



Universidad de Sonora
Unidad Regional Norte
Caborca

**DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
SOCIALES**

**Departamento de Ciencias
Económico-Administrativas**

Título:

**Clima laboral como estrategia para la
Administración de Recursos Humanos**

***TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN***

Presenta:

Felipe Celaya Ayón

H. Caborca, Sonora

Marzo del 2009.

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

DEDICATORIA

At mis padres:

Por el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de mi carrera, ya que con miles de trabajo y sacrificios me ayudaron y me alentaron a salir adelante. Gracias por ayudarme a seguir adelante y culminar esta etapa más en mi vida, por compartir todos mis momentos de tristeza y alegría y por su apoyo, sin el cual todo hubiera sido más difícil, por ustedes seguiré adelante, hasta lograr realizar mis metas. Mi esfuerzo y mi corazón son suyos siempre. Muchas gracias.

At mis hermanos:

Por estar siempre a mi lado, en las buenas y en las malas, por demostrarme sentirse orgullosos ustedes también del logro que al fin con tantos sacrificios hemos alcanzado, por su cariño y compañía, a pesar de problemas que se han presentado. Muchas gracias.

At mis tios (as):

Porque siempre estuvieron ahí cuando más los necesité, con un consejo, con unas palabras de aliento, a ustedes también les dedico éste logro, que en cierta manera han contribuido mucho en que yo haya culminado mi carrera y mediante éste documento reciba mi título profesional.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios:

Principalmente por prestarme la vida y por guiarme por el camino del bien. Empezando por lo más importante, tener la educación y preparación necesaria para poder servir a los demás, y principalmente ayudar a mi familia y a la sociedad que me rodea a salir adelante.

A mis amigos.

Porque en esos momentos que teníamos que trabajar en equipo, lo pudimos hacer, por confiar cuando se nos asignaba una tarea, y hacíamos esa división de trabajo para aventajar, y hacer un reporte de avance, gracias por tomar en cuenta mi trabajo, mis ideas y aportaciones en los equipos.

A mis maestros:

Por compartir con nosotros sus conocimientos, que sin ustedes la verdad esta sociedad no sería nada, gracias por enseñarnos las bases necesarias para salir adelante en cualquier trabajo. Les agradezco también su confianza que depositaron en mí como estudiante, para realizar diferentes actividades académicos como culturales, permitiéndome así saber la capacidad que tengo para trabajar en equipo y todo lo que se puede lograr si se hace con entusiasmo, esfuerzo y ganas de hacer las cosas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO	8
CAPÍTULO 2.....	17
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1 Determinación del estilo de administración.....	17
2.2 Planificación de la demanda de recursos humanos.....	22
2.3 Desarrollo del personal	23
2.4 Ubicación y obstáculos para la productividad	23
2.5 Tasa de rotación de nuevos empleados	25
2.6 Socialización.....	26
2.7 Programas de orientación.....	27
2.8 Oportunidades y errores	28
2.9 Beneficios de los programas de orientación	29
2.10 Seguimiento de la orientación.....	29
2.11 Ubicación del empleado.....	30
2.12 Aspectos de la ubicación	31
CAPÍTULO 3.....	34
CLIMA LABORAL	34
3.1 El clima Laboral	36
3.2 La satisfacción laboral	36
3.3 Beneficios de los estudios de clima y satisfacción laboral	38
3.4 La motivación de los trabajadores	39
3.5 Los sistemas de recompensas	41
3.6 La formación de los trabajadores.....	42
3.7 Participación, colaboración e interacción social.....	43
3.8 Condiciones de trabajo	44
3.9 El Liderazgo.....	45
CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	49

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación tiene como finalidad abordar el tema del clima laboral como estrategia para la Administración de los Recursos Humanos, estudiado desde una perspectiva de las Ciencias de Recursos Humanos e intentar hacer una aportación y argumentar que a través de un buen clima laboral se puede mantener suficientemente motivado al recurso humano para el éxito de la empresa.

La idea de este documento nace a partir de las dificultades presentadas por elementos más precisos para Administración de Recursos Humanos en las empresas en un marco globalizado como el actual. Así que la pregunta de investigación es ¿Cómo el clima laboral puede influir para una mejor administración de recursos humanos?

