



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Maestría en Dirección de RRHH

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DE LA SOCIEDAD MINERA DE
CATOCA, LDA.
SAURIMO – ANGOLA – 2018.**

AUTOR:

Lic. Zacarias Samba dos Santos

DIRECTORA: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Marzo/2020

SANTOS, ZACARIAS SAMBA DOS

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN
LA SOCIEDAD MINERA DE CATOCA, LDA.,
SAURIMO – ANGOLA – 2018**

DIRECTORA: Dra. Isabel Pérez Jáuregui

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Marzo/2020

DEDICATORIA

Para

Mi querida y amada familia, especialmente a Madalena Caji dos Santos, quien muy amablemente me ayudó brindándome su apoyo moral, material, financiero y psicológico, buscando siempre proporcionarme una vida profesional, digna y aceptable en la sociedad.

¡Esta victoria es más de ustedes que mía!

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida, oportunidades y por haberme permitido lograr este objetivo.

A mi tutora, Dra. Isabel Perez Jáuregui, por la atención, paciencia y dedicación. Su aporte fue muy importante para la finalización de este trabajo. También a la Profesora Laura Cabezón, por la atención y ayuda constante.

A mis familiares en especial a Teresa Samba dos Santos, Madalena Caji dos Santos, Cahilo Pedro, João Chilowa José dos Santos, Dina Masseho dos Santos, Imaculada da Conceição Bumba dos Santos, Benedito Dallas Samba dos Santos, Maurícia Samba dos Santos y Lúcia Gomes da Costa dos Santos por el cariño, apoyo y enseñanzas. Y a todos mis sobrinos.

A mis amigos, compañeros del curso y del trabajo, por el apoyo y compañerismo.

Al rectorado, profesores y al equipo de trabajadores de la UCES, por su magnífica dedicación a formar profesionales competentes.

Y finalmente, a todos quienes, de una forma u otra contribuyeron para que este sueño se hiciera realidad.

¡Muchas gracias!

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo evaluar los factores centrales del clima laboral y de la percepción de los empleados de la Sociedad Minera de Catoca. Lograr un excelente clima laboral es un objetivo de muchas empresas, ya que este tiene un efecto motivador en los empleados, facilita la buena comunicación, así como una integración del liderazgo y, conlleva, además, otros beneficios significativos. La búsqueda de la excelencia en el trabajo ha sido tarea constante para las organizaciones y las personas que trabajan en ellas. Los líderes tienen un papel importante en este aspecto, pero el poder estratégico es aún más influyente. Los trabajadores encuestados afirman que les gusta trabajar en la empresa investigada. Se presentan los resultados de la encuesta: el 68% está conforme con el trabajo, pero mencionan factores que interfieren en el clima laboral, como, por ejemplo, la desigualdad salarial, la mala distribución de los puestos de trabajo por perfil, el mal relacionamiento entre líderes-liderados, etc. Estos problemas llevan a la queja. De acuerdo con las entrevistas realizadas, el rol de recursos humanos en la sociedad minera de Catoca es el de mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Las acciones de mejora son: formación y desarrollo, comunicación y buen liderazgo. También se observó que los factores que facilitan son: la promoción de reuniones que tienen por objetivo analizar temas internos del equipo, formación, la comunicación efectiva, etc. Los factores que perjudican son: falta de buena comunicación y tratamiento equitativo. La tesis se divide en dos partes siendo una teórica, para abordar conceptos relacionados con el clima organizacional, la cultura organizacional, la motivación, el liderazgo, entre otros temas. La parte empírica de la tesis se centra en un estudio de caso de la Sociedad Minera de Catoca, en la que se verificaron *in loco* las características del fenómeno en cuestión. Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el análisis descriptivo, no experimental y transversal. Se aplicó un enfoque cualitativo y cuantitativo que lleva a un análisis sistemático de los datos obtenidos. Para finalizar, se expresan las conclusiones del estudio.

Palabras clave: Clima laboral

ABSTRACT

This study aims to evaluate the central factors of the working environment and the perception of employees of the Sociedad Minera de Catoca. Achieving an excellent working environment is a goal of many companies, as this has a motivating effect on employees, facilitates good communication, as well as an integration of leadership and, in addition, brings other significant benefits. The pursuit of excellence at work has been a constant task for organizations and the people who work in them. Leaders play an important role in this arena, but strategic power is even more influential. Workers surveyed say they like to work at the investigated company. The results of the survey are presented: 68% are happy with the work, but they mention factors that interfere with the working environment, such as. wage inequality, poor distribution of jobs by profile, poor relationship between leaders-led, etc. These problems lead to complaints. According to the interviews conducted, the role of human resources in the Catoca mining society is to improve the quality of life of workers. Improvement actions involve training and development, communication and good leadership. It was also noted that the factors they facilitate are:the promotion of meetings that aim to analyze internal team topics, training, effective communication, etc. The factors that set back are: lack of good communication and equitable treatment. The thesis is divided into two parts being one theoretical, to address concepts related to the organizational environment, organizational culture, motivation and leadership, among other topics. The empirical part of the thesis focuses on a case study of the Catoca Mining Society, for which the characteristics of the issues were verified in place. Descriptive, non-experimental as well as transversal analysis was used to carry out this research. The qualitative and quantitative approach applied leads to a systematic analysis of the data obtained. Finally, the conclusions of the study are expressed.

Key words: Working environment

INDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Problema de investigación.....	12
1.1.1. Pregunta de investigación.....	12
1.2. Justificación.....	13
1.3. Objetivos	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Hipótesis	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Definiciones conceptuales	16
2.2. Clima Organizacional y los Cambios Organizacionales	19
2.2.1. Evaluación del clima organizacional.....	24
2.3 Cultura y Clima Organizacional	25
2.3.1 Cultura organizacional	25
2.3.2. Cultura organizacional y nacional	26
2.3.2.1. Características distintivas de la cultura organizacional.....	28
2.3.2.2 Clima y cultura organizacional	28
2.3.3 Cambios de paradigmas culturales	32
2.4 Influencia de la Cultura Nacional en las Organizaciones	33
2.5. Cultura y Clima en Equipos Interdisciplinarios.....	34
2.6. La investigación del Clima y de la Cultura Organizacional.....	35
2.7 Concepto y Teorías de la Motivación y Satisfacción	36

2.7.1 Satisfacción	36
2.7.2 Energía que moviliza	38
2.7.2.1 Motivación intrínseca y extrínseca	39
2.7.3 Teorías de la motivación	40
2.7.3.1 Teorías de contenido (generales).....	41
2.7.3.1.1 La jerarquía de necesidades de Maslow	41
2.7.3.1.3 La teoría de los motivos de McClelland.....	46
2.7.3.2 Teorías de contenido (organizacionales).....	50
2.8. El Modelo de las Características de la Función de Hackman y Oldham (1980)	53
2.9 Liderazgo	66
2.9.1 Conceptualizaciones.....	66
2.9.2 Teorías sobre liderazgo	68
2.9.3 Ser líder	70
2.9.4 Liderazgo y clima organizacional	72
2.9.5 Liderazgo <i>versus</i> gestión	73
2.9.6 Los enfoques de los rasgos de las competencias	75
2.9.6.1 Entre el entusiasmo y el desánimo.....	75
2.9.6.2 Rasgos y competencias relevantes.....	76
2.10. Comportamiento Organizacional	78
2.11. Comunicación Empresarial	79
2.12. Conflicto y Negociación	80
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA	84
3.1 Tipo de investigación.....	84
3.1.1. Unidades de análisis.....	84
3.1.2. Variables.....	84
3.1.3. Criterio de selección de casos	85
3.2. Descripción de la Empresa.....	85
3.2.1 Misión, visión y valores	86

3.2.1.1 Misión	86
3.2.1.2 Visión	86
3.2.1.3 Valores	86
3.2.2 Historia de Catoca	87
3.2.3 Tecnología	89
3.2.4 Seguridad e higiene en el trabajo.....	89
3.2.5 Proceso de Minería.....	91
3.2.6 Responsabilidad Social.....	91
3.2.7 Responsabilidad Ambiental.....	92
3.3.Descripción de los Datos.....	93
CAPÍTULO 4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	116
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	121
CAPÍTULO 6. SUGERENCIAS.....	123
CAPÍTULO 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	125
8. ANEXOS	130

CUADROS

Cuadro 1 – Enfoques de la cultura organizacional	26
Cuadro 2 - Dimensiones del clima organizacional.....	29
Cuadro 3 - Algunas definiciones de motivación.....	38
Cuadro 4 - La jerarquía de las necesidades de Maslow: de las más elevadas a las más básicas	42
Cuadro 5 – Caracterización de los motivos éxito, afiliación y poder	46
Cuadro 6 - Los dos síndromes relacionados con la necesidad de poder de los gerentes ..	49
Cuadro 7 - Factores motivadores e higiénicos	51
Cuadro 8 – Cuatro tipos de refuerzos	61
Cuadro 9 – Causas de la motivación.	65
Cuadro 10 – Teorías sobre el liderazgo	69
Cuadro 11 – Gestores y líderes, según Bennis.....	74
Cuadro 12 - Algunos rasgos relevantes para la eficiencia de los líderes.....	77

GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de los empleados.....	94
Gráfico 2. Edad de los empleados	95
Gráfico 3. Antigüedad en la empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 4. Le gusta trabajar acá.....	97
Gráfico 5. Las expectativas que la empresa tiene en relación.....	101
Gráfico 6. Satisfacción en relación a la empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 7. Participación de los empleados en el trabajo y en la empresa.....	103
Gráfico 8. Trabajo en equipo.....	104
Gráfico 9. Calidad de vida de los empleados.....	105
Gráfico 10. Productividad de la empresa.....	106
Gráfico 11. Motivación en el lugar de trabajo.....	107
Gráfico 12. Entorno de trabajo.....	105
Gráfico 13. Comunicación organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.

11. TABLAS

Tabla 1. Género de los empleados	94
Tabla 2. Edad de los empleados.....	94
Tabla 3. Antigüedad en la empresa	95
Tabla 4. Le gusta trabajar acá	96
Tabla 5. ¿Conoce las expectativas?	97
Tabla 6 Nivel de satisfacción en relación a la empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Involucramiento del empleado con el trabajo y con la empresa.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8. Trabajo en equipo.....	103
Tabla 9. Calidad de vida de los empleados.....	104
Tabla 10. Productividad de la empresa.....	105
Tabla 11. Motivación en el lugar de trabajo.....	106
Tabla 12. Entorno de trabajo.....	107
Tabla 13. Comunicación organizacional.....	108
Tabla 14. Dirección actual de la organización.....	109
Tabla 15. Conciliación de la vida laboral y personal.....	109
Tabla 16. Régimen laboral.....	110
Tabla 17. Relación entre líder y liderado.....	111
Tabla 18. El clima organizacional.....	112
Tabla 19. Comportamiento organizacional.....	113
Tabla 20. Cultura organizativa.....	114
Tabla 21. Modelo de gestión de Catoca.....	116
Tabla 22. ¿Cuáles son los posibles cambios?.....	116
Tabla 23 Estrategias para mejorar el clima.....	123

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El objeto de estudio de este trabajo es el análisis del ambiente laboral, tema actual de interés para las Ciencias de la Organización y el Trabajo, que puede ser investigado a partir de un análisis sistemático de las percepciones de los empleados de una organización, y su resultado se lo vincula con la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones (Funham, 2001, p.601).

A partir de la presencia de indicadores de insatisfacción y bajos desempeños en la tarea de empleados, surgió el interés desde el área de Recursos Humanos de la Sociedad Minera de Catoca, Saurimo, Angola, de analizar esta situación.

En la actualidad se pondera encarar la estandarización de procesos y procedimientos dentro de las organizaciones. Esta búsqueda está centrada en el logro y el éxito deseado en las negociaciones con los socios (clientes, proveedores, estado, socios, etc.). Pero esta práctica a menudo no tiene el resultado deseado porque se prioriza la tecnología, las estructuras y se deja de lado el capital humano.

Samba (2016, p. 117), afirma que la calidad deseada en productos o servicios depende principalmente del capital humano que posee la institución. Por esta razón toda organización debe valorar más a las personas, para consolidar sus deseos y lograr sus objetivos, porque es el capital humano el responsable de manejar la tecnología y las diversas tareas de las organizaciones. Según este autor, las organizaciones se construyen con personas de diferentes antecedentes desde el punto de vista de la nacionalidad, la educación, la cultura, el comportamiento, las experiencias. Para que la organización pueda estandarizar la conducta deseada, requiere buscar el logro de un clima organizacional saludable y hacer respetar su cultura organizacional, cuestión que influye en la identidad de la organización y el comportamiento de sus empleados. Sólo en estas condiciones, la institución podrá gozar de un ambiente que se manifieste en una comunicación aceptable y motivada, relaciones fluidas de liderazgo, mayor productividad, etc.(p.142).

Este es un tema de interés para todos los gerentes y especialmente para los gerentes de recursos humanos en particular porque son los profesionales responsables de los procesos y políticas de gestión de personas desde que un empleado entra hasta que sale de la organización. También son responsables del mantenimiento, seguimiento, provisión y control sistemático de todos, es decir, con

las áreas que están directamente vinculadas a las personas, razón por la cual son los mayores responsables de generar el buen clima organizacional, que sostenga la motivación de los empleados.

1.1. Problema de investigación

Según Chiavenato (2004, p. 45), el clima organizacional es un fenómeno que resulta de la interacción de elementos de la cultura, tales como preceptos, el carácter y la tecnología. Es el resultado del peso de los efectos de cada uno de estos elementos culturales, valores, políticas, tradiciones, estilos de gestión, comportamientos, expresiones de los individuos involucrados en el proceso y también del conjunto de instrumentos, conocimientos y procesos operativos de la organización.

Según Luz (2003, p.24), el clima organizacional influye directa e indirectamente en los comportamientos, motivación, productividad laboral y también en la satisfacción de las personas involucradas en la organización. El clima refleja el grado de satisfacción material y emocional de las personas en el trabajo. Se observa que este clima influye en la productividad del individuo y, en consecuencia, de la empresa. Por lo tanto, debe ser favorable y promover la motivación y el interés en los empleados, además de una buena relación entre los empleados y la empresa.

La investigación se basó en lo expresado por Luz (2003, p. 25), y se realizó un estudio descriptivo del clima organizacional en una empresa minera ubicada en la provincia de Lunda Sur, en Angola, durante el año 2018, en el área administrativa y de recursos humanos. La empresa tiene un clima con indicadores preocupantes desde la presencia de percepciones de existir una mala comunicación, formas de liderazgo inadecuadas, baja participación de los empleados.

Basándonos en esta situación se plantea la necesidad de encarar su investigación.

1.1.1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los principales factores presentes en el actual clima organizacional de la Sociedad Minera de Catoca-Angola?

1.2. Justificación

Este tema es de extrema importancia porque permite profundizar en la percepción sobre la convivencia y el ambiente deseado en las organizaciones. Es un tema indispensable para las organizaciones que buscan la excelencia porque el buen clima permite construir pilares para el éxito organizacional y personal, es decir que un clima fluido ayuda a lograr los objetivos organizacionales e individuales. Los indicadores para evaluar el clima organizacional ayudarán a las organizaciones a tomar decisiones para aplicar buenas prácticas de gestión que permitan a los empleados sentirse bien y elegir su organización como el mejor lugar para estar y trabajar.

Estudios de esta naturaleza deben llevarse a cabo de modo continuo, porque el clima organizacional es un fenómeno que tiene un impacto importante en la vida corporativa, donde todos están insertos. Un mal clima organizacional perjudica a las personas y puede ser la causa de muchas enfermedades, provocando frustraciones, desmotivaciones, estrés y otras patologías. Las organizaciones pueden sufrir graves daños, como roturas de materiales, baja productividad, huelgas, manifestaciones y otros fenómenos que socavan el crecimiento de la propia organización provocando que ésta no logre los objetivos previamente establecidos.

Desde un enfoque social, este trabajo puede ayudar a entender cómo las personas deben relacionarse entre sí en las organizaciones, a comprender las vicisitudes del ciclo vital de las instituciones, a concientizar acerca de los valores organizacionales. Estos conocimientos colaborarán a lograr los objetivos personales de los empleados, como los organizacionales, tanto en términos de la relación con los líderes como de la comunicación empresarial, el desarrollo profesional y el desempeño.

El estudio se legitima asimismo como experiencia formativa del rol del profesional en RRHH.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Evaluar los factores centrales del clima laboral a partir de la percepción de los empleados de la Sociedad Minera de Catoca.

1.3.2. Objetivos específicos

- Definir conceptual y operativamente el objeto de estudio;
- Administrar las técnicas de investigación y analizar sus resultados;
- Identificar el nivel de satisfacción de los empleados en relación con los factores centrales del clima organizacional, liderazgo, comunicación, calidad de vida laboral, expectativas y participación en la empresa en estudio.

1.4. Hipótesis

Se ha definido la siguiente hipótesis:

Existe un nivel significativo de insatisfacción en el personal de la Sociedad Mineira de Catoca que afecta al clima laboral.

1.5. Estructura y desarrollo de la Tesis

Ahora bien, respecto a la estructura de la Tesis, ésta se divide en dos partes siendo una teórica y otra práctica. En la primera se aborda los conceptos relacionados con el clima organizacional, la cultura organizacional, la motivación, el liderazgo, entre otros temas. La parte empírica de la tesis se centra en un estudio de caso de la Sociedad Minera de Catoca, en la que se aplicaron técnicas de investigación que brindaron datos para el análisis del problema planteado.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el análisis descriptivo, no experimental y transversal. Como técnica cuantitativa se administró una Encuesta construida ad-hoc a los funcionarios, previamente probada en una muestra piloto que

demonstró su validez. Como técnica cualitativa se administró la técnica de Entrevista semidirigida en profundidad a gerentes.

A partir de la presente investigación, puede advertirse, en términos generales, un nivel apreciable de satisfacción de los empleados encuestados. Debe señalarse la presencia de variaciones según los diversos factores que inciden en el clima organizacional, lo que motivó un análisis más profundo.

Con el fin de realizar entonces un análisis discriminado de la satisfacción e insatisfacción lograda en los factores estudiados, fueron ordenados desde el mayor al menor logro de ellos, incluyéndose las mejoras propuestas por los encuestados para mejorar el clima laboral.

Se procedió a analizar las respuestas obtenidas de las entrevistas aplicadas a los directivos (especialistas y jefes), que permitieron profundizar en el análisis del clima organizacional de la empresa estudiada, fundamentalmente en lo que respecta al rol del dpto.de Recursos Humanos, los factores que influyen en el clima laboral, los valores y cultura organizacional.

La hipótesis de trabajo planteada fue confirmada.

