cual debe ser desarrollado y no meramente utilizado.
- Las condiciones laborales no deben ser negativas ni ejercer una presión excesiva, y nunca perjudicar o degradar el aspecto humano de los empleados.
- Se debe contribuir a que cada trabajador se desarrolle en otras actividades vitales, como ciudadano, cónyuge o padre.

Siguiendo a Guizar (2013), éste deduce que el equilibrio entre persona, trabajo y familia representan la CVL real, añade además que un individuo es partícipe de la CVL cuando:

- Desea estar en la organización por sus convicciones y no por obligación.
- Realiza sus actividades de manera eficaz y eficiente desde el primer intento.
- Descubre en su trabajo aspectos tan importantes como los de su vida personal.

Capacitación y Desarrollo Personal

La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor (A. de Cenzo y P. Robbins, 1994:237) citado por Chiavenato (2008:370)

Creatividad e innovación

El entorno laboral, representa para Muhrbeck, Waller y Berglund (2011) la superficie elemental para el surgimiento de la creatividad e innovación. Sin embargo, el ser humano por naturaleza

muestra negatividad a cualquier cambio que ocurra en su entorno habitual, según Ospina R. (2013), produciéndole inestabilidad y ansiedad, tales actitudes darán como resultado la falta de innovación, en este sentido, una reacción tardía ante el entorno laboral implica desaprovechar oportunidades ante la competencia y el mercado.

Acorde con lo anterior Salazar, J. et al. (2009) señala que la salud, bienestar y felicidad son partes integrales tanto de la vida personal como laboral, sin embargo, no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio.

En el mismo contexto, García (2013) deduce que las organizaciones deben aprender a gestionar arduamente los recursos humanos, si se desea que sus miembros se desempeñen bajo los más altos estándares de calidad e incrementen la productividad.

T. Peters y R. Waterman (1986), citado por Valdés (2016), afirma que la mayoría de las personas desean trabajar bien y ser productivos, lógicamente lo harán si se les ofrece un ambiente adecuado, dentro del marco de la consideración y el respeto; así como reconociendo su esfuerzo y resultados, alentándolos también sobre sus errores.

Modelo de Clima Laboral

Mediante la correcta gestión del talento humano, vinculada a un modelo de clima laboral (ver figura 1), las capacidades, habilidades y aptitudes del personal, no solo serán aprovechadas, sino también desarrolladas conforme a los objetivos de la organización, por ende, al priorizar el talento humano, se conseguirá una organización más humana, más eficiente, de mayor valor y consecuentemente más productiva.

Al mostrar una imagen humanista, las organizaciones realzarán la importancia de formar parte de ellas, es entonces cuando los empleados pertenecientes a dicha organización darán todo para hacerla crecer y a su vez crecer junto con ella, viéndose esto último reflejado en la “productividad”, lo cual será una garantía plena para lograr los objetivos más deseados.