Ante esta pregunta, mi afirmación es, que un programa sobre el clima laboral ayuda a la productividad en las empresas y como consecuencia al éxito de la misma. Por lo tanto el objetivo de la presente tesina es proporcionar una discusión teórica y conceptual del clima laboral empresarial con el fin de aportar un análisis que ayude a mejorar la administración de personal.

Para la argumentación y presentación de este trabajo, se organizó el documento en cuatro capítulos: el capítulo I, trata sobre el marco teórico que comprende los antecedentes, origen, aportaciones y la conceptualización de administración de personal; el capítulo II trata sobre las teorías de la administración de recursos

humanos; en el capítulo III se aborda el tema de clima laboral; y en el capítulo IV se exponen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

La administración de recursos humanos (personal), es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

No podemos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer éste como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros en los que se hablaba de este nuevo concepto, hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de Licenciado en Administración y Licenciado en Contaduría Pública. Puede decirse que la administración de recursos humanos es

multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

Principios y Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados, en otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico, contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al

éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

Diversidad Global Y Cultural:

Uno de los más importantes y amplios desafíos que enfrentan actualmente las organizaciones es adaptarse a gente que es diferente. El término de diversidad de la fuerza de trabajo lo utilizamos para describir este desafío.

La **diversidad de la fuerza de trabajo** significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico (mujeres, discapacitados, homosexuales, etc.).

Antes se utilizaba el enfoque de crisol de razas para las diferencias en las organizaciones, suponiendo que quienes eran diferentes de alguna manera desearían asimilarse en forma automática. Pero ahora reconocemos que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias.

La diversidad de la fuerza de trabajo tiene importantes implicaciones para las prácticas de la administración. Los administradores necesitan cambiar su

filosofía de tratar a todos de la misma manera, para reconocer diferencias y responder a ellas en las formas que permitan asegurar la retención del empleado y tener mayor productividad, siempre y cuando no resulten, al mismo tiempo, discriminatorias.

La administración ya no está limitada por las fronteras nacionales. Los administradores deben adquirir la capacidad de trabajar con gente de diferentes culturas.

La globalización afecta, por lo menos en dos formas, las habilidades de un administrador para el trato con la gente. Primero, si Ud. es administrador, cada vez será más probable que se encuentre en alguna asignación en el extranjero. Usted será transferido a la división de operaciones o subsidiaria de su compañía, en otro país, una vez allí, tendrá que manejar una fuerza de trabajo probablemente muy distinta en necesidades, aspiraciones y actitudes a la que usted estaba acostumbrado en casa.

En segundo lugar, aún en su propio país, usted se encontrará trabajando con jefes, compañeros y subordinados que nacieron o se criaron en diferentes culturas. Lo que lo motiva a Ud. puede no motivarlos a ellos. En tanto que su estilo de comunicación puede ser directo y abierto, ellos pueden encontrarlo incómodo y amenazador.

Nuestro mundo se ha convertido en una aldea global. La capacidad de transporte y las comunicaciones han hecho más fácil hablar con gente de otros continentes o viajar a ellos, de lo que era para nuestros antepasados de cien años atrás. La distancia y las fronteras nacionales han ido desapareciendo con rapidez como barrera importante para las transacciones de negocios. Con el advenimiento de la aldea global, la identificación del país de origen de una compañía y su producto se ha hecho mucho más difícil.

La realidad de la aldea global puede demostrarse observando el creciente impacto de las corporaciones multinacionales y el surgimiento de los acuerdos de cooperación regional entre países.

Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional. Llamamos a esto choque cultural. Esto obviamente es más severo cuando los individuos cambian a culturas que son por demás disímboles de su ambiente anterior.

Se ha encontrado que el ajuste a un país extranjero sigue una curva en forma de U que contiene cuatro etapas distintas:

La **etapa I** es de novedad. El recién llegado está emocionado y optimista. Su humor es bueno. Un visitante temporal en un país sólo experimenta esta etapa. Sin embargo, el empleado que hace un cambio permanente o

relativamente permanente, primero experimenta euforia y luego desilusión. En la **etapa II**, lo “pintoresco” rápidamente se vuelve “obsoleto”, y lo “tradicional”, “ineficiente”. La oportunidad de aprender un nuevo idioma se transforma en la realidad de luchar para comunicarse. Después de unos cuantos meses, el recién llegado toca fondo. En la **etapa III**, todas y cada una de las diferencias culturales se han vuelto flagrantemente claras. El sistema de interpretación básica del recién llegado, que funcionó bien en casa, ya no funciona. Se ve bombardeado por millones de imágenes, sonidos y otras claves que no puede interpretar. En esta etapa la frustración y la confusión están más altas y el estado de ánimo es pésimo. Por último, comienza a adaptarse, se disipan las respuestas negativas relacionadas con el choque cultural. En la **etapa IV**, ha aprendido lo que es importante y lo que puede pasar por alto en la nueva cultura.