En las Conclusiones y Reflexiones finales se pusieron en diálogo las voces de los diversos actores intervinientes en la investigación, con el fin de triangular los resultados obtenidos de los análisis sucesivos realizados, y obtener apreciaciones significativas sobre el tema, la pregunta problema y los objetivos planteados en la Tesis.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definiciones conceptuales

Con el objetivo de lograr una mejor comprensión de los aspectos implicados y también para profundizar en esta investigación, destacaremos que la Gestión del Clima Organizacional es fundamental para el desarrollo de cualquier organización.

Champion (1993, citado por Antunes y Mouro, 2008, p. 45), define el clima organizacional como las impresiones o percepciones generales de los empleados en relación con su entorno laboral, aunque no todas las personas tienen la misma opinión, porque no tienen la misma percepción. Por lo tanto, el clima organizacional refleja el comportamiento organizacional, es decir, son atributos específicos de una organización, sus valores o actitudes que afectan la forma en que las personas o grupos se relacionan en el lugar de trabajo.

A continuación, veamos algunas definiciones del clima organizacional:

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a aquellos aspectos del ambiente que promueven diferentes tipos de motivación. Es: el resumen del patrón total de experiencias y valores de los incentivos que existen en un determinado conjunto organizacional, (Chiavenato, 2006, p. 125).

El clima organizacional es un fenómeno que resulta de la interacción de elementos de la cultura. El clima es más perceptible que sus fuentes causales, comparándose con un "perfume", ya que su efecto se percibe sin conocer los ingredientes, aunque a veces es posible identificar algunos de ellos, (Souza, citado por Luz, 2003, p. 11).

A partir de estas definiciones, Luz (2003, p. 20), afirma que el clima organizacional en una empresa no es algo sencillo de evaluar, porque es difuso, confuso y sin contornos bien definidos, apenas se muestra claro a los ojos de los gerentes que buscan evaluarlo y entenderlo.

De este modo, Chiavenato (2006, p. 126), observa que una forma de analizar el clima organizacional es a partir de comprender sus dimensiones. Estas son:

- Estructura de la organización: afecta los sentimientos de las personas acerca de las restricciones a su situación laboral, tales como normas, reglamentos, procedimientos y autoridad excesivos. Jerarquía y disciplina, etc.
- Responsabilidad: genera el sentimiento de ser su propio jefe y que hay dependencia o doble control en las decisiones
- Riesgos: conducen a la iniciativa y al sentido de la asunción de riesgos y de los retos en el puesto y en la situación laboral
- Recompensas: conducen a la sensación de ser recompensados por un trabajo bien hecho. Son el reemplazo de la crítica y del castigo por la recompensa
- Afecto y apoyo: el sentimiento de buena camaradería general y ayuda mutua que prevalece en la organización
- Conflicto: la sensación de que la dirección no teme a las diferentes opiniones o conflictos.

Sobre estos aspectos, Angeloni (2002, p. 68), considera que la dimensión de la infraestructura organizacional saca a relucir las variables del entorno organizacional (visión holística, estilo gerencial, estructura y cultura organizacional) para ser trabajadas y cuestionadas por las empresas enfocadas en el conocimiento. Esta dimensión implica la creación y mantenimiento de un entorno propicio para la gestión organizativa, ya que éste ejerce una influencia considerable en las actitudes y acciones de las personas que se encuentran allí insertadas. Así, por ejemplo, la forma en que se produce el aprendizaje, el grado de interacción e intercambio de conocimientos entre los individuos, el desarrollo de la creatividad y la innovación son procesos que reflejan los valores de la organización, es decir, la forma en que se producen dichos procesos está directamente relacionada con los valores inherentes al entorno organizacional.

La autora señala que corresponde al gerente de Recursos Humanos buscar continuamente la integración de las personas a la misión, visión y estrategias de la corporación, para que comprendan las necesidades y para que realicen sus actividades, sustentadas en la gestión del clima organizacional.

Basado en esta visión, Luz (2003, p. 23), agrega que, en cualquier empresa, corresponde al área de recursos humanos escuchar a los empleados, porque es parte de su misión proporcionarles un buen clima organizacional. El compromiso de hacer que la fuerza de trabajo esté satisfecha o "motivada" se encuentra tanto en la literatura técnica como en la gestión diaria de la Administración de Recursos Humanos (ARM). Por lo tanto, si "motivar" o al menos satisfacer a los empleados es parte de la misión de ARH, entonces tiene el deber de diagnosticar, periódicamente, el clima organizacional, con el fin de saber si la organización está cumpliendo su misión o no.

Conceptualizaremos la Gestión de Recursos Humanos como:

La Administración de Recursos puede definirse como una rama de la administración responsable de coordinar los intereses de los trabajadores y los propietarios de capital, y tiene como objetivo proporcionar a la empresa una fuerza laboral motivada, integrada y productiva, estimulada para contribuir al logro de los objetivos de la organización, (Aquino citado por Luz 2003, p. 22).

Araújo (2006, p. 43), también afirma que el gerente de recursos humanos debe ser capaz de identificar posibles ruidos en la comunicación entre las personas, buscando el mejor clima posible, asegurando un desarrollo regular del trabajo en la organización. El mejor clima posible no elimina la existencia de conflictos, sino que debe eliminar el conflicto depredador, que sólo trae inestabilidad e incertidumbre. El límite entre el conflicto posible y el desaconsejable es su función. La mejor comprensión de los límites se dará a partir de la historia del gerente: su currículum oculto, su formación, sus lecturas y su ideal acerca de las organizaciones.

Con el objetivo de explicar mejor los diferentes tipos de clima organizacional, nos basamos en las definiciones de Luz (2003, p. 36), que revelan la existencia de

dos tipos: puede ser bueno o malo. Es bueno cuando predominan las actitudes positivas, que dan al ambiente de trabajo un enfoque favorable. Se dice que el clima es bueno cuando hay alegría, confianza, entusiasmo, compromiso, participación, dedicación, satisfacción, motivación, compromiso, en la mayoría de los empleados.

La baja rotación y el alto tiempo de permanencia en la empresa son buenos indicadores de este tipo de clima organizacional. Según Luz (2003, p.31), el clima se deteriora o empeora cuando algunas variables organizacionales afectan negativamente y de manera duradera el estado de ánimo de la mayoría de los empleados, generando evidencias de tensiones, discordias, desuniones, rivalidades, conflictos, desinterés en el cumplimiento de las tareas, resistencia manifiesta o pasiva a las órdenes, ruidos en las comunicaciones, competencias exacerbadas, etc. La intensidad con la que se manifiestan estas situaciones es lo que caracteriza al clima como deteriorado o malo. Sin embargo, estas situaciones son desfavorables para los objetivos de las organizaciones y las personas que trabajan en ellas.

En las empresas en que el clima es predominantemente malo, la rotación suele ser alta, y algunos empleados omiten sus pasajes profesionales a través de ellos, sin mencionarlos en sus currículums, por temor a "quemarse" en el mercado laboral. Este es un sentimiento típico de vergüenza y desaprobación de los empleados acerca de una empresa, (Luz, 2003, p. 31).

El mal clima organizacional es una de las principales causas de fracaso de muchos proyectos dentro de la organización. También hace imposible alcanzar los objetivos previamente establecidos. Por eso, el mantenimiento del clima debe ser constante e inaplazable para ayudar a consolidar lo que se pretende lograr.

2.2. Clima Organizacional y los Cambios Organizacionales

Los constantes cambios en el entorno empresarial han llevado a las organizaciones a reinventarse a sí mismas como una forma de mantenerse despiertas y satisfacer las necesidades reales de sus clientes en particular y de la sociedad en general.

Según Luz (2003 citado por Antunes y Mouro 2008, p. 20), la globalización ha impulsado las transformaciones que se producen en el mundo de las organizaciones,

aumentando la competencia y obligando a las organizaciones a adoptar una serie de estrategias para sobrevivir.

Entre ellas, podemos destacar: fusiones, adquisiciones, privatizaciones, outsourcing, reducciones de personal, reingeniería, Programa de Despido Voluntario (PDV), reducción drástica de su personal, uso intensivo de la automatización y alianzas estratégicas. Ante esto, ¿qué se puede esperar del estado de ánimo de las personas que trabajan en ellas? Inseguridad, desconfianza, pérdida de lealtad, aprehensión, insatisfacción. Hoy en día, más que en el pasado, es común encontrar gente quejándose de las empresas en las que trabajan.

Nos encontramos en el día a día de las organizaciones con la velocidad del cambio y con el modelo de gestión, que contribuyen a la reducción del nivel de calidad de vida en el trabajo. Por lo tanto, "si bien hay una transformación, también hay exclusiones. No todo el mundo es capaz de trabajar en un entorno en el que la velocidad es la palabra clave" (Baptista, 2007, p. 19).

Soto (2002 citado por Antunes y Mouro 2008, p. 20), cree que los administradores actuales y futuros operarán en un mercado global, en el que las empresas trabajarán dentro y fuera de sus fronteras nacionales. Los constantes cambios en las circunstancias económicas, los rápidos avances tecnológicos y los cambios drásticos en el panorama político representan algunos de los obstáculos para hacer negocios a nivel mundial. El autor concluye que los directivos tendrán que pensar más abiertamente dónde ubicarán sus operaciones y qué tipo de personas las llevarán a cabo, para aprovechar al máximo el bajo coste de la mano de obra.

Meneghelli y Grosch (2002 citado por Antunes y Mouro 2008, p.21), aseguran que el término "globalización" está cada vez más presente en la vida de las personas y organizaciones. Se trata de un fenómeno que implica la integración económica, cultural, gubernamental y política de personas de todo el mundo.

Los autores resaltan que las organizaciones trabajan en un conjunto de intereses propios y generales, y que, junto con otras organizaciones, forman una gran red de relaciones, pudiendo participar en este nuevo paradigma complejo y competitivo. La cuestión es que todo el proceso de producción y creación de riqueza sólo puede ser viable mediante la participación conjunta de varios socios, lo que supone una gran escala. Esto se debe al efecto del proceso de globalización. En esta nueva realidad empresarial, las organizaciones necesitan modernizar no sólo los

aspectos estructurales y tecnológicos, sino también los aspectos humanos, culturales e intelectuales, sobre todo porque este último es su gran diferencial competitivo.

Naisbitt y Aburdene (1986 citado por Wood, 2000, p. 19), afirman que la facilidad con la que las organizaciones se adaptan en este nuevo entorno empresarial determina su ciclo de vida. En esta nueva era, la sociedad de la información sustituyó a la sociedad industrial, cambiando así la forma radical de las estructuras sociales.

Los mismos autores consideran que la clave para afrontar con éxito el proceso de cambio es la gestión de las personas, es decir, es imprescindible mantener un alto nivel de motivación y evitar decepciones. El gran desafío no es el cambio tecnológico, sino el cambio en las personas y en la cultura organizacional, con posibilidades de renovación de valores para ganar ventaja competitiva. En este contexto complejo En este complejo contexto de vertiginosas e inexorables transformaciones, las organizaciones, así como los recursos humanos, necesitan ser audaces en cuanto a innovación y creatividad, para responder a algo inusual, o frente a las adversidades ambientales, con posibilidades de desarrollar potencialidades diferenciadas en comparación con el competidor, buscando principalmente una ventaja sostenible.

Para Chiavenato (1999 citado por Antunes y Mouro 2008, p. 22), además de los retos de gestión, en relación con la diversidad de organizaciones y la complejidad del entorno en el que se insertan, influyen otros factores que complican el panorama al que se enfrentan los directivos. Así, se convierte en un reto adaptarse y gestionar en un mundo empresarial que experimenta cambios radicales. Sin embargo, el autor afirma que el éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad para leer e interpretar la realidad externa, seguir los cambios, identificar las oportunidades a su alrededor, responder rápida y adecuadamente a ellos, por un lado, y también identificar las amenazas y dificultades para neutralizarlos o amortiguarlos, por el otro. A medida que el entorno económico se expande o se retrae, a medida que cambian las necesidades de los clientes o consumidores, o a medida que cambian los hábitos o tendencias del público, las organizaciones necesitarán cambiar su curso de acción, renovar, ajustar, transformar y adaptar rápidamente.

Es así que, apoyándose en estos aspectos resaltados por Chiavenato (1999, p. 52) se entiende que es esencial realizar el diagnóstico del clima organizacional, ya que es un instrumento importante que puede mejorar las relaciones entre la organización y sus empleados. A partir de los resultados obtenidos de ese diagnóstico, se pueden revisar las condiciones de trabajo para que sean adecuadas, que brinden oportunidades de desarrollo y establezcan un entorno óptimo, favoreciendo significativamente el perfecto funcionamiento de la organización y, de esta manera, poder capturar las oportunidades de ser más competitivos en el mercado y, al mismo tiempo, generar satisfacción interna. Agrega el autor que, en los entornos en que existe un mal clima organizacional, en que predomina la falta de motivación del equipo, la falta de integración de personas y departamentos, los conflictos entre directivos y personas, la ausencia de objetivos individuales y colectivos, la falta de compromiso de las personas con la empresa, la falta de respeto por el ser humano, la falta de transparencia en la gestión, la mala comunicación, la alta rotación, son enormes generadores de problemas y costes invisibles para la empresa.

A partir de lo expuesto, es evidente que toda empresa es un sistema abierto que interactúa continuamente con los elementos de su entorno y que toda acción está relacionada con los recursos humanos, que se convierten en esenciales para que las empresas cuenten con el diferencial competitivo que requieren los mercados actuales.

Debido a que el mercado es inestable e impredecible, las empresas necesitan adaptarse, pero a menudo encuentran dificultades porque las personas que trabajan en ellas se resisten a los cambios, lo que puede perjudicar su buen desarrollo. Del mismo modo, aquellas organizaciones que históricamente han experimentado períodos prolongados de éxito tienden a ser también resistentes al cambio.

Robbins (2005 citado por Antunes y Mouro 2008, p. 23), está de acuerdo con este punto de vista, porque supone que el trabajo del gerente sería mucho más fácil si la mayoría de la gente aceptara los cambios. Pero esto no es lo que sucede. Uno de los hallazgos más bien documentados en los estudios sobre el comportamiento individual y organizacional es que las organizaciones y sus miembros son realmente resistentes al cambio.

En cierto modo, añade el autor, esta resistencia es positiva. Proporciona un cierto grado de estabilidad y previsibilidad dentro de las organizaciones. Si no hubiera resistencia, el comportamiento organizacional asumiría características de víctima caótica.

La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflictos funcionales. La resistencia a un plan de reorganización, por ejemplo, o a un cambio en una línea de productos en particular, puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y resultar en una mejor decisión.

Sin embargo, hay una seria desventaja en la resistencia al cambio, ya que dificulta la adaptación y el progreso, tanto de las organizaciones como de las personas que las componen, porque tienen miedo de lo desconocido y del resultado a obtener. La inseguridad también da fuerza al miedo, lo cual lleva a que el principal administrador mantenga su forma de pensar, llevando a la empresa a perder cuota de mercado, disminuir la rentabilidad y fortalecer la competencia. Para desterrar esta resistencia, las organizaciones deberán tener una visión de lo nuevo y preparar sus recursos humanos, identificando necesidades y potencialidades.

Silva (2008, p. 23), opina que la tendencia mundial actual es valorar a las personas. Durante la revolución industrial, el sector principal de la empresa era el tecnológico, pero hoy en día se observa que vivimos otra realidad, donde el principal activo de las organizaciones son las personas que forman parte de su universo, es decir, los recursos humanos en las organizaciones, pues tienen función primordial dentro de su estructura. Está claro que el capital humano es el sector más importante y, a partir de este concepto, se desprende que los directivos deben centrar su atención en este segmento interno de la organización. El autor enfatiza que la gestión moderna busca tratar a las personas como personas y, simultáneamente, como recursos organizativos importantes. De esta manera, se rompe la forma tradicional de tratarlas como meros medios de producción, porque hasta hace poco eran tratados como objetos y como recursos productivos, casi de la misma manera que si fueran máquinas o equipos de trabajo, es decir, como meros agentes pasivos de las administraciones.

Chiavenato (2006, p. 24), agrega que los Recursos Humanos son un área interdisciplinaria con la capacidad de involucrar numerosos conceptos de diversas áreas, al tratar directamente con el ser humano, es decir, con individuos de diferentes

personalidades, lo cual requiere de cualquier especialista en recursos humanos una experiencia y un buen volumen de conocimientos en diferentes áreas. Según el autor, se entiende que hoy en día la globalización es preponderante para el cambio de la sociedad, por el efecto directo que ejerce en la capacidad de información lograda por las personas. Los recursos realizan sus actividades en torno a la información, con la función de reclutar, estructurar, instruir y capacitar a las personas. Las empresas entienden que los empleados deben ser vistos como su principal activo, pero está claro que las organizaciones aún no saben cómo aplicar este concepto.

El mismo autor explica que tanto los individuos como las organizaciones quieren alcanzar sus objetivos. Por un lado, las organizaciones reclutan y seleccionan a las personas para alcanzar los objetivos de la organización, tales como producción, rentabilidad, calidad, productividad, servicio al mercado, satisfacción del cliente, entre otros. Por otro lado, sin embargo, una vez que las personas han sido reclutadas y seleccionadas, tienen objetivos individuales por los que luchan y a menudo utilizan a la organización para alcanzarlos de la manera más conveniente.

2.2.1. Evaluación del clima organizacional

El clima organizacional debe ser evaluado de modo continuo para facilitar su mantenimiento. Su evaluación ayuda a consolidar las políticas de gestión de personas que recompensan las buenas prácticas de gestión.

La evaluación del clima organizacional es necesaria para que la organización tenga parámetros para generar mejoras en el ambiente interno corrigiendo los problemas que puedan estar causando insatisfacción de los empleados, perjudicando la productividad de los mismos y los resultados de la organización. El clima organizacional también refleja la capacidad de la empresa para atraer y retener a empleados competentes que contribuyan a los resultados deseados (Campello y Oliveira, 2004, p. 34).

Evaluar el clima organizacional no sólo es responsabilidad de los profesionales de recursos humanos, sino también de todas las personas involucradas en el proceso. Esto es posible porque las personas que están

directamente vinculadas con las áreas o sectores a evaluar pueden analizar con mayor capacidad: cómo es y cómo puede mejorar el desempeño de los empleados, para lograr los objetivos de la organización.

2.3 Cultura y Clima Organizacional

2.3.1 Cultura organizacional

Nassar (2000, p. 41), afirma que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y tecnologías que reúne a los miembros más diversos, de todos los niveles jerárquicos, que se enfrentan a dificultades, acciones diarias, metas y objetivos. También se puede decir que la cultura organizacional es la que produce el conjunto de percepciones, íconos, índices y símbolos que llamamos imagen corporativa” ante los públicos más diversos, la sociedad y los mercados

Algunos autores (Chiavenato, 1999; Nassar, 2000; Vergasta, 2001) afirman que la cultura organizacional puede sufrir cambios con el tiempo, incluso si la organización se resiste a ellos. Según Vergasta (2001, p. 41), la cultura organizacional no es algo listo y acabado, sino que está en constante transformación, según su historia, sus actores y la situación.