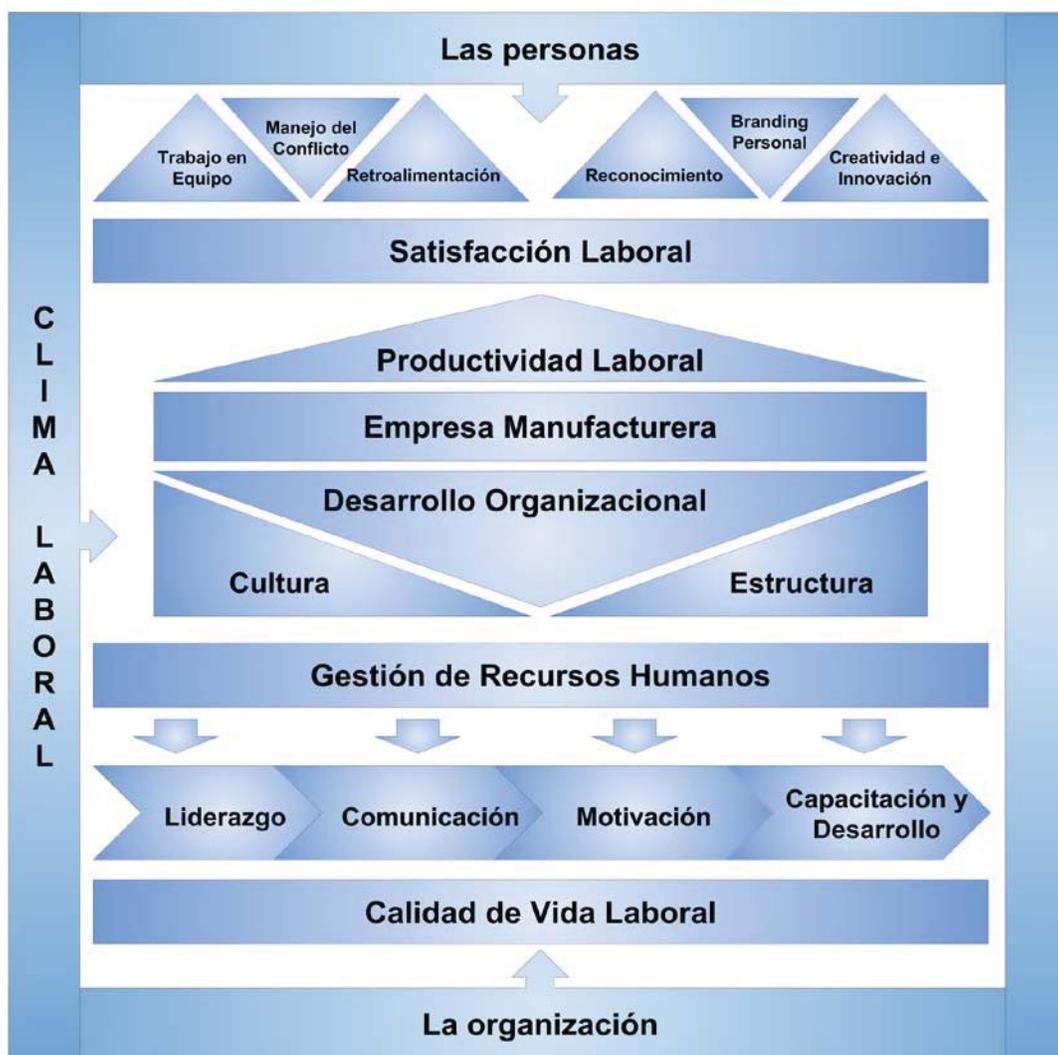


Figura 1. Modelo de clima laboral para incrementar la productividad en una empresa manufacturera.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Ariza Martínez, Y. P. (2015). *Perspectiva humanística de la administración en las nuevas organizaciones*. Bachelor's thesis, Universidad Militar Nueva Granada.

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (2017). *Congreso Internacional de Recursos Humanos*. Amedirh

Awan, A., & Tahir, M. (2015). *Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan*. European Journal of Business

and Management, 7(1):329-345.

Budjac Corvette, Bárbara A. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México, D.F.: Pearson Educación, ISBN: 978-607-32-0593-1. Recuperado de: <http://www.sancristobal.amgr.es/encuentroeducativo/wpcontent/uploads/2016/11/Tecnicas-de-Negociacion-y-Resolucion-de-Conflictos-2.pdf>

Caicedo Botero, N. (2010). *Tratamiento de la escuela de las relaciones humanas (trabajos paralelos y posteriores a Elton Mayo) desde algunas perspectivas contemporáneas*. Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales.

Calderón Hernández, G., & Murillo Galvis, S., & Torres Narváez, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16 (25):109-137.

Cequea N., Mirza M. y Rodríguez M. (2012). *Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales*. *Interciencia*. Revista de ciencia y tecnología de América, 37(2):121-127.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8): McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. (3): McGraw-Hill

Daft, Richard L. (2011). *Organization Theory and Design*, (10) México, D.F.: Cengage Learning

Durán A. Paulo. (2003, mayo 20). *Características de las mejores empresas para trabajar*. MEPT. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-mejores-empresas-para-trabajar-mept/> Fecha de consulta: 12 de julio 2017

Edel, R. García, A. & Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. *Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. D.F., México.

García, R. F. (2013). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. Editorial Club Universitario. Recuperado de: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=AkPuDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=el+ser+humano+en+la+organizacion&ots=qnCxlLCl&sig=OUfJZzUj8XqR8kISMGG4KBC4TQg#v=onepage&q&f=false>

Gómez Bossa, N., & González Martínez, L. (2009). *El capital humano como estrategia de posicionamiento para Coomeva EPS en la ciudad de Cartagena*. Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena.

- Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. (4). D.F., México.: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://www.ebrary.com>.
- Hernández Palma, H. G. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. Escenarios, 9(1):38-51
- Hernández, J., Gallarzo, M. & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Naucalpan, México: Pearson.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, Marc (2012). *Administración: una perspectiva global*. (14). ISBN 978-607-15-0759-4. Recuperado de: <http://biblioteca.soymercadologo.com/wpcontent/uploads/2016/05/Administraci%C3%B3n-14ed-Harold-Koontz-Weihrich-y-Cannice.pdf>
- Leblebici, D. (2012). *Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey*. Journal of Business Economics and Finance, 1(1):38-49.
- McLean, G. (2005). *Organization development: Principles, processes, performance*. Berrett-Koehler Publishers.
- Muhrbeck, A., Waller, R., & Berglund, M. (2011). *Coworking: A Creative Workspace*. J JÖNKÖPING UNIVERSITY. Recuperado de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:436416/FULLTEXT01.pdf>
- Naranjo Pereira, M. L. (2009). *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Educación, 33(2).
- Navarro, E. (2008). *Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008*. Revista de la Construcción, 7():17-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127612584002>
- Ospina Jiménez, H; (2010). *Nuevos paradigmas en la gestión humana*. Revista Ciencias Estratégicas, 18():79-97. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151313724006>
- Ospina, R. P. (2013). *La adaptación al cambio y el servicio: claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones*. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo (REAL), 1(2):45.
- Palomo Vadillo, María Teresa. (2011). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (7), Esic

Editorial. ISBN 13:9788473566780

- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2):193-216.
- Ramos, D. (2012). *El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Colombia: Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10596/2111><http://hdl.handle.net/10596/2111>. Fecha de consulta: 02 de septiembre 2017.
- Ramos Lugo, G E & Triana Gómez, M L; (2007). *Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones*. *Scientia Et Technica*, 8():309-314. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934052>
- Ruiz, A. & Silva-Payró, P. (2017). *El papel de la administración en la evolución humana*. *Perspectivas Docentes*, (62).
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. *ACIMED*, 20(4):67-75. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102494352009001000004&lng=es&tlng=es
- Sharma, N., & Sharma, P. (2015). *Healthy workplace and productivity*. *Journal of Research: The Bede Athenaeum*, 6(1):26-33.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2013). *Organizational behavior*. (15): Pearson, ISBN-13:978-0-13-283487-2. Recuperado de: http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_stephen_p_robbins__timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf
- Stephen R. Balzac. (2014). *Organizational Psychology for Managers*. MA.USA: SpringerStow. DOI 10.1007/978-1-4614-8505-6
- Stephen, P. Robbins & Coulter, Mary. (2014). *Administración*. (12), D.F. México: Pearson. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014>
- Taiwo, A. S. (2010). *The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria*. *African Journal of Business Management*,

4(3):299-307

- Torrecilla, O. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Recuperado de: <http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional>.
- Valdés Herrera Clemente. (2016, octubre 7). *Motivación, concepto y teorías principales*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/motivacion-concepto-y-teorias-principales/>
- Vázquez Espinosa, Jorge Humberto. (2015, octubre 6). *Análisis de la influencia del clima organizacional en la productividad de las empresas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/analisis-de-la-influencia-del-clima-organizacional-en-la-productividad-de-las-empresas/>
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 18(83): 31-55.
- Velázquez, M. D. R. G., Gracia, T. J. H., Zorrilla, D. M. N., García, A. C., & Monjaraz, G. S. (2014). Elementos de los modelos determinantes del clima organizacional. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(28). Recuperado de: <file:///home/chronos/u-51f4fe851f00a3485fa004739d2dda7dff5d3ac2/Downloads/4389-12871-1-PB.pdf>. Fecha de consulta: 04 de septiembre 2017.
- Whetten, David A. y Ercamon, Kim S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. (8), México, D.F.: Pearson Educación ISBN: 978-607-32-0580-1. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20\(2011\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/a.%20Whetten,%20D.%3B%20Cameron,%20K.%20(2011).pdf)
- Zalpa, G; (2002). *La cultura en las organizaciones empresariales. Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*. 8():9-33. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31681502>. Fecha de consulta: 13 de julio de 2017
- Zepeda, R., Ortiz, A., & Valencia, B. (2010). *Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán*. D.F., México. Escenarios, 8(2):41-50.