Diversidad de la Fuerza de Trabajo Y su Relación con las Organizaciones:

Lo que encontramos es que la composición de las organizaciones está cambiando para reflejar una mayor heterogeneidad de la población global. La diversidad de la fuerza de trabajo está haciendo que se incorporen a las organizaciones personas con habilidades, experiencias y puntos de vista que, en el pasado, eran frecuentemente excluidas o subutilizadas. Aquellas organizaciones que aprenden a manejar con eficacia la diversidad (sexo,

raza, pertenencia a etnias, edad, salud, preferencias sexuales y semejantes) ganarán la competencia en la contratación y conservación de aquellos individuos que son diferentes.

CAPÍTULO 2

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El nivel o posición que Recursos Humanos ocupe dentro de la estructura organizacional puede ser:

Nivel institucional: nivel jerárquico de dirección, o sea, con capacidad de decisión.

Posición de asesoría: brinda consultoría y servicios de staff. El Departamento de Recursos Humanos (RH) está vinculado a la alta dirección y a la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por RH requieren el aval de la dirección para que puedan ejecutarse en la organización.

2.1 Determinación del estilo de administración

Sistema 1. Sistema autoritario y fuerte. Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.

Sistema 2. Sistema autoritario benévolo. Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.

Sistema 3. Sistema participativo, consultivo. Consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, que permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

Sistema 4. Sistema participativo de grupo. Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Cuanto más cerca del sistema 4 esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad. Así mismo, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de sufrir crisis financieras frecuentes. La experiencia ha demostrado que administrar por medio del sistema 1 (políticas coercitivas de reducción de costos, por ejemplo) produce buenos resultados a corto plazo (en términos de capital y no de ganancias), aunque evidencia desventajas a largo plazo (insatisfacción y frustración en el personal).

En consecuencia, la aplicación del sistema 1 causa una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione. El análisis de los estilos de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal es el barómetro que indica si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

La estrategia de recursos humanos debe ser diseñada en función de la estrategia general de la organización y –por tratarse de una típica actividad logística– también de las de comercialización, producción y finanzas.

La estrategia de recursos humanos habrá de definir el perfil de la organización como un sistema social. Todo parece indicar que lo aconsejable será reconocer el valor del ser humano en la organización, tratar de motivarlo y de lograr su autorrealización enriqueciendo su trabajo, optar por modelos de liderazgo que promuevan la participación y actúen con criterio flexible y en definitiva, centrarse en la calidad de vida laboral.

No obstante, debemos reconocer que el mundo cambia aceleradamente en muchos aspectos, pero la cultura organizacional lo hace más lentamente. Así lo demuestra la extensa investigación realizada por Kopelman, destinada a evaluar los efectos sobre la productividad de diez intervenciones de ciencias de la conducta:

- Sistemas de incentivos.

- Establecimiento de metas.
- Administración por objetivos.
- Selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Liderazgo y participación.
- Descentralización de la estructura organizacional.
- Realimentación del desempeño.
- Diseño de puestos: Enriquecimiento del puesto.
- Programas opcionales: Semana reducida y horario flexible.

En sus conclusiones, señala Kopelman: “Las dos intervenciones más efectivas han sido los sistemas de incentivos (con base en los resultados) y los dispositivos de selección de empleados (las pruebas o test). Tres de las intervenciones menos efectivas han sido el diseño de puesto (enriquecimiento del puesto), los programas opcionales de trabajo y los cambios de liderazgo (participación). Irónicamente, estos últimos enfoques para el mejoramiento de la productividad han recibido mucha atención”.

Estas evidencias pueden hacer dudar, dejar de creer en lo que parece más lógico. La verdad probablemente no se halle en los extremos. El cambio

cultural es innegable, pero más lento que el de la tecnología, la globalización y muchas otras cosas.