Es importante señalar que a pesar que las organizaciones se insertan en el mismo contexto socio-económico-cultural presentan características únicas. Esto se debe a numerosas variables, como el modelo de gestión que reciben, el tipo de liderazgo predominante, el compromiso de sus empleados, la subcultura local con sus respectivas creencias y tabúes, en definitiva, una diversidad de factores que constituirá una cultura organizacional diferente en cada organización.

Como se puede concluir, para analizar e intervenir en una organización es necesario abarcar todos los componentes organizativos y prestar especial atención a los llamados "síntomas culturales", tales como: el perfil de los líderes y clientes internos, los ritos y símbolos presentes en las relaciones, los tipos de comunicación adoptados, la filosofía que guía la política de gestión, el clima organizativo, la coherencia entre la misión de la organización y las actitudes de comportamiento de sus componentes. En definitiva, son innumerables los factores significativos para la comprensión de la cultura organizativa. Según Chiavenato (1996, p. 51): “La cultura

organizacional consiste en patrones explícitos e implícitos de comportamiento adquiridos y transmitidos a lo largo del tiempo que constituyen una característica de cada empresa". Para este autor, la cultura organizacional puede dividirse en un nivel visible y otro invisible. El nivel visible corresponde a los patrones y estilos de comportamiento de los empleados. A nivel de iceberg, invisibles, figuran los valores y creencias compartidos que permanecen por un largo período de tiempo, siendo más difícil de cambiar.

Existe también la definición de cultura organizacional holística, que presenta una concepción diferente de los aspectos pragmáticos que se encuentran en la literatura del área administrativa. Sin embargo, la concepción coincide con el hecho de que la cultura organizacional es cambiante. Como se observa en la definición de Weil (1995, p. 51) una cultura organizacional holística es un conjunto de valores, conocimientos y costumbres vinculados a una visión no fragmentada del mundo en la que la organización es considerada un organismo vivo en movimiento continuo, que constituye un sistema de acontecimientos con una interacción e interdependencia continuos de sistemas más amplios.

2.3.2. Cultura organizacional y nacional

Según Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016), el primer desafío que plantea el estudio de la cultura organizacional es de naturaleza conceptual (p.620). La necesidad de plantear los conceptos es particularmente relevante para los autores por dos cuestiones principales: 1. Se detecta en la literatura una superposición considerable entre el concepto de cultura y otros conceptos organizativos, como los del clima de identidad, 2. Hay varias perspectivas de enfoque y niveles de análisis.

Además, una fuente importante de ambigüedad se debe al hecho de que la cultura puede ser elaborada desde un conjunto de puntos de vista diferentes, que están asociados con diferentes tradiciones disciplinarias y que hacen uso de métodos de investigación participativos.

Cuadro 1 – Enfoques de la cultura organizacional

ENFOQUE	ALGUNOS TEMAS PERTINENTES	MÉTODOS
Transcultural	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencias culturales entre naciones. - Diferencias en las prácticas de gestión adoptadas en las diferentes culturas nacionales. 	-Encuestas transversales
Contingencia	<ul style="list-style-type: none"> - Orientaciones culturales de las empresas. - Impacto de la cultura en la innovación. - Coherencia estrategia-estructura-cultura. - El papel de la gestión en la creación de la cultura. - Impacto del cambio ambiental en la cultura 	-Encuestas transversales o estudios etnográficos.
Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> - Creación, difusión y cambio de conocimiento. - Impacto que el cambio tiene en la cognición compartida. - Fuentes de conflicto de símbolos en la organización. 	-Investigación etnográfica o fenomenológica.
Simbólica	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de nuevos empleados. - Impacto de la socialización en la creatividad y la innovación. 	- Métodos etnográficos o fenomenológicos.
Psicodinámica	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura organizacional como expresión de la voluntad y acción del líder fundador 	- Métodos históricos o etnográficos.

Fuente: Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. y Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamiento Organizacional e gestao*, Lisboa: Ed. RH p. 621.

La cultura organizacional fue definida por Schein, en un artículo sugestivamente subtítulo "La variable olvidada en los estudios organizacionales" como "el conjunto de supuestos implícitos compartidos y tomados como verdaderos por un grupo". Estos determinan cómo el grupo percibe, piensa y reacciona a sus diversos ambientes. En otras palabras, la cultura puede concebirse como un conjunto de valores y prácticas definidas y desarrolladas por la organización, sobre cuya base se constituye socialmente un sistema de creencias, normas y expectativas que conforman el pensamiento individual así desarrollado, aunque específico de cada organización. Son, por regla general, compatibles con los valores en el ámbito nacional o regional para Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 621).

La cultura nacional, a su vez, sumada a la ampliación de la definición de Hofstede – puede considerarse como la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una nación de los miembros de otra nación. En una frase, la cultura nacional puede ser tomada como el conjunto de valores, creencias

y premisas compartidas por los miembros de una sociedad dada y que la distinguen de otras sociedades.

2.3.2.1. Características distintivas de la cultura organizacional

En la visión de Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 622), la cultura organizacional es de naturaleza multidimensional y puede ser analizada desde varios niveles: individual, grupal, organizacional y nacional. En otras palabras, (a) los individuos comparten valores, premisas y creencias que no necesariamente coinciden con las compartidas por los miembros de la misma organización; (b) los grupos tienen sus propias culturas, que no son necesariamente las mismas que las culturas de un grupo dentro de la misma organización; (c) las organizaciones tienen culturas particulares, que no son necesariamente las mismas que las culturas de otras organizaciones en el mismo contexto nacional/cultural; (d) los diferentes países/naciones también se distinguen por la especificidad de sus culturas. Los niveles se interligan, pero no se confunden.

Sin embargo, es importante entender las características específicas de la cultura que la distinguen de otros conceptos de CO. Estas características son las siguientes: la regularidad nacional de las culturas, la influencia histórica que se inculca en ellas, su emergencia como fenómeno colectivo, su carácter dinámico, su tendencia a compartir supuestos, su aprendizaje por parte de los miembros de la organización (es decir, los rehenes seleccionados o reclutados), y su composición dicotómica (que contiene aspectos visibles e invisibles). El hecho de que este capítulo consagre este conjunto de atributos característicos no significa naturalmente que sean los únicos relevantes para analizar el concepto. Una reflexión adicional es la referente a la necesidad de distinguir la cultura organizacional de las percepciones individuales de esa cultura, también llamada "cultura psicológica" o "culturas psicológicas".

2.3.2.2 Clima y cultura organizacional

No hay consenso sobre lo que distingue y aproxima los conceptos de clima y de cultura. Por ejemplo, algunos autores se refieren al clima ético como un tipo

particular de clima organizacional, definiéndolo como un "componente de la cultura organizacional". Esta opinión es compartida por varios autores. Sin embargo, Reichers y Schneider también llaman la atención sobre la opinión de que los dos conceptos están relacionados, pero son distintos ya que el clima organizacional no es un elemento de la cultura de la organización, sino que se encuentra vinculado a ella.

Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 658) argumentan que las discusiones sobre las similitudes y diferencias entre el clima y la cultura organizacional pueden ser recogidas de varias fuentes. A los efectos de este capítulo, el clima -un concepto introducido en la literatura organizacional por los psicólogos Litwin y Stringer- se define como "los efectos percibidos y subjetivos del sistema formal, el estilo "informal" de los gerentes y otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización en particular.

Por lo tanto, el clima puede considerarse el resultado psicosociológico de la interpretación de las condiciones de trabajo en la organización. El resultado de este tratamiento psicológico de la información define el ambiente de trabajo e influye en aspectos como la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Cuadro 2 - Dimensiones del clima organizacional

Flexibilidad	El grado en que los empleados se sienten libres para generar innovaciones y tomar la iniciativa.
Responsabilidad	Grado en el que los empleados se sienten responsables desde el punto de vista organizativo.
Estándares	Estándares de desempeño y requisitos establecidos por los empleados y que los guían en sus actividades.
Recompensas	Cómo se percibe la retroalimentación sobre el desempeño y la idoneidad de las recompensas.
Claridad	El grado en que las personas sienten que la misión y los valores de la empresa son claros.
Compromiso	Nivel de compromiso de las personas con un propósito común.

Fuente: Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. y Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamiento Organizacional e Gestao*, Lisboa: Ed. RH (p. 659)

Aunque el clima ha sido tema de publicaciones científicas en los últimos años, Goleman (2006) lo sacó a la luz a principios del siglo XXI hablando de una supuesta relación entre liderazgo, clima y rendimiento. El autor considera que el clima organizacional deriva de un conjunto de seis factores que influyen en el ambiente de trabajo de la organización: flexibilidad, responsabilidad, claridad y compromiso. Se suman la influencia de estilos de liderazgo e influencias – por ejemplo, del desempeño financiero de la organización, según Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 659).

Estos autores también señalan que otra investigación, realizada por González-Romá, muestra cómo el clima organizacional depende, en gran medida, de su solidez, pues tiene un efecto en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Concretamente, el clima de innovación tiene una mejor relación con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral cuando ese clima es fuerte, y, en cambio, su efecto es residual cuando ese clima es débil. Estos resultados son importantes porque muestran cómo un determinado clima (en este caso de innovación) puede no tener los efectos positivos esperados en el funcionamiento de la organización si no es compartido por la mayoría de los empleados.

Las correlaciones obtenidas entre los diferentes estilos de liderazgo ilustran cómo dos estilos de liderazgo (coercitivo y de cabeza de pelotón) parecen influir negativamente en el clima, lo que sugiere que sólo deben utilizarse en circunstancias excepcionales (véase el capítulo sobre liderazgo). Por lo tanto, se puede decir que el clima encuentra aquí una base empírica que denota su relevancia. Goleman afirma incluso que cerca de un tercio del rendimiento financiero de las empresas de su muestra puede explicarse por la variable climática así concebida.

Cabe señalar que, así como la cultura difiere de la cultura psicológica, el clima también difiere del clima psicológico. Las investigaciones sugieren que el clima psicológico puede ser un predictor más fuerte de las actitudes y comportamientos individuales que el clima organizacional (que generalmente se mide por la agregación de las percepciones individuales). El lector puede encontrar varios estudios sobre el papel del clima psicológico en las actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, (Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 660).

Fundamentalmente, la creciente internacionalización de la actividad de las empresas de diferentes culturas es lo que pone de manifiesto la diferencia entre las diferentes formas de hacer negocios. Por otro lado, la globalización estimula la internacionalización de las técnicas y modelos de gestión, contribuyendo así a la homogeneización de la actividad empresarial en diversas partes del mundo.

Estos autores afirman que normalmente, esta presión por la homogeneidad puede entrar en conflicto con las características de las culturas locales, que pueden resistir la implementación de prácticas que les son ajenas. La colisión está marcada por la oposición entre las especificidades culturales locales y los frecuentes intentos de difundir globalmente una forma "occidental" de ver el mundo y de gestionar a las personas. La frase *The west versus the rest (el oeste frente al resto)* refleja la cuestión esencial de la gestión transcultural contemporánea: ¿Hasta dónde debe llegar la globalización de las prácticas de gestión y qué roles se reservan para las especificidades locales? ¿Permanecerán los modelos de gestión predominantemente americanos, en un mundo cada vez más múltiple y en un mercado por ascenso asiático? En resumen, el mundo es un mosaico cultural, cuyas empresas policromadas deben tomarse en serio si quieren tener éxito. El modelo Hofstede y el proyecto GLOBE fueron explicados con fines de caracterización. Aunque son llamativos en la literatura, es necesario ponerlos entre paréntesis para señalar otros modelos relevantes como el de Trompenaars y Schwartz, que el lector puede tener interés en analizar. (p.660).

Prosiguiendo con el análisis, estos autores afirman que el otro nivel de análisis más discutido fue el de las culturas organizacionales. Sin excluir la existencia de subculturas diferenciadas dentro de una misma organización, se argumentó que cada organización desarrolla y estabiliza un conjunto de elementos culturales visibles (instalaciones, código de vestimenta, lenguaje) e invisibles (valores, suposiciones) que la distinguen de otras organizaciones. La creciente externalización del trabajo (por ejemplo, mediante la utilización de agencias de trabajo temporal o de contratos de trabajo temporal) y la correspondiente y progresiva desvinculación de los individuos de las organizaciones, hacen necesario supervisar la evolución de la gestión de la cultura en las organizaciones y su percepción por parte de los trabajadores. La correcta articulación entre la cultura y las estrategias

organizacionales puede crear una ventaja importante sobre los competidores que son menos conscientes de la importancia de la cultura. Tras haber surgido como moda y panacea en los años ochenta, la gestión de la cultura se entiende hoy en día como una condición necesaria, aunque no suficiente, para la eficacia organizativa. De hecho, ahora resulta claro que, si la cultura puede ser una fuente de ventajas, también puede debilitar a la organización. Por ejemplo, el fraude cometido por los altos directivos de la Royal Dutch/Shell en 2004 sobre las reservas de petróleo de la compañía fue atribuido por algunas empresas comerciales, al cambio cultural de Shell, que había alejado a la compañía de los buenos valores tradicionales de sobriedad y competencia técnica en favor de un enfoque cultural de alto nivel, que valoraba los resultados rápidos y los dudosos esquemas de gestión ética, si no legal. ¿Hasta qué punto no se habrá repetido esto en la crisis financiera que comenzó en 2008? Algunos autores también sugieren que la imprudencia del ex CEO de BP (Tony Hayward), en el momento de la explosión de la torre de petróleo Deepwater horizon (Golfo de México, abril de 2010), podría ser una mancha en la cultura de la compañía. Consideran que BP no ha aprendido de una larga lista de crisis y accidentes en su historia y se ha comportado con arrogancia. (p.660).

2.3.3 Cambios de paradigmas culturales

Como hemos visto anteriormente, los cambios organizativos suelen producirse debido a presiones externas sobre uno de sus elementos, como las directrices gubernamentales, las innovaciones tecnológicas y la fuerte competencia. Esto no significa que las presiones internas no tengan un efecto respecto de los cambios, porque la insatisfacción de los clientes internos, la modificación en los procesos de trabajo y la variación en el estilo de gestión pueden influir en el clima organizacional y en el futuro promover cambios en la cultura de la organización.

Sin embargo, cuando se habla de paradigmas culturales, hay que tener en cuenta que a menudo son adoptados por las organizaciones, aunque no estén de acuerdo con el contexto social. Chiavenato (1996, p. 79), subraya los tres viejos paradigmas culturales que son: la autocracia, que implica la desconfianza, el conformismo y el individualismo. Este autor afirma que estos aun hoy están presentes en la mayoría de las organizaciones, constituyendo "barreras sólidas" al cambio y a la innovación de las empresas. Justifica esta afirmación diciendo que el

paradigma cultural de la autocracia considera a los individuos/empleados como subordinados desprovistos de inteligencia, iniciativa y creatividad. El paradigma cultural del conformismo hace que la gente se ajuste y acepte el statu quo. Asimismo, el paradigma cultural del individualismo, según el autor, lleva a las personas a actuar aisladas del grupo, fragmentando las tareas y provocando a menudo el confinamiento social de los individuos en la organización. El individualismo a menudo hace que la gente se olvide de tener en cuenta los objetivos de la propia organización.

Los cambios culturales y organizativos dependen básicamente de los cambios de paradigma. Aunque esta tarea no es fácil, uno nunca debería pensar que es imposible, porque las organizaciones están formadas por seres humanos que están en constante desarrollo y que interactúan entre sí. Además, hay que tomar en cuenta que aportan su propia cultura a las organizaciones, y no solo asimilan la cultura actual. Esta interrelación cultural puede transformarse en una nueva cultura y, por qué no, en cambios de paradigma.

2.4 Influencia de la Cultura Nacional en las Organizaciones

La mayoría de los países son extremadamente heterogéneos, con diferencias destacadas por su tamaño, por la influencia que reciben de los pueblos de numerosos países, por el gran mestizaje, a lo cual se suman también las diferencias regionales con sus propias culturas. Aun siendo las subculturas propias de cada región, no sería adecuado pensar en una cultura nacional fragmentada, ya que consiste en la integración de todos sus rasgos culturales.

La influencia de la cultura nacional afecta la cultura de cada organización de modo distinto. Cuando los modelos y prácticas de gestión importados no están respaldados por ningún rastro de cultura nacional, puede producirse un conflicto entre los supuestos y los valores culturales. Por lo tanto, al proponer cambios en una organización, es esencial conocer los rasgos de la cultura nacional. Puede suceder que algunas multinacionales, que basan su gestión en preceptos que no corresponden a la realidad local, tengan dificultades para reconocer los valores que

otorgan parámetros a la forma de sentir, pensar y actuar de los individuos que componen la organización,

Según Freitas (1991, p.64), el conocimiento de los rasgos generales y comunes a la mayoría de las personas es de suma importancia para llevar a cabo un análisis organizacional. Los rasgos brasileños que se destacan son: la jerarquía representada por la tendencia a centralizar el poder dentro de los grupos sociales, la distancia en las relaciones entre los diferentes grupos sociales y la pasividad y aceptación de los grupos inferiores; el personalismo, que se caracteriza por una sociedad basada en las relaciones personales, la búsqueda de la proximidad y el afecto en las relaciones y el paternalismo; la picardía inculcado en el típico "modo brasileño" y la adaptabilidad y flexibilidad como medio de navegación social; el sensualismo, caracterizado por el gusto de lo erótico y lo social en las relaciones sociales; y, finalmente, el rasgo aventurero, que define al tipo que tiene aversión al trabajo manual y metódico y es más soñador que disciplinado.

Por lo tanto, sólo con el conocimiento de estos rasgos culturales es posible hacer una adaptación de los modelos de gestión importados a las organizaciones brasileñas. Ferreira (1994, p. 59), afirma que no se puede aplicar un modelo japonés, americano o de cualquier otra nacionalidad sin antes hacer un análisis en profundidad para saber lo que debe y no debe ser usado en su adaptación.

2.5. Cultura y Clima en Equipos Interdisciplinarios

Los nuevos conocimientos y tecnologías caracterizan los cambios acelerados, que traen consigo una búsqueda constante de especialización. Una sola persona ya no será capaz de resolver la complejidad de los problemas organizativos. Así, surge el fenómeno de la diferenciación organizativa y la consiguiente necesidad de integración entre profesionales especializados en diversas áreas, que forman grupos de trabajo. Estos grupos de trabajo pueden ser temporales, es decir, formados para realizar una sola tarea, o pueden ser permanentes, es decir, para asesorar sobre proyectos a largo plazo.

Sin embargo, en la medida en que se forma un equipo compuesto por profesionales de diferentes orígenes y pertenecientes a diferentes grupos de

referencia, se crean subculturas que se incorporan a la institución. Estas características generan un clima de inestabilidad y no compromiso, ya que la formación de cultura en un equipo profesionalmente heterogéneo es mucho más lenta. Según Shibutani (citado por Edela, 1978), cada persona se acerca al mundo desde el punto de vista de la cultura de su grupo. Cada uno percibe, piensa, forma juicios y se controla según el marco de referencia del grupo en el que participa. Al definir objetos, otras personas, el mundo y a sí mismo desde la perspectiva que comparte con los demás, puede percibir su accionar desde este punto de vista generalizado, anticipar la reacción del otro, inhibir impulsos indeseables y así dirigir su conducta.

En estos casos, la intervención como objetivo operativo requiere un esfuerzo para facilitar el desarrollo organizativo, es decir, para crear las condiciones desde las cuales el equipo saca a la luz los conflictos y el interventor los resuelve adecuadamente. Esta es una orientación moderna y valiente, consistente con la realidad organizacional, donde los conflictos deben ser tratados de manera natural, brindando una oportunidad para resolver problemas y provocar cambios en el clima de la organización.

2.6. La investigación del Clima y de la Cultura Organizacional

Es importante destacar que no es tarea fácil investigar y analizar el clima y la cultura de las organizaciones, ya que esto requiere el conocimiento de la tecnología indispensable para ello. Esta tecnología incluye la actitud del investigador, el conocimiento de una metodología, la elección de técnicas apropiadas para la investigación, la selección apropiada de las categorías de análisis, la aclaración de los objetivos de la investigación y el reconocimiento de la dirección y de los colaboradores, con respecto a la importancia de la investigación para una intervención oportuna y eficaz (Furnham, 2.001).

Otro punto que debe ser analizado al realizar la investigación son los factores externos a la organización que influyen inevitablemente en los clientes internos y, en consecuencia, en el clima y la cultura de la organización.

Al investigar el clima y la cultura organizacional, si consideramos los factores externos a la organización, es necesario obtener información relevante y

percepciones del mercado del cual la organización forma parte. Sin embargo, antes de elegir los focos a incluir en la evaluación es necesario tomar en cuenta los objetivos del investigador y de la organización a la hora de llevar a cabo la investigación. Es recién después de esto que el enfoque debe ser seleccionado para la evaluación. Como dice Coda (citado por Luz 2001), "(...) una investigación adecuada sobre el clima organizacional comienza precisamente por la elección y las definiciones operativas de las variables que forman este concepto."

La selección de los temas pertinentes a la investigación puede ser discutida con los gerentes de la organización. A la hora de elegir y elaborar los instrumentos de investigación es necesario tener en cuenta el nivel de formación de los empleados, el tiempo disponible para llevarlo a cabo y probar los instrumentos con algunos de ellos para corregir posibles fallas. La encuesta debe alcanzar el máximo de empleados para no generar angustia tanto en el grupo que participó como en lo que no formó parte de ella.

Una vez realizado el diagnóstico del clima organizacional, se sugieren las medidas a implementar en la organización, ya que se sabe que su productividad es también el resultado de la motivación y el estado de ánimo de las personas que forman parte de ella. Es inútil llevar a cabo una encuesta si no hay retorno a todos los involucrados en el proceso de recolección de datos y si sus resultados no se utilizan para preparar un plan de acción con el fin de cambiar los puntos negativos encontrados durante el análisis. Como afirma Luz (2001a), "la encuesta de clima organizacional puede ser considerada como un instrumento que, aplicado de manera consciente y metódica, sea capaz de asegurar la consistencia en casi todos los cambios empresariales que buscan eficiencia, eficacia y calidad". Esta medida también garantiza un mayor compromiso y seriedad en la investigación posterior.

2.7 Concepto y Teorías de la Motivación y Satisfacción

2.7.1 Satisfacción

Para Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p.114), la satisfacción en el trabajo, denominación utilizada aquí, en detrimento del concepto más restringido de satisfacción en la función, así como la motivación, son dos de las variables más

estudiadas en el ámbito del CO. El concepto de satisfacción ha sido un foco fundamental de la investigación desde que Hoppock lanzó el libro *Job satisfaction* en 1935. Dos razones parecen explicar el gran interés de los investigadores por la satisfacción:

- Este es uno de los resultados humanos más importantes del trabajo. También es un objetivo crucial de cualquier ser humano "normal": Entre la insatisfacción o la satisfacción con el trabajo, la gente prefiere la segunda opción
- La satisfacción siempre ha estado implícita o explícitamente vinculada al rendimiento. Se espera que los trabajadores más satisfechos también sean los más productivos. La relación entre la satisfacción y el rendimiento ya ha sido calificada como el Santo Grial de los psicólogos organizacionales.

Sin embargo, la presunción del nexo entre satisfacción y rendimiento no siempre ha ido acompañada de resultados empíricos. En otras palabras, la idea de que las personas más satisfechas son las más productivas no está necesariamente corroborado por los datos empíricos disponibles, aunque investigaciones recientes darán credibilidad a esta relación.

Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p.114), afirman que cuando los investigadores hicieron esta declaración, detectaron relaciones más vigorosas entre la satisfacción y el rendimiento del extra rol que entre las relaciones que tradicionalmente se encuentran en los estudios que conciernen a la satisfacción y la productividad. Estas pruebas se interpretaron de manera que pueden ser enunciadas de esta manera:

- Los directivos siempre han creído que la satisfacción contribuye al rendimiento;
- Esa creencia está respaldada por la realidad organizacional, aunque muchos estudios empíricos no la revelan
- La ausencia de esta relación en los estudios empíricos se debe a que los investigadores trabajan con un concepto de desempeño que no coincide con el "concepto" implícito reportado por los gerentes

- Para ellos, el rendimiento es algo más que la productividad, abarca el comportamiento del rol y del extra rol

Estos autores agregan que investigaciones recientes han tratado el tema, ampliando también el alcance de la variable anterior: en lugar de limitarse a estudiar el impacto de la satisfacción, un número adicional de investigadores ha investigado el papel de la felicidad o el bienestar subjetivo en el trabajo. Esta es una variable más amplia que la "simple" satisfacción y los estudios que la relacionan con el rendimiento son prometedores. El hecho de que la felicidad, o el bienestar psicológico, esté asociado con otra variable importante en C.O. el estrés, explica por qué tratamos este tema en este capítulo. Naturalmente, el estrés tiene un efecto más amplio que sobre el "simple" bienestar, pero es un elemento importante y ha sido tomado como un indicador de bienestar psicológico en algunas investigaciones. (p. 115).

2.7.2 Energía que moviliza

Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 119), consideran que no es fácil definir el concepto de motivación en el trabajo, ya que es una construcción invisible, de uso generalizado en las humanidades y accesible desde una amplia gama de perspectivas. A continuación, se presenta una posible definición:

Cuadro 3 - Algunas definiciones de motivación

El conjunto de procesos que inicia, dirige y mantiene el comportamiento humano enfocado en lograr alguna meta.	Greenberg y Baron (2003, p. 1909)
Las fuerzas psicológicas internas de un individuo que determinan la dirección de su comportamiento, su nivel de esfuerzo y su persistencia frente a los obstáculos.	George y Jones (1999, p. 183)
El término motivación se relaciona con tres cuestiones fundamentales relacionadas con la regulación de la conducta: es lo que da energía a la acción; determina cómo se dirige y hasta qué punto se controla voluntariamente	Deci (1992, p. 9)

Los mecanismos psicológicos que regulan la dirección, intensidad y persistencia de las acciones, no sólo debidas a las diferencias individuales de capacidad o a las fuerzas ambientales que llevan a la acción.	Kanfer (19995, p. 330)
Las fuerzas que actúan sobre y dentro del individuo, que inician y dirigen su comportamiento.	Sim (1993, p. 273)

Fuente: Adaptado de Cunha,M.P., Rego,A., Cunha,R.y Cabral-Cardoso,C.(2016). *Manual de Comportamiento Organizacional e gestao*, Lisboa: Ed.RH

El conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto en el individuo como fuera de él, y que dan lugar al comportamiento laboral, determinan su forma, dirección, intensidad y educación.

Esencialmente, la mayoría de las definiciones no difieren mucho de la presentada anteriormente, pero tienden a incluir cuatro elementos, que son:

- Estimulación - las fuerzas energéticas responsables de desencadenar el comportamiento;
- Acción y esfuerzo - el comportamiento observado;
- Movimiento y persistencia - la prolongación del tiempo de la conducta motivada (la idea de movimiento es, además, la que se encuentra en la raíz etimológica del término, de la palabra en latín *movimiento*);
- Recompensas: el refuerzo de las acciones anteriores.

Esta definición concuerda por ejemplo, con la que afirma que la gestión de la motivación implica esencialmente el diseño de dos tipos de sistemas: el sistema de trabajo y el sistema de recompensa. En otras palabras: las organizaciones motivan a sus empleados a trabajar más duro: a) asignarles funciones o tareas motivadoras; y/o b) recompensarles por el trabajo realizado y/o por el logro de resultados.

2.7.2.1 Motivación intrínseca y extrínseca

Como fuerza movilizadora que estimula la acción, según Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 120), la motivación puede dividirse en intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca se refiere a los comportamientos laborales que son estimulados por el entusiasmo que el propio trabajo genera en quien lo realiza. El comportamiento extrínsecamente motivado es el que las personas llevan a cabo con el fin de obtener alguna recompensa material o social, o para evitar alguna forma

de castigo. La gran ventaja de la motivación intrínseca es que tiende a mantenerse en el tiempo, mientras que la extrínseca tiende a desaparecer tan pronto como se elimina el factor motivador externo. Pero este argumento no debe hacernos olvidar algunos hechos básicos. Por ejemplo, lo que es intrínsecamente motivador en un momento dado puede no serlo en el futuro. Una tarea desafiante y motivadora para un empleado de banco hoy en día puede dejar de serlo una vez que la persona se haya familiarizado con la tarea. Ambas motivaciones son importantes. Por ejemplo, incluso si un empleado se siente fuertemente motivado por la tarea en sí, se puede suponer que está bien remunerado por su ejecución. Otro ejemplo: un gerente puede sentirse fuertemente motivado por el desafío del trabajo, pero es probable que se debilite si la motivación salarial intrínseca es deficiente. Finalmente: una alta motivación salarial extrínseca (es decir, un salario principesco) puede incluso compensar una motivación intrínsecamente deficiente (nos referimos a una función "decorativa" en el órgano de gobierno de una empresa), completa el autor.

Ahora bien, en la gestión de los recursos humanos, la distinción entre motivación intrínseca y extrínseca tiene implicancias para el trabajo de los líderes. A ellos les corresponde no disminuir la motivación intrínseca de los empleados cuando está presente. Sin embargo, varias prácticas de liderazgo tienen precisamente este efecto, por ejemplo el transmitir a los empleados la idea de que su trabajo es, fundamentalmente, un medio para obtener un salario o no reconocer un trabajo bien hecho

2.7.3 Teorías de la motivación

Para Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 120), existe una diversidad de enfoques y teorías de la motivación. Puede considerarse dos criterios. El primero discierne entre teorías de contenido y teorías de proceso. El segundo distingue entre teorías generales sobre la motivación humana y teorías específicas. Como resultado, se obtienen cuatro tipos de teorías/enfoques, como se muestra en la figura 4.2. Aunque otros autores hacen clasificaciones diferentes, estas teorías corresponden aproximadamente a los enfoques llamados por Ambrose y Kulik como "viejos amigos", que es otra forma de designar las teorías clásicas de la motivación.

Las teorías del contenido buscan explicar la motivación a través del análisis de los motivadores: ¿qué motiva, a través del análisis de los motivadores, a las personas? Las teorías del proceso analizan la motivación de una manera más dinámica, buscando una respuesta a la pregunta: ¿cómo se desarrolla el comportamiento motivado? ¿Cómo se crea y se mantiene la motivación a lo largo del tiempo? ¿Cuál es el proceso que lleva a las personas a aplicar más energía y esfuerzo en el cumplimiento de las tareas?

Las teorías generales son aquellas que se refieren a las aspiraciones genéticas de los seres humanos, es decir, que no se centran exclusivamente en el comportamiento laboral y organizacional. La teoría de Maslow (discutida en una sección posterior de este capítulo) comenta las necesidades comunes a la mayoría de los seres humanos y que atraviesan sus vidas, no limitándose solo a la situación laboral. Por otro lado, la teoría de la equidad se centra en la necesidad de justicia, que es una característica de la vida en general y no solo de la vida laboral

En contraste, las teorías organizacionales se centran directamente en el CO, no habiendo sido desarrolladas con el mismo intento de largo alcance de las teorías del grupo anterior, que buscan explicar el comportamiento humano en gran diversidad de contextos. Dos ejemplos: 1. La teoría de las características de la función se centra directamente en los contenidos del trabajo. 2. Aunque el logro de los objetivos (teoría de fijación de objetivos) puede entenderse más ampliamente, la forma en que la teoría fue desarrollada por Locke ha permeado el contexto de trabajo.

A continuación, explicitamos las teorías de motivación mencionadas.

2.7.3.1 Teorías de contenido (generales)

2.7.3.1.1 La jerarquía de necesidades de Maslow

“Motivación”, se trata de Maslow, ¿no?” Este es el título de un artículo de Watson. Ilustra el hecho de que la teoría de Maslow ha ganado una enorme popularidad, siendo conocida por profesionales de múltiples sectores e incluso por personas con pocos conocimientos. Kenrick y sus colegas dijeron que la "pirámide"

de necesidades de Maslow era una de las ideas más contagiosas de la ciencia del comportamiento. La verdad es que la tan famosa jerarquía de necesidades corresponde sólo a una pequeña parte del pensamiento de Maslow, y ha sobrevivido mucho más allá de la vida del autor (1908-1970).

La obra de Maslow trata de lo que caracteriza al "buen ser humano". El ser humano bueno o el ser humano más completo, como también dice, es el que tiene la posibilidad de acercarse a la autorrealización. En otras palabras, más que influir en la motivación, se puede decir que el trabajo de Maslow está dedicado a entender la naturaleza humana y al miedo como una forma de crear condiciones para que el carácter positivo del ser humano pueda ser expresado. Aunque este no es el espacio apropiado para desarrollar la idea, conviene señalar que esta visión positiva de la naturaleza - que permite clasificar al autor en el ámbito de la llamada "psicología humanista"- contrasta, por ejemplo, con la perspectiva psicoanalítica, que presenta una visión claramente distinta y más pesimista.

Para comprender mejor, por ejemplo, la formación de neurosis, enfermedad causada por ciertas necesidades no satisfechas, Maslow (1943) elaboró la conocida jerarquía de necesidades. La posibilidad de satisfacer las necesidades de manera holística le permitiría al hombre alcanzar un estado de salud psicológica. La jerarquía incluye cinco categorías de necesidades: las fisiológicas, de seguridad, las sociales o de amor, de estima y de realización personal. La tabla presenta las características de cada una de estas necesidades, desde las más básicas hasta las más elevadas.

Cuadro 4 - La jerarquía de las necesidades de Maslow: de las más elevadas a las más básicas

<p>Necesidad de auto-realización</p>	<p>Corresponden a la posibilidad de que los individuos sean lo que pueden ser. Como dice el autor, "lo que el hombre puede ser, debe ser". Si no se satisfacen las necesidades de autorrealización, se presentarán trastornos psicológicos y emociones negativas. Cada persona satisface sus necesidades de autorrealización de forma diferente.</p>
<p>Necesidad de estima</p>	<p>Las personas con un trabajo estable, razonablemente remunerado y una relación social satisfactoria pueden incluso sentirse frustradas. La explicación radica en el hecho de que quieren lograr el respeto y la estima de los demás, lo que implica la</p>

	posibilidad de desarrollar y afianzar la auto capacidad y no experimentar sentimientos de inferioridad o vulnerabilidad.
Necesidades sociales o de amor	Se refieren a la búsqueda de relaciones interpersonales y sentimientos recíprocos o, como dice el autor, "dar para recibir amor". Aunque en su formulación inicial sólo se refería al amor, Maslow amplió posteriormente esta categoría para incluir las necesidades sociales.
Necesidad de seguridad	Maslow señala que, en el caso de las sociedades desarrolladas, las necesidades de seguridad de la mayoría de los adultos están razonablemente cubiertas. En el caso del trabajo, esta necesidad se expresa, por ejemplo, en el deseo de un trabajo estable o en una cuenta de ahorro bancario. Sin embargo, en circunstancias sociales indeseables, estas necesidades pueden ser importantes, como ocurre en las sociedades violentas.
Necesidad fisiológicas	Incluyen el hambre y la sed, el sexo (distinguido por el autor del amor y la autoestima) y el sueño. Se refieren al nivel más elemental de la existencia humana.

Fuente: Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. y Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Ed. RH, p. 122

Según Maslow (1943), las necesidades insatisfechas son los principales motivadores del comportamiento humano, y las necesidades más básicas tienen un efecto en las más elevadas y viceversa. Por ejemplo, si no se satisfacen las necesidades fisiológicas, un individuo no se sentirá estimulado por las necesidades de estima, por ejemplo. Por otro lado, si se satisfacen las necesidades de un determinado nivel, las necesidades del nivel siguiente se activan, y las necesidades del nivel anterior dejan de ser motivadoras (aunque todavía deban ser satisfechas). El siguiente nivel ya no será motivador (aunque tiene que estar satisfecho).

Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 123), consideran que, en términos prácticos, la teoría de Maslow sugiere que los líderes deben preocuparse por identificar el nivel de satisfacción de las necesidades de sus empleados, para que puedan responder a la pregunta: ¿cómo motivar a los trabajadores? Esto indica, por ejemplo, que, para satisfacer las necesidades básicas, el dinero que conduce a su satisfacción puede ser un motivador importante. Una de las explicaciones de la escasa influencia de Marina Silva en la población menos provista, durante las elecciones presidenciales brasileñas de 2010, fue el hecho de que sus ideales ambientalistas eran supuestamente "un discurso demasiado sofisticado para el brasileño que no ve satisfechas sus necesidades básicas". Según la población más

desprovista del mercado, ¿por qué debería preocuparse por el medio ambiente la gente necesitada?