Sabiendo lo que hay que saber, es menester proceder con pragmatismo. En especial, apreciar cada realidad y actuar en consecuencia. Porque las estrategias de recursos humanos también deben ser diseñadas a la medida de cada contexto organizacional específico.

Un departamento de Recursos Humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y las organizaciones de alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo, enfrenta numerosos desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados de la organización y del contexto social, tanto en lo nacional como en lo internacional, éste medio es especialmente dinámico debido a la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y a la globalización de la economía.

El departamento de Recursos Humanos se responsabiliza de la selección, formación y contratación de los empleados y se asegura que la plantilla esté motivada y sea productiva. El mercado del trabajo es transparente, los trabajadores pueden moverse de una empresa a otra buscando las mejores condiciones. La oferta de mano de obra tiene una influencia significativa sobre la capacidad productiva de su empresa.

Por lo tanto la gestión de los Recursos Humanos implica un seguimiento del mercado laboral, una coordinación con los demás departamentos para estimar las necesidades en reclutamiento y formación de la mano de obra y la definición de una política salarial atractiva para todos. La plantilla de cada empresa está constituida por cuatro grupos de empleados: los operarios no especializados que fabrican los componentes, los operarios especializados que ensamblan el producto final, el personal auxiliar, jefes de almacén, administrativos, cargos intermedios, etc. y el equipo directivo.

2.2 Planificación de la Demanda de Recursos Humanos

Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

VENTAJAS:

- Mejorar la utilización de los R.H. (la persona en el lugar correcto).
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización. (buscar suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil).
- Economizar las contrataciones. (Cuando hay mucha rotación, hay pérdidas).
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros cambios. (para conocer al empleado).

- Coadyuvar a la coordinación de varios programas como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado. (evaluar al personal y darle seguimiento a cada empleado para ver su desarrollo en la empresa).

2.3 Desarrollo Del Personal

Una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

2.4 Ubicación y obstáculos para la productividad

Un obstáculo que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor.

Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas que se presentan entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad

recibe el nombre de disonancia cognoscitiva. Si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia puede encontrarse en el puesto mismo (normas laborales, compañeros de trabajo, supervisión). Sólo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto. A pesar de ello un departamento de personal de orientación activa puede ayudar a los empleados a encajar en la organización; sus esfuerzos conducen a la socialización del recién llegado.

El proceso de socialización consiste en la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización. Cuando se habla de socialización se describe un proceso completo y humano que abarca toda la serie de adaptaciones que lleva a cabo el nuevo empleado para fundirse en un equipo de trabajo pero conservando su idiosincrasia y su personalidad.

El proceso de socialización ayuda a la empresa a lograr sus objetivos de personal, al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales.

2.5 Tasa de rotación de nuevos empleados

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un programa de orientación (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Factores como la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo. Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones rápidamente.

2.6 Socialización

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización.

El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado.

Los programas de orientación constituyen un instrumento de socialización especialmente efectivo. La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

2.7 Programas de orientación

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. El supervisor le proporciona información específica sobre labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, etc., para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

2.8 Oportunidades y errores

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Generalmente, los supervisores están más ocupados (e interesados) en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son menos importantes. Es conveniente dar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir, la que se basa en los rubros "presentaciones" y "funciones y deberes específicos".

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el recién llegado puede obtener, que es un complemento, y nada más, de la labor de orientación del supervisor, quien pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador (si no lleva a cabo la orientación). Es probable que al cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros y evitar al supervisor.

Hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información.
- Debe evitarse que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar.

- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

2.9 Beneficios de los programas de orientación

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

2.10 Seguimiento de la orientación

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

2.11 Ubicación del empleado

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. En forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo, es necesario proceder a un proceso de reclutamiento, selección y orientación.

La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral.

A pesar de que se puede omitir la parte correspondiente a la orientación que proporciona el departamento de personal, la que suministra el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

La mayor parte de las decisiones de ubicación las toman los gerentes de línea. Por lo general, el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando esa decisión implica un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado y a la gerencia de la nueva área. La función del departamento de personal en estos casos consiste en asesorar a los gerentes de línea y a los candidatos a ser promovidos sobre las políticas de la empresa al respecto.