Desarrollado a partir del método climático, el trabajo de Maslow siempre ha sido criticado por su falta de confirmación empírica. Hay, de hecho, algunas críticas pertinentes que pueden serle dirigidas. Aquí mencionamos algunas:

- La teoría coloca la autorrealización en la cima de la jerarquía. Pero es posible que esta lógica represente más las culturas individualistas, en las que la necesidad de autorrealización asume un papel central, que en las culturas colectivistas y en las que la armonía interpersonal ocupa un lugar fundamental
- Las personas difieren en la jerarquía de prioridades que asignan para satisfacer sus diversas necesidades. Por ejemplo, algunas personas pueden poner la satisfacción de las necesidades sociales en lugar de la autorrealización en la parte superior de sus deseos
- La satisfacción de algunas necesidades puede ser instrumental para la satisfacción de otras. De ello se deduce que, por ejemplo, en determinadas sociedades o entornos sociales, las necesidades sociales pueden situarse en una posición "básica", si se cree que, a través de unas buenas relaciones sociales, de vecindad, de apoyo mutuo y de ayuda mutua, pueden satisfacerse determinadas necesidades fisiológicas y de seguridad (por ejemplo, a través de unas buenas relaciones de vecindad, es posible obtener ayuda en cuestiones agrícolas y compartir alimentos);
- Es posible que algunas personas vayan más allá del nivel de las necesidades de auto-realización, buscando trascender su propio interés y poniendo el acento en los intereses del grupo y/o de la comunidad. Algunas publicaciones sugieren, de hecho, que ésta es la meta que algunos líderes transformacionales persiguen o logran. Algunas publicaciones sobre la espiritualidad en las organizaciones y el liderazgo espiritual o trascendental apuntan en la misma dirección. Hay líderes que, tras un gran éxito profesional, prescinden (incluso) de mejores posiciones de poder y remuneración para dedicarse a causas sociales, humanitarias o medioambientales.

Los autores mencionados (2016, p. 124), afirman que poco antes de su muerte, Maslow había confiado que, si sus críticos no encontraban su obra lo suficientemente científica, entonces no le importaría ser llamado precientífico. Bowen interpreta esta posición iniciando el mayor interés del autor en desarrollar ideas que en llevar a cabo su verificación empírica de prueba. Esta limitación no impidió el éxito de su trabajo, no sólo en términos de difusión de su jerarquía de necesidades, sino también en términos de resultados comerciales. La edición original de *Toward a psychology of Being* vendió más de 100.000 copias. *Motivation and personality* fue considerado recientemente, por los encuestados de Bedeiam y Wrem, como el octavo libro más influyente de la gestión del siglo XX. Y la obra *Maslow on Management* muestra que su legado fue realmente importante

La teoría de Maslow sigue siendo influyente, según se mencionó recientemente en un artículo de Kenrick y sus colaboradores, publicado en 2010, en la revista *Perspectives on Psychological Science*. Aunque sugirieron cambios importantes en el modelo, los autores reconocieron que la estructura básica de la jerarquía de Maslow merece ser preservada. A la luz de los últimos desarrollos en biología evolutiva, en antropología, Kenrick y sus colaboradores abogaron por una nueva jerarquía. Las necesidades de autorrealización dejaron de representar la cima de la pirámide y fueron subsumidas en las categorías de estatus/estima y necesidades de apareamiento y parentalidad.

Contrariamente a la relativa independencia de las necesidades en el modelo de Maslow, la "nueva" jerarquía asume una cierta superposición de necesidades, de modo que las necesidades emergentes en las primeras etapas del desarrollo de los individuos siguen siendo importantes a lo largo de toda la vida. Es decir, todas las necesidades permanecen potencialmente activas en todo momento. El hecho de que las necesidades de autorrealización se sitúen en la cima de la pirámide ayuda a comprender la gran atención que el equilibrio entre el trabajo y la familia ha recibido en los últimos años, tanto de las organizaciones como de la investigación.

2.7.3.1.3 La teoría de los motivos de McClelland

Otra teoría de las motivaciones del comportamiento humano tiene sus orígenes en el trabajo pionero de Murray. La teoría fue propuesta por McClelland. Este autor y sus colaboradores han realizado numerosas investigaciones considerando tres tipos de necesidades o motivos: logro, afiliación y poder. Estas necesidades pueden ser caracterizadas del siguiente modo:

- **La necesidad de logro** es el enfoque en la excelencia, la preferencia por los riesgos moderados, la búsqueda de retroalimentación para mejorar el desempeño. A las personas que están fuertemente motivadas hacia el éxito les gusta asumir la responsabilidad personal de las actividades en las que están involucradas, tienden a ser "inquietas" en su actividad y son más propensas a conseguirlo. Cuando el vigor de este motivo no va acompañado de una fuerte motivación hacia el poder, la eficacia del liderazgo puede verse afectada negativamente. Esto tiende a suceder porque, más que lograr el éxito individual (que moviliza a los individuos motivados para tener éxito), es crucial que los líderes sean capaces de obtener resultados a través del grupo o equipo que dirigen;
- **La necesidad de afiliación** representa una preferencia por las relaciones "cálidas" y amistosas. Las personas que se afilian fuertemente tienden a tomar medidas amistosas y cooperativas, aunque pueden actuar bajo enojo y, definitivamente, bajo condiciones amenazantes. Pueden contribuir a la promoción de la armonía interpersonal en las relaciones laborales, pero su postura también puede tener una serie de consecuencias perjudiciales para la organización, a saber: dificultad para evaluar rigurosamente a los subordinados. Invierten más en la promoción de la relación de grupo que en el logro de los objetivos de desempeño del grupo u organización;

Cuadro 5 – Caracterización de los motivos éxito, afiliación y poder

Motivos	El individuo:
	<ul style="list-style-type: none">• Busca alcanzar el éxito con un estándar de excelencia personal.

Exito	<ul style="list-style-type: none"> • Aspira a alcanzar metas altas pero realistas. • Responde positivamente a la competencia. • Toma la iniciativa. • Prefiere tareas de cuyos resultados puede ser personalmente responsable. • Asume riesgos moderados. • Prefiere relacionarse con expertos.
Afiliación	<ul style="list-style-type: none"> • Busca relaciones interpersonales fuertes. • Hace esfuerzos para construir amistades y restaurar relaciones. • Atribuye más importancia a las personas que a las tareas. • Busca la aprobación de otros para sus ideas y actividades
Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Busca controlar o influenciar a otros y dominar los medios por los cuales puede ejercer esta influencia. • Trata de asumir posiciones de liderazgo de manera espontánea. • Necesita/busca hacer un impacto. • Se preocupa por el prestigio. • Asume riesgos de envergadura.

Fuente: Cunha,M.P., Rego,A., Cunha,R.y Cabral-Cardoso,C.(2016).Manual deComportamento Organizacional e gestao, Lisboa: Ed.RH p. 126.

La necesidad de poder representa una orientación hacia el prestigio y la producción de impacto sobre las conductas o emociones de otras personas. Una alta motivación para el poder se asocia con actividades competitivas y asertivas, así como con el interés en alcanzar y mantener el prestigio y la reputación, y en ejercer funciones de gestión y liderazgo. El instrumento utilizado para las investigaciones fue el TAT (Thematic Apperception Test), una técnica psicoanalítica que invita a crear historias y relatos a partir de imágenes ambiguas. Se supone que las personas proyectan en las historias sus motivaciones "internas" e inconscientes. Por ejemplo, cuando se enfrenta a una imagen ambigua que contiene a dos personas, un individuo motivado para el poder puede contar una historia basada en una relación de jefe-subordinado. Una persona que está altamente motivada para la afiliación puede "ver" a alguien ayudando a un amigo a lidiar con una historia de amor. Un individuo puede describir que dos individuos que están altamente motivados hacia el éxito pueden describir que los dos individuos en la imagen presentada están hablando sobre el futuro brillante que ambos quieren tener después de graduarse.

Se ha investigado mucho sobre estas necesidades. Algunos abordan sus orígenes para saber, por ejemplo, hasta qué punto los estándares educativos están asociados a ciertos perfiles motivacionales. Otros buscan estudiar sus efectos, cubriendo una amplia gama de temas, que ilustran: el rendimiento académico de los estudiantes, los estilos preferidos de gestión de conflictos, el liderazgo organizativo, el espíritu empresarial, el liderazgo político, el desarrollo económico de las naciones y el estado de salud/enfermedad de los individuos.

Cunha, Rego, Cunha y Cabral-Cardoso (2016, p. 126), señalan que investigaciones recientes también sugieren una relación entre las necesidades de los gerentes y los contextos culturales de origen. Por ejemplo, un estudio de Van Emmerik y sus empleados, realizado con gerentes de 24 países, muestra que los gerentes de culturas orientadas al desempeño están más motivados hacia el logro. Los gerentes de culturas orientadas al humanismo están más motivados por la afiliación. Y los gestores de culturas con menos distancia del poder están más motivados hacia el poder. Este último resultado puede tal vez explicar el hecho de que la motivación hacia el poder en estos países sea compartida por un gran número de personas.

La eficacia del liderazgo tiende a disminuir cuando está asociada a una fuerte orientación hacia el poder, aunque los estudios sugieren que esta motivación debe combinarse con un alta "inhibición de la acción" (o autocontrol). Cuando tal inhibición es débil, los líderes tienden a orientar su necesidad de poder para lograr la meta del auto engrandecimiento, incluso a expensas del grupo u organización. En este caso, pueden llegar a ser destructivos.

Según estos autores (2016, p. 127), la combinación de un motivo de poder con una baja inhibición de la acción resulta en una orientación llamada "poder social". En cambio, la tendencia llamada "poder personal" implica una alta inhibición de la acción. En relación con estas dos orientaciones hay dos configuraciones/perfiles: "Síndrome de D. Juan" (asociado al poder personal) y "Síndrome imperial" (asociado al poder social). Los estudios realizados hasta ahora sostienen que el patrón de motivación óptimo para la efectividad del liderazgo en grandes organizaciones incluye una fuerte orientación hacia el poder social, una necesidad moderada de

logro y una motivación relativamente baja para la afiliación – o sea el “Síndrome Imperial”.

Cuadro 6 - Los dos síndromes relacionados con la necesidad de poder de los gerentes

	SÍNDROME D. JUAN (PODER PERSONAL)	SÍNDROME IMPERIAL (PODER SOCIAL)
Perfil Motivacional	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte necesidad de poder. • Motivación hacia el poder es superior que la motivación hacia la afiliación. • Baja inhibición de la acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte necesidad de poder. • Motivación hacia el poder es superior que la motivación hacia la afiliación. • Elevada inhibición de la acción
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Intentan dominar a los demás por simple gusto/placer/ganas de dominar. • Buscan “dividir” para reinar. • Mienten, se burlan, engañan. • Son socialmente irresponsables. • Tienden a rechazar las responsabilidades institucionales. • Tratan de inspirar a sus seguidores a actuaciones heroicas, pero velando por los intereses personales y no por los de la organización. • Buscan la lealtad de sus seguidores, pero más por sí mismos que por la organización. • En resumen, “tienen algunos rasgos típicos de la imagen de Satanás • Tienden a ser malos gerentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Piensan en ejercer el poder en beneficio de los demás, dudando en usarlo de manera manipuladora. • Asumen posiciones de liderazgo en organizaciones de voluntarios. • Creen en la autoridad centralizada, trabajan y se sacrifican mucho. • Son ciudadanos responsables. • Tienden a construir imperios. Los países con el mismo perfil en su literatura popular también tienden a ser imperiales (más gastos militares, más acciones bélicas). • Son altruistas, están dispuestos a sacrificar sus propios intereses por el bienestar de la organización. • Son disciplinados y autocontrolados. • Están preocupados por la justa recompensa. • Se preocupan por los demás; les ayudan a sentirse fuertes y responsables; tienen menos probabilidades de someterse a reglas mediocres.

Fuente: Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. y Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e gestao*, Lisboa: Ed. RH, p. 127.

Los datos de Rego y algunas comparaciones internacionales nos permiten concluir que existe una fuerte necesidad de afiliación portuguesa incluso en muestras

de directivos y estudiantes de gestión. En alguna medida, esto es lo que explica por qué el perfil de los directivos con mayor impacto en sus empleados se caracteriza por una alta motivación hacia el poder y la afiliación.

Es decir, hay razones para suponer que la necesidad de afiliación, aunque no sea importante para la efectividad del liderazgo en la cultura como la norteamericana, puede serlo en países como Portugal, en el que la afiliación alcanza altas citaciones y son numerosas las pequeñas y medianas empresas (muchas con características familiares e influenciadas por las relaciones de vecindad). Cabe señalar también que la necesidad de afiliación de los directivos, si va acompañada de la motivación hacia el poder, puede ser pertinente en funciones que requieren la creación de buenas relaciones interpersonales y de aptitudes para sostener la aparición de conflictos.

2.7.3.2 Teorías de contenido (organizacionales)

La teoría bifactorial de Herzberg (1959) sugiere que las personas tienen necesidades bidireccionales, que pueden ser consideradas independientes y sus efectos distinguidos. El primer grupo es el de las necesidades motivacionales de naturaleza intrínseca al trabajo, que obedecen a una dinámica de crecimiento y conducen a la satisfacción y fidelidad a largo plazo. El segundo grupo está compuesto por necesidades higiénicas, de naturaleza extrínseca al trabajo, que llevan a evitar el dolor y a aliviar la insatisfacción a corto plazo.

La investigación de Herzberg, que se puede entender a través de un texto del propio autor en portugués, demostró que los factores que provocan actitudes positivas hacia la obra no son los mismos que los que provocan actitudes negativas. En el momento de su lanzamiento, se trataba de una idea revolucionaria, hasta el punto de sugerir la necesidad de distinguir los conceptos de satisfacción y motivación. Para probar esta hipótesis, Herzberg y sus colegas pidieron a las personas que pensaran en una ocasión en la que se sintieran excepcionalmente bien y en otra en la que se sintieran excepcionalmente mal por su trabajo. Para cada uno de estos incidentes críticos, los encuestados tuvieron que proporcionar los siguientes elementos:

- Una descripción de las condiciones objetivas que causaron el incidente y de las condiciones del entorno;
- Una descripción de las razones por las que la persona se siente así en esas circunstancias;
- Un resumen de las condiciones del incidente para el empleado y para el trabajo.

Cuadro 7 - Factores motivadores e higiénicos

FACTORES MOTIVADORES	FACTORES HIGIÉNICOS
• Sentimiento de realización.	• Relación con el jefe.
• Reconocimiento.	• Relación con los compañeros.
• Trabajo variado y desafiante.	• Supervisión técnica.
• Desarrollo personal	• Condiciones de trabajo.

Fuente: Cunha,M.P., Rego,A., Cunha,R.y Cabral-Cardoso,C.(2016).*Manual de Comportamento Organizacional e gestao*, Lisboa: Ed.RH, p. 130).

Los autores citados (2016, p. 131) afirman que el elemento común a los diversos factores de higiene es el hecho de que todos ellos están relacionados con el ambiente de trabajo. Por otra parte, esta motivación es limitada. Por ejemplo, un cambio en las condiciones de trabajo (por ejemplo, la mejora de las instalaciones, el cumplimiento del seguro de salud) puede valorarse inmediatamente después de su implementación, pero sus efectos tienden a desvanecerse, siendo tomados como naturales por sus beneficios. La ausencia o supresión de estos elementos, sin embargo, genera actitudes negativas en la medida en que hace que las personas se sientan tratadas injustamente por no disfrutar de lo que creen que les corresponde.

La teoría de Herzberg puede resumirse de la siguiente manera: (1) los factores higiénicos en el estado actual pueden evitar actitudes negativas, pero no provocar actitudes positivas; (2) los factores motivacionales, a su vez, pueden generar actitudes positivas, pero no evitar actitudes negativas. La teoría bifactorial es uno de los enfoques de la motivación más conocidos e intuitivamente atractivos. De hecho, se ha aplicado a distintos contextos del trabajo. Sin embargo, esto no la exime de varias críticas, como las que mencionamos a continuación:

- Algunos factores son de alguna manera híbridos, que afectan tanto a las actitudes positivas como a las negativas. Por ejemplo, cualquiera que haya pasado por la experiencia puede asegurarse de que un trabajo muy poco interesante (desde el punto de vista de la realización personal) puede fácilmente importantes actitudes negativas, y, contrariamente a lo que predice la teoría, no puede generar actitudes positivas. Un estudio realizado en Malasia demostró que el factor más importante para la satisfacción era la higiene (condiciones de trabajo), contrariamente a la teoría de Herzberg;
- El rol del dinero en la teoría es equívoco. De hecho, los componentes salariales parecían ser considerados como una fuente de actitudes positivas y negativas. Los autores lo consideran un factor higiénico, pero la mayoría de las personas se sienten motivadas por la posibilidad de obtener recompensas monetarias relevantes.

Entre las principales contribuciones de la teoría figura su afirmación que las actitudes positivas y negativas no siguen el mismo camino y no tienen las mismas bases. La idea de que los factores que causan motivación no son los opuestos a los que causan desánimo es relevante para otras áreas. Por ejemplo, los factores que conducen a la eficacia comunicativa de los profesores universitarios no son necesariamente opuestos a los que conducen a la eficacia, por lo que es necesario actuar sobre ambos para conseguir buenos efectos pedagógicos.

Otra contribución se refiere a la distinción entre el enriquecimiento y la extensión del trabajo. La extensión de una función se produce cuando a un empleado se le asigna un mayor número de tareas del mismo nivel de responsabilidad. En otras palabras, la persona realiza más tareas con el mismo grado de dificultad y/o responsabilidad. Este tipo de intervención también se denomina "carga horizontal de la función". En el caso del enriquecimiento, la persona asume la realización de tareas que llevan a que este enfoque se denomine, a veces, "carga vertical de la función".

El enfoque de Herzberg sigue siendo ignorado en muchas organizaciones, donde a veces se intenta aumentar la motivación interviniendo en las condiciones de trabajo o en los factores de higiene. Como resultado esperado, a la luz de la teoría bifactorial, se puede decir que los efectos se pierden rápidamente. Por ejemplo, en

algunas organizaciones se habla de sorpresas en relación a la poca importancia que los trabajadores conceden a medidas tan costosas como la contratación de un seguro médico. Como predice la teoría de Herzberg, este tipo de situaciones se centran en los factores higiénicos, cuyos efectos, además de ser breves, están relacionados con la evitación de actitudes negativas y no con la estimulación de actitudes positivas, que deben surgir del cambio en el trabajo en sí, y no sólo del cambio en el entorno laboral.

La teoría además, a veces se malinterpreta por no ser comprendida. Dado que la teoría considera que los factores no son "motivadores", algunas organizaciones y gerentes argumentan que la práctica de salarios modestos no afecta a la motivación en el trabajo, sino que sólo actúa sobre los factores "motivadores". Ignoran que un buen salario no es motivador en sentido estricto, sino que un mal salario es un factor negativo que causa "desmotivación".

Por consiguiente, a la luz de la teoría, las empresas crean condiciones que en concreto movilizan las energías y los esfuerzos de los empleados cuando, además de activar los factores higiénicos (que no motivan, sino que evitan el desánimo), también activan a los motivadores.

El esfuerzo por identificar los factores inherentes al trabajo y responsables de la motivación de los trabajadores fue retomado posteriormente por Hackman y Oldham.

2.8. El Modelo de las Características de la Función de Hackman y Oldham (1980)

Las características del trabajo han sido señaladas como una de las principales causas de (des)motivación. Por ejemplo, un estudio empírico de Houkes y sus empleados demostró que estas características están en la base de la motivación intrínseca. En otras palabras, las tareas bien diseñadas pueden ser una fuente de motivación intrínseca para quienes las realizan. La pregunta pertinente es: ¿cuáles son las características más relevantes del trabajo en este sentido? El intento más influyente para responder esta pregunta lo proporcionó el Modelo de Características del Trabajo de Hackman y Oldham. Basados en evidencia empírica, estos autores llegaron a la conclusión de que hay cinco características del trabajo que contribuyen

a hacer que la función sea una fuente de motivación. Las mencionamos a continuación:

- La variedad: se refiere al grado en que la función requiere de diversas habilidades, actividades y conocimientos. Un rol será menos variado si consiste en una repetición rutinaria de actividades. El trabajo de un profesor universitario, con docencia, investigación y participación en la gestión escolar es un ejemplo de una función intrínsecamente variada. El trabajo del empleado que repite la misma tarea ininterrumpidamente durante un día entero (semanas, meses y años), de hecho magníficamente representado en la película Tiempos modernos, de Chaplin, es el paradigma de una función extremadamente pobre - desmotivadora, por lo tanto.
- La identidad: se refiere al grado en que la función requiere la ejecución de una unidad de trabajo identificable, es decir, con inicio y fin, que produce un resultado visible. El trabajo de un artesano o artista que produce una pieza en su totalidad es un ejemplo de una función con un alto nivel de identidad. Es por haber dirigido una obra de principio a fin que la persona se identifica con lo que ha producido. El extremo opuesto lo experimenta el trabajador que, en la línea de producción, sólo aprieta uno o dos tornillos de un producto que apenas conoce.
- El significado: se refiere al impacto del trabajo en la vida de los demás, dentro o fuera de la organización. Cuanto mayor sea el impacto, mayor será la importancia de la obra. El trabajo de un cirujano tiene un claro impacto en la vida de sus pacientes. El trabajo burocrático de un empleado administrativo que sólo procesa el papeleo está en las antípodas.
- La autonomía: representa el nivel de independencia en la planificación y ejecución del trabajo. El nivel de autonomía de un empleado de McDonald's para hacer una hamburguesa está limitado por la existencia de un conjunto detallado de procedimientos. Por el contrario, el nivel de autonomía de un dentista para definir el tratamiento a aplicar es alto. Lo mismo puede decirse de la autonomía que, por regla general, experimenta un profesor universitario en el aula.

- El *feedback* o retroalimentación se refiere a la cantidad y calidad de la información recibida sobre los progresos realizados en la realización del trabajo y los niveles de desempeño alcanzados. Un sistema informático que indica los resultados de cada vendedor durante un cierto período de tiempo proporciona información sobre el rendimiento. Otra fuente de retroalimentación es la que da el jefe de ventas en su reunión periódica con los subordinados. Por el contrario, un profesor universitario puede tener dificultades para entender los efectos de su acción, aunque las cuatro características anteriores tienden a estar presentes en su obra.

El grado de presencia de una de estas dimensiones puede medirse a través de cuestionarios JDS (Job Diagnostic Survey), incluido en un libro de Hackman y Oldham. En septiembre de 2011, fue posible responder en línea a su versión reducida del instrumento a través del sitio web de la Western Michigan University (http://www.marscafe.com/php/hr2/jds_quiz.php3). El cálculo del potencial de motivación de la función se realiza tomando en cuenta que: las características de la función implican un conjunto de efectos positivos para la motivación debido a la producción de lo que Hackman y Oldham llaman estados psicológicos críticos, que describimos a continuación:

- El significado experimentado: es el grado en que la persona considera que su trabajo es valioso y digno de ser realizado. Se deriva de la variedad, identidad y significado de la función.
- La responsabilidad experimentada: es el grado en que un individuo se siente personalmente responsable de los resultados del trabajo. Se relaciona con el grado de autonomía percibido.
- El conocimiento de los resultados: es el grado en que la persona se da cuenta de la eficacia con la que realiza el trabajo. Es una función de la retroalimentación/*feedback*.

Las pruebas de modelo muestran que la presencia de varias características en una función tiende a aumentar la motivación intrínseca, así como la satisfacción general en el trabajo. Es importante señalar que se trata de la satisfacción general, ya que una función con un alto potencial de motivación no aumenta necesariamente el grado de satisfacción con el gerente o con el salario, por ejemplo. Las

características de la función también tienen una influencia relevante en el bienestar psicológico.

Para que la relación entre las características de la función y los resultados de estas características sea positiva, existe una importante variable moderadora de las necesidades de crecimiento. En su ausencia, una función con un alto potencial de motivación no se traduce necesariamente en una mayor motivación, satisfacción y eficacia. Las personas con mayor necesidad de crecimiento o desarrollo profesional responden más positivamente a la presencia de las cinco características de la modalidad, obteniendo mayores niveles de productividad.

Otra variable intermedia importante es la capacidad de las personas para satisfacer las demandas del trabajo. De hecho, las personas con capacidades inferiores a las requeridas para el correcto desempeño de la tarea, por muy motivadas que estén, no pueden alcanzar altos niveles de desempeño.

La relación entre las dimensiones del trabajo y los resultados también depende de la satisfacción con el contexto. Si, por ejemplo, la persona se siente muy insatisfecha con el salario o el liderazgo, es menos probable que responda positivamente a las características del trabajo. El éxito de un programa de enriquecimiento laboral basado en este modelo depende, por tanto, del contexto. En contextos de inseguridad laboral o de bajos salarios, la posibilidad de éxito de este tipo de intervención es menor, ya que las principales preocupaciones de las personas no se relacionan con factores motivadores, sino con factores higiénicos.

Salancik y Pfeffer (1978), con su Teoría del Procesamiento de la Información Social, ayudan a entender por qué la misma función puede ser percibida de diferentes maneras por diferentes personas. Según los autores, las actitudes y percepciones hacia el trabajo se construyen socialmente, reflejando la información proporcionada por otros (colegas, gerentes y clientes). Esto significa que tanto las características objetivas del trabajo como las subjetivas son importantes para la motivación individual. Por ejemplo, algunas personas valoran más la autonomía que otras, siendo las primeras más motivadas que las segundas para una mayor función de autonomía. Alguien que es muy inseguro, que prefiere trabajar con la guía continua de su gerente, puede sentirse muy poco atractivo/motivado por un trabajo fuertemente autónomo.

En última instancia, este conocimiento científico permite entender que si las empresas quieren motivar a sus empleados, deben diseñar funciones con características motivadoras, pero también deben asegurarse de que estas características coincidan con las características, necesidades y motivaciones de los individuos. Por ejemplo, mientras que un individuo altamente motivado por el poder se entusiasma con un rol de alto impacto, un individuo altamente motivado por el logro se entusiasma más con un rol que le da retroalimentación sobre cómo está haciendo su trabajo. En otras palabras: la motivación es el resultado de la manera en que se combinan las características de la situación con las características del individuo.

Además, más que receptores pasivos de una función con características inalterables, los trabajadores alteran activamente su trabajo, modificando sus límites físicos (número y naturaleza de las actividades), o relacionales (con los que se interactúa para realizar el trabajo) y, por tanto, su motivación para trabajar. Las personas que puedan "diseñar" sus funciones estarán más motivadas desde el principio. Y esto ayuda a explicar las razones por las que algunas funciones aparentemente menos ricas y prestigiosas (por ejemplo, la peluquería) son llevadas a cabo con entusiasmo por sus peluqueros. Una buena manera de entender este tema, tanto teórica como prácticamente, es leer el artículo de Wrzesniewski y Dutton, publicado en 2001 en la *Academy of Management Review*.

2.8.1 Teorías de proceso (generales)

2.8.1.1 Teoría de la equidad de Adams (1963)

Una de las características de la vida en general, y de la vida en las organizaciones, en particular, es la necesidad de justicia. El tema de la justicia organizacional se discute con más detalle en el capítulo 6, por lo que esta sección sólo discute las ideas principales de la teoría de la equidad, uno de los principales marcos teóricos para analizar la motivación para el trabajo. El término "equidad" es sinónimo de rectitud, de justicia. Es un término que también suele asociarse con él es el de igualdad (cuyo origen etimológico es, de hecho, el mismo). Sin embargo, es importante aclarar ab initio que, en términos de las teorías de justicia, equidad e igualdad, cuando dos personas reciben la misma recompensa, hay equidad cuando

se les recompensa por el esfuerzo, el mérito, el compromiso, las habilidades, etc. Dos trabajadores que reciben el mismo aumento salarial no reciben el mismo trato si uno de ellos está muy comprometido y dedicado, y el otro es negligente y despectivo.

La teoría de la equidad desarrollada en los años sesenta por Adams tiene como base el concepto de que los trabajadores comparan sus contribuciones a la organización con lo que reciben de ella. En el centro de la teoría está la noción de que debe haber una correspondencia entre las inversiones y los rendimientos, es decir, que quién más invierte debe recibir más. Pero, ¿qué tipo de inversiones y ganancias son consideradas por la teoría de la equidad?.

Como ya se ha dicho, en aras de la equidad, los que invierten más deberían recibir más. Para evaluar la equidad de la relación entre sus inversiones y sus beneficios, los trabajadores utilizan varios términos de referencia o comparación, a saber:

- Colaboradores - el individuo compara lo que da y lo que recibe de su organización con lo que sus colegas dan y reciben.
- Miembros de otras organizaciones con funciones similares - el individuo compara lo que da y lo que recibe de su organización con lo que sus colegas dan y reciben de otras organizaciones.

Cabe señalar que las contribuciones y los ingresos son de naturaleza muy diversa. Las contribuciones percibidas incluyen factores como la experiencia, el esfuerzo, la cualificación, las supuestas cualidades personales y la lealtad a la organización. Los recibidos cubren aspectos tales como salarios, beneficios, oportunidades de aprendizaje y desarrollo personal, buenas relaciones laborales, seguridad laboral, empleo y prestigio de la empresa. Naturalmente, estas contribuciones e ingresos se calculan de manera subjetiva. Lo que es innegable es que la gente evalúa lo que da y lo que recibe de la organización, y comprueba si esta relación es idéntica a la que experimentan otras personas (reales o imaginarias).

Por lo tanto, la evaluación de una situación como justa o injusta depende de las percepciones del empleado y no de cualquier medida objetiva de la relación entre ganancia e inversión/contribución. La equidad es un fenómeno perceptivo y no un hecho objetivo. Pero el hecho de que sea subjetivo no significa que no sea real. La

gente reacciona a la forma en que percibe la realidad y evalúa las proporciones de lo entregado y lo recibido.

La equidad interna se refiere a la comparación del sí mismo con otros miembros de la misma organización (por ejemplo, con un compañero de trabajo que desempeña la misma función). La equidad externa surge de la comparación con personas ajenas a la organización (por ejemplo, un gerente de una sucursal bancaria puede comparar su situación con la de un gerente de una sucursal de la competencia). Se considera que existe equidad cuando la relación entre las ganancias y las inversiones de un individuo es similar a la relación entre las ganancias y las inversiones del referente, es decir, de la persona con la que se hace la comparación. Se dice que hay injusticia cuando la gente siente que la relación entre sus ganancias e inversiones y las ganancias e inversiones de sus referentes, o términos de comparación, es desigual. A su vez, la situación de desigualdad puede dividirse en dos casos posibles: desigualdad favorable versus desigualdad desfavorable.

La situación de inequidad favorable es relativamente fácil de resolver. Al considerar que se ha beneficiado de su comparación, el individuo puede simplemente revalorizar sus inversiones o ganancias ("pensándolo bien, soy más valioso para la empresa de lo que parezco"), restaurando la equidad. Frente a la inequidad desfavorable, la respuesta no se obtiene normalmente a nivel cognitivo, sino con respuestas comportamentales ("si me tratan injustamente, sólo haré lo que estoy obligado a hacer y dejaré de sacrificar lo que la empresa no merece"; "lo haré, pero dejaré esta empresa"). Para un análisis de las estrategias para restaurar la equidad, véase la caracterización más específica en el capítulo sobre justicia.

La contribución de la teoría de la equidad a la gestión de la motivación es crucial, ya que demuestra que la motivación es mayor cuando las personas perciben la existencia de una relación de contingencia entre sus ganancias e inversiones. Esto significa que las personas están dispuestas a trabajar más duro si se dan cuenta de que un mayor esfuerzo tiene más probabilidades de llevar a una mejor recompensa. Por otro lado, si no existe esta percepción de contingencia, la tendencia será que las personas que se sientan perjudicadas (generalmente aquellas con mayor nivel de desempeño) abandonen la organización o, alternativamente, reduzcan sus

inversiones, pensando en trabajar de la misma manera que las personas que, al tener menor desempeño, no son penalizadas por ello. La noción de contingencia muestra, fundamentalmente, que las organizaciones deben ser capaces de discriminar las contribuciones de las personas a la organización y que deben recompensarlas por estas contribuciones según la fórmula de que: el que más contribuye más gana.

2.8.1.2 ModCO (modificación del comportamiento organizacional), de Luthans y Kreitner (1975)

La teoría de la modificación de la conducta organizacional, conocida como ModCO (originalmente Organizationam Behavior Modifcation's OBMod) prueba un cambio de una lógica cognitiva, común a las teorías de proceso, a una lógica conductual. Esta teoría apunta a cambiar la discriminación de las conductas (como la gente piensa) hacia su predicción y control (como origen). Los orígenes científicos de la teoría ModCO están enraizados en el condicionamiento operante, un enfoque que se remonta al trabajo de B.F. Skinner en el campo del conductismo radical. Sin embargo, a medida que se ha ido desarrollando, ModCO se ha ido acercando a la teoría del aprendizaje social de Bandura. Para enmarcar ModCO, es necesario presentar el concepto de aprendizaje activo de Skinner.

Se consideran dos posibilidades para explicar el comportamiento: una respuesta refleja al entorno circundante (por ejemplo, cerramos automáticamente los ojos cuando se les proyecta algo, salivamos cuando tenemos hambre y vemos comida placentera), o una respuesta más aprendida que afecta al entorno. Si la primera posibilidad es menos importante para entender el comportamiento (porque la convierte en un conjunto de respuestas casi automáticas al entorno), la segunda es más relevante. La denominación: aprendizaje operativo se refiere a que las conductas inicialmente aleatorias dan paso a conductas más frecuentes al estar reforzadas. Los refuerzos son de cuatro tipos. Estos aumentar la posibilidad de ocurrencia (refuerzo) de algunos comportamientos y para debilitar otros (Cuadro 8): refuerzo positivo, refuerzo negativo, extinción y castigo.

A pesar de la larga historia de aprendizaje activo en psicología, la introducción de esta teoría en el CO es relativamente reciente. Se debe a Luthans y Kreitner en 1975, y se explica en el libro *Organizational Behavior Modification*. Afiliada a la escuela conductista, esta teoría apunta, fundamentalmente, a motivar las conductas deseadas a través de una estrategia de refuerzo y a desalentar las conductas no deseadas a través de intervenciones de extinción o castigo. La participación en los programas ModCO produce, en promedio, un aumento del rendimiento de alrededor del 17%, lo que indica, sin embargo, que estas intervenciones tienden a ser más eficaces en la industria que en los servicios. La intervención de ModCO se refleja en el conjunto de cinco principios siguientes:

- Identificar los comportamientos relacionados con los problemas de desempeño.
- Medir las frecuencias de comportamientos identificados.
- Analizar las contingencias previas y consecuentes en el entorno actual.
- Intervenir para cambiar las contingencias ambientales, con el fin de acelerar los comportamientos deseados (refuerzos) y desacelerar los comportamientos no deseados (extinción o castigo);
- Evaluar si el cambio de comportamiento se produjo en la dirección deseada e introducir mejoras midiendo y supervisando los resultados

Cuadro 8 – Cuatro tipos de refuerzos

TIPO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Refuerzo positivo	Consiste en proporcionar alguna recompensa contingente por la realización de la conducta deseada, es decir, la recompensa se ofrece si la conducta es la deseada.	Cuando el logro de la meta es recompensado con un bono, la probabilidad de que ocurra en el futuro un comportamiento orientado a la meta aumenta.
Refuerzo negativo	Se refiere a la suspensión de una contingencia no deseada con la aparición del comportamiento deseado	Un empleado poco fiable podrá dejar de ser supervisado constantemente por su superior jerárquico tan pronto como demuestre que ha cambiado su comportamiento de la forma prevista por la organización.

Extinción	Se trata de eliminar un refuerzo para que el comportamiento no deseado ya no se manifieste.	El comportamiento truculento de un subordinado en relación con el jefe puede ser desalentado transfiriendo al retador a un grupo que dé menos refugio a tales comportamientos.
Sanción	Consiste en dar consecuencias negativas al comportamiento no deseado para descartar la frecuencia de ese comportamiento.	Después de la primera violación del código de ética de la organización, la persona es reprendida verbalmente. Si el comportamiento se repite, la sanción aumenta.

Fuente: Cunha,M.P., Rego,A., Cunha,R.y Cabral-Cardoso,C.(2016).*Manual de Comportamento Organizacional e gestao*, Lisboa: Ed.RH, p.140)

El proceso de intervención de ModCO tiende a ocurrir a través de una sucesión de pasos tipo ABAB, es decir, la introducción/retirada/reintroducción del programa hasta que el comportamiento se estabiliza en el nivel deseado:

- **Fase A:** el período de base (baseline period). Se trata de la etapa anterior a la intervención en que los comportamientos son medidos:
- **Fase B:** intervención. La intervención comienza y la medición continúa.
- **Fase A:** período no-intervención. Una vez estabilizado el comportamiento hacia un determinado nivel, se suspende la intervención y se reestablecen las condiciones iniciales. La retirada puede reconducir el comportamiento para nivel del período de base;
- **Fase B:** reintroducción de la intervención: se procede a la reintroducción del programa de intervención y se verifica cuáles son los resultados de los niveles del comportamiento.