2.12 Aspectos de la ubicación

Efectividad:

La efectividad de una nueva ubicación o transferencia depende del grado en que puedan reducirse al mínimo las interrupciones en la labor diaria, tanto para el empleado como para los demás miembros de la organización. Para evitar estas interrupciones, se deben basar en los pasos de selección de personal. De la misma manera, las decisiones de separación deben tomarse con amplio conocimiento de causa y siempre de acuerdo con las normas de administración.

Promociones:

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

Promociones basadas en el mérito. Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:

1. Que quienes toma la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.
2. Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida,

esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Promociones basadas en la antigüedad. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción. Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

Transferencias:

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción. La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una

herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

CAPÍTULO 3

CLIMA LABORAL

Las investigaciones sobre el Clima Laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

El clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone

una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

Los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

Los estudios de Clima Organizacional y Satisfacción, permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

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

3.1 El clima Laboral

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, pág. 75) “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”. (Hall, 1996)

Sin embargo, de todos los enfoques sobre el “Clima Organizacional”, el que ha demostrado mayor utilidad es el definido por Alexis Gonçalves [en línea] pues en él resalta como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

3.2 La satisfacción laboral

Las personas tienden a clasificar lo que perciben en las organizaciones en términos de satisfacción o insatisfacción.

- ✓ Bajo la perspectiva de Márquez (2001) la satisfacción podría definirse como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características

actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser".

- ✓ Robbins (1999, pág. 25) a su vez establece que "la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir".

A modo de resumen se puede definir que la satisfacción en el trabajo es una orientación afectiva experimentada por el trabajador hacia su trabajo y como consecuencia del mismo. De esta forma un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. En caso contrario, se puede afirmar que el trabajador se encuentra insatisfecho. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Muchos autores coinciden en la importancia de los estudios de satisfacción pues entre otras razones:

- ✓ La baja satisfacción de sus empleados constituye uno de los síntomas de mal funcionamiento de la organización. Así pues, si se considera la satisfacción laboral como un objetivo conveniente de las prácticas y políticas de la dirección, la medida de la satisfacción de los trabajadores puede utilizarse como un criterio para evaluar el éxito de las mismas.

- ✓ La satisfacción laboral se encuentra muy relacionada con las variables rotación, rendimiento, estrés, conflictos, entre otras; por lo que considerando los resultados negativos de las mismas para la organización, es recomendable una alta satisfacción laboral.

3.3 Beneficios de los estudios de clima y satisfacción laboral

Los estudios de clima y satisfacción laboral pueden generar una serie de beneficios para la organización, tales como:

- ✓ Proporcionan a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce cómo se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones. Constituyen por tanto, un instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.

- ✓ Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones.
- ✓ Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los trabajadores.
- ✓ Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores.
- ✓ Le permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