Para el éxito de un programa ModCO se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- Las recompensas deben ser relevantes para las personas;
- Las recompensas deben ocurrir después de que los comportamientos hayan tenido lugar;

- Los pequeños pasos deben ser recompensados para asegurar el logro de las grandes metas, es decir, las recompensas no deben guardarse todas para el final del proceso;
- Los refuerzos deben seguir lo más rápido posible el comportamiento deseado;
- Se deben utilizar las recompensas "naturales", como los elogios y la participación en los beneficios;
- Los refuerzos deben depender de comportamientos específicos y no de grandes grupos de comportamientos que dificultan la identificación de la causa del refuerzo;
- Idealmente, las metas deben ser definidas de una manera positiva (sacando el acento, como sugiere la línea comportamental, del castigo).

Como conclusión, la teoría ModCO, dada su afiliación conductista, pone el acento en las causas externas de la conducta. La conducta es una consecuencia de estímulos y refuerzos. Este enfoque es, sin embargo, reduccionista en la apreciación del papel desempeñado por las cogniciones individuales. Por lo tanto, ModCO ha estado incorporando elementos de la teoría del aprendizaje social. Esta teoría argumenta que los comportamientos se aprenden observando el comportamiento de los demás. Observando lo que le sucede a los demás, es decir, aprendiendo a través de los demás, las personas se anticipan lo que les puede suceder si actúan de cierta manera.

De este modo, como muestra en la tabla 4.8, la teoría del aprendizaje social tiende un puente entre los enfoques tradicionales de las necesidades y los motivos, fuertemente basados en las características internas, y la teoría del refuerzo/ModCO, centrada en las causas externas. La incorporación de la teoría del aprendizaje social permitió un desarrollo inesperado con un enfoque determinista, como la idea del autocontrol. En este caso, permite a las personas regular sus propias acciones mediante la manipulación de estímulos, procesos internos y respuestas. En este caso, se trata de permitir que las personas regulen sus propias acciones mediante la manipulación de estímulos, procesos internos y respuestas. La idea del proceso de autocontrol es que las personas son capaces de autodisciplinarse y adoptar ciertos

tipos de conductas incluso si no hay presión externa para hacerlo. He aquí algunas situaciones en las que se utiliza el autocontrol:

- **La persona expresa un comportamiento de baja probabilidad.** Las conductas de baja probabilidad son aquellas que las personas normalmente evitarían hacer, o que hacen sin que les guste, pero que consideran necesarias. Cuando una persona pasa largas horas haciendo tareas administrativas que odia porque las considera importantes y nadie ha llamado su atención sobre ellas, expresa autocontrol;
- **La persona puede recurrir al auto-refuerzo.** El auto-refuerzo es, como su nombre indica, el refuerzo que la persona se da a sí misma. Por ejemplo, después de realizar las tareas administrativas desagradables, la persona puede tomarse un descanso para consultar el correo electrónico y/o tomar un café con sus compañeros de trabajo
- **La persona define los objetivos, determinando cuándo se llevará a cabo el auto-refuerzo.** En un programa de autocontrol, las personas deben definir, basándose en el pasado, cuándo deben recibir el auto-refuerzo, el cual no debe, por lo tanto, ser recibido al azar
- **La persona maneja su propio refuerzo.** El proceso debe llevarse a cabo sin la intervención de terceros.

El uso de programas de autocontrol puede ser importante cuando la organización pretende, por ejemplo, empoderar a sus colaboradores, es decir, delegarles autoridad para algunas decisiones. En este caso, no tendrá sentido seguir utilizando una lógica tradicional de refuerzos que no se ajusta a la filosofía del empoderamiento. Como tal, los gerentes pueden acompañar a sus empleados en la sustitución del control externo por el autocontrol, algo que, en esencia, no es difícil. Todos nosotros, en nuestra vida diaria, recurrimos al autocontrol para la conducta de nuestras vidas personales. El papel de los gerentes será, en este caso, alinear la definición de los objetivos individuales con los de la organización y proporcionar seguimiento y retroalimentación/*feedback* durante el proceso.

Cuadro 9 – Causas de la motivación.

INTERNAS	INTERNAS y EXTERNAS	EXTERNAS
Teorías clásicas	Teoría del aprendizaje social.	ModCO
Comportamiento como consecuencia de las necesidades y expectativas internas	Comportamiento como consecuencia de la interacción entre las causas internas y externas.	Comportamiento como consecuencia de factores externos.
Autodeterminismo	Individual-ambiente-reciprocidad.	Determinismo ambiental.

Fuente: Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. y Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de Comportamiento Organizacional e Gestão*, Lisboa: Ed. RH, p. 143).

2.8.2 Teorías de proceso (organizacionales)

2.8.2.1 Teorías de la definición de objetivos, de Locke y Latham (1985)

Una de las teorías más conocidas de la motivación es la de definición de objetivos. Como sugiere el nombre, esta teoría se basa en el hecho motivador de la existencia de un objetivo, es decir, de metas que las personas intentan alcanzar a partir de sus acciones. Teniendo en cuenta el poder motivador de los objetivos capaces de producir mayores niveles de rendimiento, su confirmación empírica en varios países, entre ellos Portugal, la convierte en una de las teorías más importantes de motivación para el trabajo.

La lógica de esta teoría desarrollada por Locke y Latham, surge de la comprensión de que nuestra vida es una sucesión de metas. En el caso de los estudiantes universitarios en un momento dado, el objetivo más motivador puede ser obtener un buen promedio de estudios, de manera a poder garantizar buenas oportunidades de trabajo. A partir de este tipo de observación y teniendo en cuenta que los objetivos fáciles no suelen ser desafiantes y motivadores (recordar al lector la fábula de la liebre y la tortuga), Locke y otros investigadores buscan identificar los tipos de objetivos que más estimulan la atención, el fortalecimiento y la persistencia de individuos o grupos.

La más importante de todas las conclusiones a las que se llega en el ámbito de esta teoría es que los objetivos más eficaces son aquellos que combinan las

características recogidas en la sigla SMART: específicos, pero también amplios, exigentes, mensurables consensuados, pero también alcanzables, es decir, realizables, realistas pero exigentes, y cronometrados (con plazos).

2.8.2.2 Teoría de las expectativas, de Vroom (1964)

La teoría de las expectativas (o, más exactamente, la teoría de las expectativas, la instrumentalidad y la valencia) es un enfoque cognitivo que considera el comportamiento y el rendimiento como el resultado de una elección consciente. El comportamiento elegido es, por regla general, el que conduce a mayores ganancias para la persona. Las principales contribuciones a la teoría fueron las de Vroom, Porter y Edwaed. La teoría está organizada fundamentalmente en torno a los tres conceptos que la designan y que se describen a continuación:

- La expectativa es la probabilidad subjetiva de que, si se ha ejercido un cierto esfuerzo, el resultado será una actuación exitosa (expectativas-esfuerzo-rendimiento). Naturalmente, es necesario que la persona tenga los medios y las habilidades para el éxito. Adicionalmente, se debe considerar la expectativa de que, si un cierto esfuerzo tiene éxito, se obtendrá una recompensa dada (expectativa esfuerzo-resultados);

Para que la persona haga un esfuerzo, es necesario que la recompensa sea percibida como valiosa, es decir, que tenga un valor positivo. Lo que es valioso para una persona no lo es necesariamente para otra.

2.9 Liderazgo

2.9.1 Conceptualizaciones

El liderazgo en las organizaciones despierta gran interés entre los científicos. Sin embargo, a principios de los años ochenta, el tema sufrió cierta desvitalización. Un siglo de investigación ha legado un patrimonio de resultados ambiguos o contradictorios, por lo que surgió la idea de que el campo carecía de un paradigma

bajo el cual se pudiera llevar a cabo la investigación. Algunos incluso propusieron que se abandonara el concepto, pero la propuesta fue intrascendente debido al entusiasmo que siempre ha despertado el tema y a la creencia generalizada de que el liderazgo es una condición para el éxito de las organizaciones.

En general, las definiciones conciben el liderazgo como un rol en el que alguien dentro del grupo se especializa. Pero esta tesis choca con la idea de que el liderazgo es un proceso de influencia entre sus miembros. Desde este punto de vista, cualquier miembro del grupo u organización puede liderar en un determinado momento y/o en determinados asuntos, y no existe una distinción clara entre líderes y seguidores. Estas controversias van acompañadas de otros debates. Uno de los más llamativos es el binomio liderazgo-gestión. Se discutirá en la siguiente sección. Otro campo de confrontación teórica tiene lugar en el marco de los procesos de influencia:

- Algunos teóricos limitan el liderazgo a intentos de influencia que despiertan el compromiso entusiasta con los objetivos, limitándolos a la obediencia pasiva o abierta. Desde esta perspectiva, cuando un jefe manipula o coacciona a sus subordinados, no hay liderazgo. Por ejemplo, Pelletier argumenta que el liderazgo es "la capacidad de fomentar la participación voluntaria de individuos o grupos en la búsqueda de objetivos definidos". Lourenço defiende una tesis similar: "para que el liderazgo pueda ser ejercido, el grupo, explícita o implícitamente, necesita consentir la influencia del líder". Es necesario, además, admitir que se le ha influenciado. El ejercicio de la influencia es, pues, el ejercicio de la autoridad, una influencia constituida por la aceptación voluntaria. Incluso cuando la acción de los seguidores se justifica por la guía de los líderes, no deja de implicar una elección de los seguidores: la de aceptar seguirá a alguien.
- Los opositores afirman que esta tesis es restrictiva, ya que excluye importantes procesos de influencia para entender por qué un gerente es efectivo o ineficaz en una situación dada. El mismo intento de influencia puede dar lugar al compromiso entusiasta de algunas personas en una situación dada, pero puede dar lugar a la resistencia de otras personas

que se resisten a una orden en un momento dado, pero que en el futuro se comprometen activamente con él (cuando descubren que, después de todo, era la mejor opción).

Otra área de debate es el propósito de los intentos de influencia. Algunos argumentan que el liderazgo sólo ocurre si las personas son influenciadas para hacer lo que es ético y beneficioso para la organización y para ellos mismos. Esto excluye las estrategias que son ajenas o perjudiciales para el grupo, como las diseñadas para beneficiar al líder a expensas de sus seguidores. La oposición afirma que el liderazgo incluye todos los intentos de influencia, independientemente del propósito que mueve al influenciador y al beneficiario de su conducta. Esta concepción se basa en la idea de que los actos de liderazgo pueden contener múltiples motivos, lo que hace generalmente imposible discernir las verdaderas intenciones del líder y de los beneficiarios de sus acciones.

Ante esta cantidad de concepciones, a menudo contradictorias, es importante comprender dos cosas fundamentales. En primer lugar, las diferencias no son minucias a las que se dedican los académicos por vocación bizantina. Más bien, reflejan profundos desacuerdos sobre el significado de los términos "líder" y "liderazgo", dan lugar a diferentes vías de investigación y a diferentes interpretaciones de los resultados generados por la investigación. En segundo lugar, estas divergencias pueden eventualmente llevar a la incomodidad de los gerentes y estudiantes que quieren aprender lo que es el liderazgo y, sobre todo, lo que es el liderazgo efectivo. Sin embargo, en lugar de tratar de distinguir entre perspectivas "correctas" e "incorrectas", es aconsejable ver la diversidad como una fuente de reflexión y admitir que las diferentes concepciones tienen valor y pueden ayudar a comprender el fenómeno.

2.9.2 Teorías sobre liderazgo

Existen diversas teorías sobre el liderazgo en las organizaciones. Mencionamos, a continuación, las más pertinentes para esta investigación.

Cuadro 10 – Teorías sobre el liderazgo

TEORIAS DEL LIDERAZGO	ENFOQUES	REFERENCIAS
Teoria de los rasgos	La teoría de los rasgos tiene como objetivo identificar los rasgos más comunes de los líderes, como se muestra en sus estudios. El líder se identifica a partir de aspectos físicos, de personalidad, sociales e intelectuales. Pero la teoría de los rasgos no identifica las diferencias entre líderes efectivos e ineficaces. Puede predecir eficazmente el surgimiento de nuevos líderes.	Robbins (2009)
Teorias Comportamentales	Las teorías del comportamiento apuntan a descubrir particularidades en la forma en que los líderes se comportan en la organización. Estas teorías no permiten la identificación de factores críticos para determinar el comportamiento de los líderes. Si permitiese esta identificación se podría entrenar a las personas para que sean líderes de mayor eficacia, minimizando costos innecesarios.	Robbins (2009)
Teorias de Contingencia	Las teorías de la contingencia se centran en mostrar que el desempeño del líder está relacionado con la situación en la que se encuentra, como lo señala el autor, ya que para entender las teorías de la contingencia es necesario entender cuatro estudios: Modelo Fiedler, Teoría del intercambio entre líder y líder, Teoría de la meta y el camino, y el Modelo de liderazgo participativo.	Robbins (2009).

<p>Liderazgo carismático</p>	<p>Según esta teoría, los líderes tienen cualidades excepcionales cuando se trata de entender y comprender a sus subordinados. Se supone que los líderes tienen una visión, es decir, tienen un objetivo idealizado y creen en su realización, y para lograrlo están dispuestos a asumir riesgos. Son capaces de hacer lecturas realistas del entorno en el que se insertan y también de los recursos que necesitan para hacer cambios. Asimismo, ven y entienden las necesidades de sus subordinados. Finalmente, un líder carismático tiene comportamientos que no son convencionales, proponen novedades y no sólo se ocupan de la rutina.</p>	<p>Robbins (2009),</p>
<p>Liderazgo situacional</p>	<p>El liderazgo situacional se centra en el estilo del líder, la madurez del subordinado y la situación en la que se encuentra. No existe un tipo de liderazgo adecuado para todas las situaciones posibles, debido a la alta complejidad del mundo organizacional. Se afirma que existen diferentes tipos de líderes y de situaciones, y que si estos se entienden se pueden tomar las medidas apropiadas.</p>	<p>Hersey e Blanchard (2006)</p>

Fuente: Cunha,M.P., Rego,A., Cunha,R.y Cabral-Cardoso,C.(2016).Manual de Comportamento Organizacional e gestao, Lisboa: Ed.RH

2.9.3 Ser líder

Ser líder es ser capaz de proporcionar seguridad al grupo. El líder necesita seguir las actividades del grupo, involucrarse, ayudar y corregir cuando sea posible, no puede ser un líder ausente.

Para Samba (2018, p. 78), el líder es el que sigue la mejora continua del grupo, tanto individual como colectiva. Acompañando al equipo, puede entender si es compacto, motivado y productivo. El líder tiene que ser un entrenador. El líder sabe que la eficacia de su misión será el resultado de habilidades técnicas y comportamentales, que le permitirán seguir en profundidad las actividades realizadas por sus técnicos, para guiarlos mejor. El verdadero líder es el individuo que tiene una capacidad interactiva que le permite resolver los problemas que surgen dentro de la organización o el entorno en el que se establece. La gente sigue a otros por su carácter, bondad, simpatía, armonía, positivismo, crédito, responsabilidad, disciplina y organización (Samba, 2018, p. 78-79). El líder, a su vez, debe construir las bases para ser seguido y creído por su elenco. Las bases generales de un buen líder son:

- Conciencia: ser consciente de cada acción que puede tomar
- Convicción: saber convencer con acciones y palabras, infundiendo confianza y crédito
- Consistencia: estar alineado y comprometido con el equipo desde el punto de vista técnico, conceptual y de relación humana
- Forma de vida: estar bien con todos y saber posicionarse en cada situación
- Generar alegría: de hecho, saber motivar con gestos como la alabanza y el reconocimiento. Luchar por el equipo en general
- Crear estímulos en el grupo: monitorear las actividades realizadas por el grupo y darse cuenta de la necesidad de capacitación y mejoramiento. Trate de no juzgar las acciones individuales, sino de entender qué es lo que conduce a tal acción, porque a menudo la persona necesita ser escuchada más de lo que es juzgada
- Compromiso con la causa: tener compromiso y disciplina en relación con la causa, porque la causa es un analgésico que te dará la fuerza para no rendirte nunca

- Educador: ser pedagógico y mentor. Tener capacidad de enseñar los buenos principios, para que el equipo esté alineado con las estrategias de la organización como misión, visión, clima, cultura organizacional y otros.

2.9.4 Liderazgo y clima organizacional

Los líderes deben actuar como agentes de cambio en la organización para inspirar a sus subordinados, de modo que logren el mejor resultado posible. Lacombe enfatiza esto de la siguiente manera: "la importancia de un buen liderazgo no puede ser subestimada. Una empresa descapitalizada puede pedir dinero prestado, una empresa en una mala ubicación puede ser cambiada, así como el producto o el proceso de producción [...]. Los líderes son agentes de cambio y deberían ser capaces de inspirar valor a sus seguidores" (Lacombe, 2005, p.203).

Una persona en posición de liderazgo debe ser capaz de dirigir la organización en diferentes contextos, debe ser capaz de alinear y motivar a su equipo para lograr siempre resultados positivos, independientemente de si la organización está pasando por situaciones difíciles como una reducción de costos, una disminución en el mercado de consumo o una crisis financiera. El líder no tiembla fácilmente y no deja que los seguidores tiemblen tampoco.

Un líder tendría un papel más fácil en la gestión de un equipo de trabajo si sus subordinados estuvieran plenamente alineados con la cultura, los valores y los objetivos de la organización y también si mantuviesen siempre un clima estable en sus relaciones, pero esta situación es muy idealizada, porque las personas son diferentes entre sí y la forma en que tratan los problemas cotidianos difiere de persona a persona. El líder tiene que mantener en su equipo un clima estimulante para sus subordinados. Incluso si los problemas ocurren a diario, debe fomentar la colaboración, independientemente de la existencia de personas muy diferentes en el equipo

El líder debe dirigir eficazmente a su equipo, teniendo en cuenta las diferencias que existen entre los seguidores. En el caso de una mala gestión, pueden surgir problemas de comunicación, la productividad puede disminuir y los empleados pueden abandonar la empresa. Por eso es necesario que los líderes sigan de cerca

el clima de su equipo y traten de entender y tratar los problemas que pueden afectarlo, como lo demuestra Predebon (1999). En ambientes en que el clima es "pesado", la creatividad del líder se pone a prueba.

Coda (1997, p. 99) afirma que hay varios factores que influyen en el clima organizacional, según sus estudios señala diez factores primordiales que afectan el clima organizacional. Son los siguientes:

- Liderazgo
- Compensación
- Madurez empresarial
- Colaboración entre áreas funcionales
- Sentido del valor
- Desarrollo profesional
- Identificación con la empresa
- Proceso de comunicación
- Política global de recursos humanos
- Acceso

Podemos ver que, entre los factores presentados anteriormente, el liderazgo afecta el clima organizacional, es decir, es un factor importante en la creación de un ambiente de trabajo de calidad. Son los líderes los que influyen en sus equipos al guiarlos a alcanzar los objetivos de la organización. Además, los líderes tienen la responsabilidad de comunicarse eficazmente con sus subordinados.