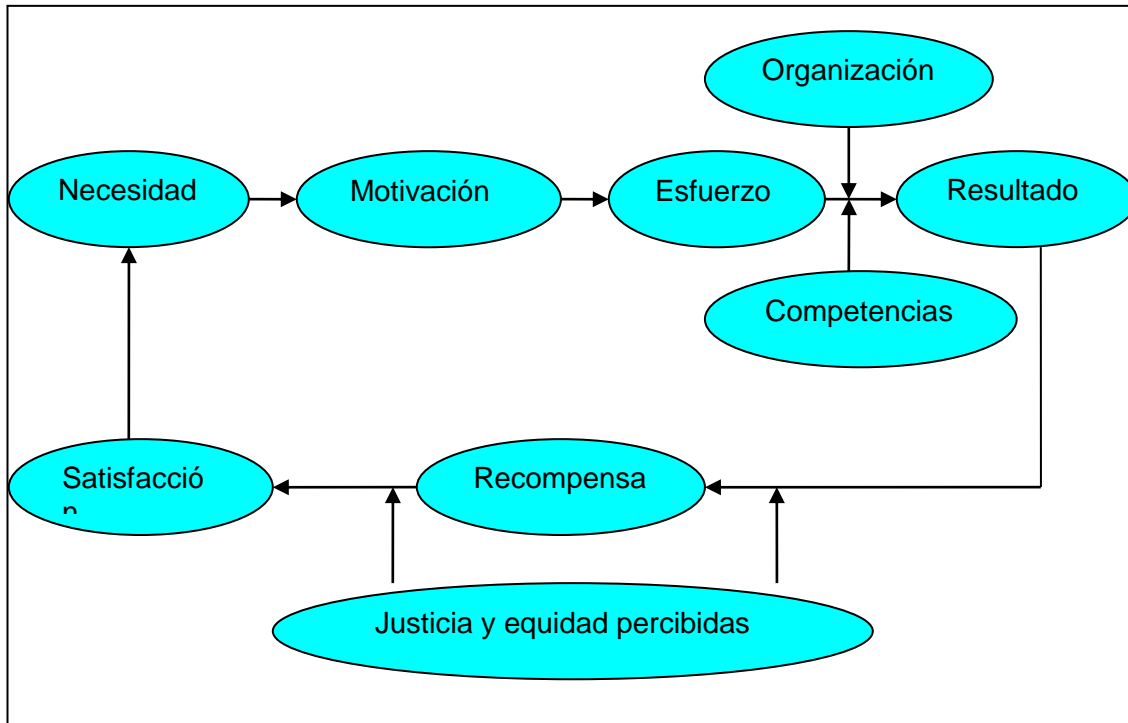
3.4 La motivación de los trabajadores

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

En este sentido, Robbins (1999, pág. 168) señala que la motivación vendría definida entonces como: “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea

palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados. En la figura 1. se muestra el mapa del proceso motivacional.

Figura 1: Mapa del proceso motivacional.



Fuente: Adaptado a partir de Davis, K. y Newstrom, J. (1985, pág. 117).

La **motivación laboral** es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el **desempeño** de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual puede generar un alto rendimiento de los trabajadores y **la empresa** en general. Por eso es

necesario tener en cuenta una serie de factores concebidos especialmente para generar motivación:

- ❖ Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas.
- ❖ La formación y desarrollo del colectivo laboral.
- ❖ Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).
- ❖ Condiciones de trabajo favorables.

3.5 Los sistemas de recompensas

En este punto se hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores. Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe.

Por otra parte, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Los gerentes deben elegir la forma de evaluar y premiar a los empleados y como estas decisiones influyen en su comportamiento, deben asegurarse de que los sistemas de evaluación y recompensas de la empresa estimulen las conductas que la gerencia desea.

Si el colectivo laboral considera que sus esfuerzos son apreciados y que están vinculados en forma estrecha a las recompensas que valoran, la gerencia habrá optimizado las capacidades motivacionales de sus procedimientos y prácticas de evaluación del desempeño, formación – desarrollo, reconocimientos y remuneración.

3.6 La formación de los trabajadores

La dinámica del mundo actual exige la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el incremento de la productividad para garantizar que la organización siga siendo competitiva. Ante esta realidad la formación se torna indispensable para asegurar que los empleados obtengan las competencias laborales necesarias para desarrollar su trabajo.

La formación debe basarse en el análisis de las necesidades, partir de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 1992)

La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para las organizaciones. ¿Cómo beneficia la formación a las organizaciones?

- Genera mayor rentabilidad y conduce a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

3.7 Participación, colaboración e interacción social

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del trabajador son sin duda muy altos. La participación puede ir desde una simple consulta hasta una total involucración y debe emplearse siempre que el directivo esté convencido de que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y deseen utilizar sus capacidades. Sin embargo, pese a todos los beneficios derivados de la participación de los trabajadores, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco por alentarla.

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

Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros. Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Así, el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas, el buen trato con los semejantes y el respeto a las opiniones de los subordinados.

3.8 Condiciones de trabajo

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía del colectivo laboral. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa.

Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, pero sí instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

3.9 El Liderazgo

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad. Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. El liderazgo ha sido definido como “el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas” (Hampton, 1993, pág. 469).

Frecuentemente se conoce de buenos directivos, que desempeñan adecuadamente sus funciones, pero no poseen las habilidades del líder para motivar. También puede suceder que un líder eficaz, con habilidad para desatar entusiasmo y devoción, carezca de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros, es decir, que dirige a sus

subordinados adecuadamente, pero en un sentido equivocado que no desemboca en la consecución de los objetivos de la organización. Ante los desafíos del dinámico mundo empresarial actual, resulta indispensable contar con gerentes que también posean las habilidades de liderazgo.

Innumerables autores han tratado el tema de los estilos de liderazgo, y aunque en determinado momento se promovió el uso de uno u otro estilo, las tendencias más recientes destacan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los mismos, como oposición al perfeccionamiento de uno sólo de dichos estilos.

Se cree que en la sociedad actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que los gerentes tomen en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

CONCLUSIONES

- El clima laboral presenta serias dificultades en lo que concierne a la existencia y factibilidad del uso de los medios de protección, generalmente en todas las empresas
- Las variables: gusto y utilidad del trabajo realizado así como relaciones con los compañeros de trabajo, deben tomarse en cuenta en las organizaciones.
- Un alto porcentaje de trabajadores en las empresas por lo general muestran una elevada disposición para ocupar cargos superiores, por lo que es un aspecto estratégico que debe incluirse en el clima laboral de las empresas.
- Las empresas deben brindar la posibilidad a los trabajadores de superarse.
- Los trabajadores de acuerdo a los estudios, muestran interés en la participación en la toma de decisiones y la posibilidad de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y de ser escuchados.
- Es necesario accionar los factores motivacionales de la fuerza de trabajo para lograr un involucramiento mayor en la solución de los problemas existentes.
- Los empleados deben estar involucrados con los objetivos de su trabajo y de la empresa en general.
- En relación a la aceptación de los criterios y opiniones de los trabajadores, deben ser tomados en cuenta.
- El factor liderazgo es determinante en la confianza y en la capacidad de los subordinados.
- El sistema de estimulación es un reglón generalmente descuidado en casi todas las organizaciones.

En general la combinación de todos los factores o variables que inciden en el clima laboral deberá estar equilibrada para una mayor productividad en las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aldag, R. y Brief, A. (1993): Diseño de tareas y motivación del personal. Ed. Trillas, México.
2. Arias, F. y Heredia, V. (2001): Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Ed. Trillas, México.
3. Bower, L. y Aguado, D. (2006): Claves para alcanzar la combinación perfecta entre dirección y liderazgo. Revista e – Deusto, No. 54, pág. 28, Octubre del 2006.
4. Chiavenato, I. (1992): Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill, México.
5. Chiavenato, I. (1994): Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill, México.
6. Cuesta A. (1999): Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Academia. México.
7. Cummings, L. y Schwab, D. (1994): Recursos humanos. Desempeño y evaluación. Ed. Trillas, México.
8. Davis, K. y Newstrom, J. (1985): El comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGraw-Hill, E.U.A.
9. Dolan, S. y Martín, I. (2000): Los 10 mandamientos para la dirección de personas, Ediciones Gestión 2000, España.
10. Falcón, E. y otros (2001): Clima organizacional en el aula. En <http://www.monografías.com/trabajos15/hipótesis/hipótesis.shtml>. En línea en diciembre del 2006.

11. Fernández, Z. (1995): Las bases internas de la competitividad de la empresa. Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, No. 2, Vol.4.
12. Gonçalves, A. (1997): Dimensiones del clima organizacional. En <http://www.calidad.org/alexishtm>. En línea en diciembre del 2006.
13. Goncalves, A. (2000): "Fundamentos del clima organizacional". En <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>. En línea en diciembre del 2006.
14. Gensing, L. (1997): La fuerza de la motivación. El dinero no es la única recompensa en el trabajo. Ed. Selector, México.
15. Hampton, D. (1993): Administración contemporánea. Ed. McGraw-Hill, México.
16. Hall, R. (1996): Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición, Ed. Prentice Hall, México.
17. Izquierdo, J. (2006): Las personas en las organizaciones: trabajo y realización personal. Revista Capital Humano, No. 203, pág. 82, Octubre 2006.
18. Katz, D y Kahn, R. (1989): Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas, México.
19. Lewicki, R. y otros (1993): Desarrollo organizacional. Guía de capacitación. Editorial Limusa, México.
20. Lindeganrd, E. y otros (2001): Enciclopedia del empresario. Ed. Océano, España.
21. López, A. (1992): El factor humano en la empresa. 2da edición, Ed. ETEA, Córdoba.

22. Luthans, F. y Kreitner, R. (1991): Modificación de la conducta organizacional. Ed. Trillas, México.
23. Márquez, M. (2001): Satisfacción laboral. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm> En línea en diciembre del 2006.
24. Morales, E. (2000): Gestión de Recursos Humanos, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. En <http://www.cef.es/rincondelvago.asp>. En línea en diciembre del 2006.
25. Robbins, S. (1998). Fundamento de Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México.