2.9.5 Liderazgo *versus* gestión

Se diferencia entre "liderazgo" y "gestión" en el énfasis de lo emocional para el primero y lo racional para el segundo concepto. Los líderes tienden a ser considerados carismáticos e inspiradores, asumen riesgos, son dinámicos y creativos, pueden manejar el cambio, son visionarios, mientras que los gerentes son

más racionales, trabajan con su cabeza en lugar de su corazón, se ocupan de la eficiencia, planificación, procedimientos, control y regulaciones.

Los expertos también sostienen que el liderazgo y la gestión son funciones distintas. Entre ellos:

*Bennis y Nanus sugieren que gestionar es provocar, llevar a cabo, asumir responsabilidades, mandar. Por otro lado, el liderazgo consiste en ejercer influencia, guiar. Los gerentes son las personas que saben qué hacer. Los líderes son los que saben lo que hay que hacer.

*Para Rost y Smith, el liderazgo es una influencia en las relaciones, mientras que la gerencia es una relación de autoridades. El liderazgo se lleva a cabo con líderes y seguidores, mientras que la gestión se lleva a cabo con gerentes y subordinados. La gestión implica la coordinación de personas y recursos para la producción y venta de bienes y/o servicios en una organización. El liderazgo requiere que los cambios deseados reflejen los propósitos mutuos de los líderes y seguidores, mientras que la gestión requiere la coordinación de actividades para producir y vender bienes y/o servicios que reflejen los propósitos de la organización.

*Kotter afirma que la gestión consiste en tratar con la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son una respuesta a la aparición de grandes organizaciones. Sin una buena gestión, las empresas complejas tienden a volverse caóticas y su existencia amenazada. El liderazgo, en cambio, implica cómo lidiar con el cambio. Su relevancia se debe principalmente a la actual competitividad y volatilidad del mundo empresarial.

Hay, en los intersticios de la discusión, dos temas. El primero se refiere a la importancia del liderazgo y la gestión para la eficacia de las organizaciones. No hay duda de que, a pesar de las diferencias, ambos son necesarios para la supervivencia y prosperidad de las organizaciones actuales. Pero también es presumible que el liderazgo sea especialmente pertinente en entornos/tiempos más turbulentos, y la gestión en entornos/momentos más estables.

Cuadro 11 – Gestores y líderes, según Bennis (1967)

GESTORES	LÍDERES
Se rinden ante la situación.	Tratan de actuar sobre la situación.

Administran.	Innovan.
Se preguntan cómo y cuándo.	Se preguntan qué y por qué.
Tienen perspectivas a corto plazo.	Tienen perspectivas a largo plazo.
Copian	Son originales.
Las habilidades de gestión pueden ser enseñadas/aprendidas.	Las habilidades de liderazgo no se pueden enseñar/aprender.

Fuente: Cunha,M.P., Rego,A., Cunha,R.y Cabral-Cardoso,C.(2016).*Manual de Comportamento Organizacional e gestao*, Lisboa: Ed.RH p. 262).

2.9.6 Los enfoques de los rasgos de las competencias

2.9.6.1 Entre el entusiasmo y el desánimo

Los primeros estudios sobre el liderazgo, hasta la Segunda Guerra Mundial se centraron en los rasgos físicos (por ejemplo, la estatura, la apariencia), los rasgos de la personalidad (por ejemplo, la autoestima, la estabilidad emocional, la confianza en sí mismo) y las habilidades (por ejemplo, la inteligencia, la fluidez verbal), para distinguir entre líderes y no líderes, entre líderes efectivos e ineficaces. Los líderes se representaban como "grandes hombres", con características innatas que los dirigían de forma natural a los puestos de liderazgo y les permitían ejercer eficazmente esta función. Sin embargo, el entusiasmo subyacente en las teorías entonces en boga se enfrió cuando Stogdill, después de revisar 124 estudios, concluyó que los individuos con las características mencionadas no necesariamente se convierten en líderes (ni son necesariamente efectivos). Un líder con ciertos rasgos puede ser efectivo en una situación, pero ineficaz en otra, y dos líderes con diferentes rasgos pueden tener éxito en la misma situación. A partir de estos resultados, algunos investigadores se desanimaron, quizás porque extrajeron del estudio de Stogdill la idea de que él socavaba las explicaciones del liderazgo basado en la personalidad.

Es probable que, como añadió Bass, este debilitamiento no fuera muy lúcido. Algunos psicólogos han mantenido un interés en el tema, especialmente para la selección de personal. También se estudiaron nuevos rasgos/competencias y se utilizaron nuevos métodos de investigación. De esos estudios surgieron resultados más consistentes. Así, en 1974, Stogdill revisó 163 estudios, destacando la relevancia de varios rasgos/competencia para la eficiencia del liderazgo, a saber: la

inteligencia, la creatividad, la **fluidez** verbal, la autoestima, la estabilidad emocional, la adaptabilidad a las situaciones, la intuición penetrante, la vigilancia de las necesidades de los demás, la tolerancia al estrés, la iniciativa y la persistencia en el enfrentamiento de los problemas, la capacidad de persuasión, y el deseo de asumir responsabilidades y ocupar una posición de poder.

Stogdill reconoció, sin embargo, que estos resultados no significaban un retorno a los enfoques pioneros. En su opinión, las décadas de investigación llevadas a cabo en este campo no permitieron apoyar la premisa de que ciertos rasgos son absolutamente necesarios. Por el contrario, lo que permitieron suponer fue lo siguiente: (a) un individuo con ciertos rasgos tiene más probabilidades de ser un líder eficaz que las personas que carecen de ellos, pero esto no garantiza automáticamente la eficacia; (b) las cantidades relativas de los diferentes rasgos dependen de las situaciones. Esta lógica contingencial es ahora ampliamente aceptada, y se le otorga relevancia ya que numerosos estudios siguen haciendo hincapié en la importancia de ciertas características personales, lo cual explica el interés en el resurgimiento del tema. Como Judge y colaboradores mencionaron, "la perspectiva de los rasgos de liderazgo es quizás la tradición intelectual más venerable en la investigación del liderazgo."

2.9.6.2 Rasgos y competencias relevantes

En vista de la profusión de estudios y de las características personales considerados, ¿es posible enumerar los rasgos y competencias potencialmente más relevantes para la eficiencia del liderazgo? En esta sección se intentará dar una respuesta basada en los trabajos de síntesis de varios autores.

La Tabla 4.7 trata de los rasgos. Es importante reconocer que ciertos rasgos pueden influir en la adquisición de habilidades. Por ejemplo, la motivación al éxito puede llevar al individuo a adquirir habilidades de comunicación, mientras que la energía y la tolerancia al estrés pueden ayudar a un individuo a aceptar misiones en el extranjero, desarrollando así sus habilidades interculturales. Esto significa que parte de los efectos que ciertos rasgos tienen sobre la efectividad de los líderes se deben

a las habilidades y conocimientos que ellos (los líderes) adquieren. Dicho de otro modo: algunos rasgos influyen en el rendimiento.

En relación con los rasgos, mencionamos 4 conceptos complementarios. En primer lugar, algunos rasgos no citados pueden ser relevantes. Por ejemplo, se citan rasgos como habilidades retentivas (apertura a la experiencia y extroversión), adaptabilidad, carisma, independencia y curiosidad como positivos, y rasgos como el narcisismo, la orientación dominante y el maquiavelismo como negativos. En segundo lugar, los rasgos positivos pueden tener efectos negativos, y los rasgos negativos pueden tener consecuencias positivas.

Cuadro 12 - Algunos rasgos relevantes para la eficiencia de los líderes

RASGOS	SE REFLEJAN EN LOS LÍDERES QUIENES:
Tolerancia a la energía y al estrés (incluye fuerza física, resistencia emocional, tenacidad)	Cumplen largas horas de trabajo, manejan ritmos de trabajo febriles, responden con calma a situaciones interpersonales tensas y delicadas, tratan con las partes interesadas, son hostiles, toman decisiones importantes, aunque carezcan de la información adecuada, tratan con la ambigüedad. En resumen: sobreviven en la "arena competitiva" organizativa
Autoconfianza	Influyen en los demás y consiguen su compromiso, afrontar tareas difíciles, actúan con decisión en momentos críticos, se fijan objetivos desafiantes para sí mismos, para los demás y para la organización, transmiten confianza a los demás, son más persistentes ante los obstáculos, son proactivos, en sus responsabilidades en momentos difíciles.
Locus de control interno	Están más orientados al futuro, creen que se puede cambiar el destino de la organización, asumen la responsabilidad de sus acciones y el desempeño de las organizaciones, toman la iniciativa, son proactivos, aprenden de sus errores (en lugar de que otros lo atribuyan a la mala suerte).
Madurez emocional	Son conscientes de sus fortalezas y debilidades, no se sienten personalmente rechazados sólo porque alguien expresa un desacuerdo, no se rodea sólo de colaboradores acríticos, evita "cerrar los ojos" ante los fracasos y fantasear sobre los éxitos, esté más orientado hacia la superación personal, pero es más autocontrolado y menos defensivo (por ejemplo, más receptivo a la crítica), menos egocéntrico (más sensible a

	los demás y al desarrollo de la organización), menos impulsivo, más cooperativo.
Conciencia	Actúan con escrúpulos, son disciplinados y organizados, evitan "tentaciones", muestran seriedad de propósito, son persistentes y tenaces en la búsqueda de objetivos, y actúan con justicia.
Honestidad/integridad	Son creíbles, actúan de acuerdo con los valores que defienden, asumen la responsabilidad de sus propias acciones y decisiones, tratan con los demás de manera franca y no manipuladora, cumplen con los compromisos, fomentan la confianza, la lealtad y el compromiso de los demás, inducen a otros a negociar y cooperar, obtienen información crítica y sensible.
Motivación al éxito	Quieren alcanzar estándares de excelencia, buscan la negación de oportunidades entre problemas y obstáculos, son persistentes, están dispuestos a asumir la responsabilidad de la resolución de problemas, tomar la iniciativa, prefieren soluciones de riesgo intermedias (y no excesivamente conservadoras o riesgosas).
Motivación al poder social	Son asertivos, quieren utilizar el poder para organizar y dirigir las actividades del grupo, negociar acuerdos favorables, obtener apoyo para las decisiones y los grupos necesarios, imponer disciplina; liderar estos deseos para influir en los demás, no para manipularlos y lograr el engrandecimiento personal (motivación para el poder personal), sino para desarrollar y fortalecer a los empleados y alcanzar los objetivos de la organización.

Fuente: Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. y Cabral-Cardoso, C. (2016). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, Lisboa: Ed. RH, p.172).

2.10. Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional se puede describir como el comportamiento que los individuos presentan dentro de la organización, basado en las premisas y estrategias de la organización. También se percibe como un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de utilizar este conocimiento para promover la efectividad organizacional. Surge a partir de las teorías de la gestión que estudian el comportamiento en las organizaciones. De este tipo de estudio surgió el departamento de personal, cuyo foco es también el modo en que el empleado debía comportarse, siguiendo normas y reglamentos de

conducta. De hecho, la creación de este departamento coincidió con la de la creación de la Dirección de Recursos Humanos, (Samba, 2016, p.117-118).

Además, el autor menciona que el Comportamiento Organizacional (C.O.) se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en las organizaciones y cómo este comportamiento afecta el desempeño de las empresas en función de la motivación, el comportamiento, el poder de liderazgo, la comunicación interpersonal, la estructura, los procesos grupales, el aprendizaje, el desarrollo de actitudes y percepciones, los procesos de cambio, el manejo de conflictos, la planificación, el estrés, etc. El estudio del Co implica reemplazar la intuición por el estudio sistemático, comprender a la gente observando su comportamiento.

Los comportamientos son generalmente predecibles porque las personas tienen ciertos tipos de actitudes y reacciones que responden a un condicionamiento cultural. Pero es necesario evitar ambigüedades, crear grupos de control que velen por los factores de calidad de vida y ética. El comportamiento en las organizaciones, es decir, la dinámica de las relaciones interpersonales se procesa a partir del desempeño de roles profesionales, que configuran intercambios con el sistema sociocultural del que forma parte la organización (Samba, 2016, p.117).

Los roles sociales, y especialmente los roles profesionales, se constituyen a partir de las interacciones sociales presentes en el ambiente de trabajo, considerando los niveles jerárquicos y los sistemas de comunicación que influyen en él. El conjunto de principios, creencias y valores influye en el entorno organizacional, delimitando lo que define la cultura organizacional. Esta, a su vez, se constituye gradualmente a partir de los valores venerados por sus miembros, a menudo pertenecientes a diferentes subculturas. Las interacciones sociales, las expectativas y las necesidades reflejan los deseos de los trabajadores, marcando el clima organizacional existente en un período dado de la vida de las organizaciones.

2.11. Comunicación Empresarial

Por lo general, el ámbito de la comunicación social en una empresa implica actos indirectos, unilaterales y públicos. Es decir, acciones de comunicación colectiva o de masas, por medio de periódicos, revistas, radio y televisión, dirigidas

tanto a públicos internos como externos. Sus objetivos generales son diseñar un concepto adecuado para las organizaciones ante sus grupos de interés, desarrollar el espíritu de equipo y mejorar las formas de comunicación para un mejor desarrollo de las actividades dentro de la empresa, entre otros (Samba, 2016, p.129).

Para lograr estos objetivos, también se gestan importantes programas de comunicación enfocados en las áreas de periodismo corporativo, relaciones de prensa, relaciones públicas, articulación institucional y relaciones corporativas y lobbying, marketing y eventos culturales, publicidad institucional y comercial/industrial, identidad editorial y visual, comunicación e imagen, etc.

La integración de estos programas es responsable del éxito y del buen funcionamiento de las actividades de comunicación empresarial en una organización. Podemos dividir la comunicación social de una empresa en dos brechas. La primera es la comunicación interna (la comunicación de los emprendedores con la opinión pública), objeto de estudio en este trabajo, y la segunda es la comunicación externa (comunicación entre los emprendedores y sus empresas).

2.12. Conflicto y Negociación

La resolución del conflicto es un proceso que conviene considerar cuando una de las partes percibe que la otra parte afecta, o puede afectar negativamente, algo que la primera considera importante. La opinión tradicional era que todo conflicto es perjudicial y debe evitarse. Desde el punto de vista de las relaciones humanas se entendió que el conflicto es una consecuencia natural e inevitable en cualquier grupo

Según la visión interaccionista, el conflicto no sólo es una fuerza positiva en un grupo, sino que también es absolutamente necesario percibirlo, para que su resolución sea efectiva. Existen varias concepciones de conflicto, tales como: conflicto funcional - conflicto que sostiene los objetivos del grupo y mejora el desempeño del mismo; conflicto disfuncional - conflicto que dificulta el desempeño del grupo; conflicto de tareas, conflicto relacionado con el contenido y los objetivos del trabajo; conflicto de relaciones - conflicto basado en relaciones interpersonales; y conflicto de procesos - conflicto sobre cómo se lleva a cabo el trabajo.

Según Samba (2016, p.131-132), la negociación impregna las interacciones de prácticamente todos en grupos y organizaciones. Es el proceso por el cual dos o más partes intercambian bienes o servicios y buscan un acuerdo sobre las ventajas de este intercambio para cada una de ellas. El autor presenta, a continuación, cómo se desarrollan las negociaciones:

Estrategias de negociación: existen dos enfoques de la negociación:

- Intercambio distributivo: negociación que se orienta a la división de una cantidad fija de recursos; situación de ganar / perder (suma = 0)
- Intercambio integrador: negociación que busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución ganar / ganar.

El Proceso de negociación: comprende cinco pasos:

- Preparación y planificación: antes de comenzar la negociación. Es necesario prepararse y saber: ¿Cuál es la naturaleza del conflicto? ¿Cuál es la historia de esta negociación? ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones sobre el conflicto?
- Establecimiento de las reglas básicas: ¿Quiénes serán los negociadores? ¿Dónde tendrá lugar la negociación? ¿Qué limitaciones de tiempo existen? ¿Cuáles son las delimitaciones de las cuestiones? ¿Qué hacer en caso de estancamiento? Preparar presentaciones de propuestas y demandas
- Aclaraciones y justificaciones: Explicar, ampliar, aclarar, reforzar y justificar sus demandas originales
- Negociación y resolución de problemas: Acciones que se pueden llevar a cabo para mejorar la probabilidad de llegar a un buen acuerdo
- Conclusión y aplicación: Formalización del acuerdo alcanzado y desarrollo de los procedimientos necesarios para su aplicación y seguimiento

Cuestiones de negociación

- El rol de los rasgos de personalidad en la negociación: los estudios indican que no hay efectos directos significativos respecto de los rasgos de personalidad en el proceso de intercambio o en los resultados de negociación
- Diferencias de género en la negociación: Aunque el sexo no es relevante en términos de negociación, las actitudes de las mujeres hacia la negociación son muy diferentes de las de los hombres. Tienen menos confianza en anticiparse a la negociación y están menos satisfechas con su desempeño
- Diferencias culturales en las negociaciones: el contexto cultural influye significativamente en la cantidad y el tipo de preparación para la negociación, el énfasis relativo que se pone en la tarea frente a las relaciones interpersonales, las tácticas utilizadas e incluso el lugar en el que se llevará a cabo la negociación.

Negociaciones con el apoyo de una tercera parte:

- Mediador: un tercero neutral que facilita una solución negociada mediante el uso de la razón, la persuasión y la sugerencia de alternativas
- Árbitro: un tercero en una negociación con autoridad para dictar un acuerdo
- Conciliador: un tercero de confianza que proporciona un vínculo de comunicación informal entre las partes en conflicto
- Consultor: un tercero imparcial y capacitado en el manejo de conflictos que busca facilitar la resolución creativa de un problema a través de la comunicación y el análisis

Habiendo definido el Marco conceptual sobre Ambiente organizacional que da fundamento teórico al trabajo, procederemos ahora a iniciar el Capítulo sobre Metodología.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de investigación

El presente trabajo se enmarca en una investigación descriptiva. Según Diehl y Tatim (2004, p. 54), la investigación descriptiva tiene como objetivo principal la descripción de las características de una determinada población o fenómeno y, en consecuencia, el establecimiento de relaciones entre variables. Una de las características de la investigación descriptiva es el uso de técnicas estandarizadas de recolección de datos, como el cuestionario y la observación sistemática.

El diseño es no experimental y transversal. Para Cozby (2009), el diseño es no experimental cuando las variables de interés en el estudio se observan o miden a medida que se producen de forma natural.

Para ello, utilizamos el enfoque cuantitativo-cualitativo que se centra en el uso y la fusión de los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo). Según Poli y Hungler (1995, p. 277), el enfoque cuantitativo-cualitativo es el que "permite completar entre palabras y números los dos lenguajes fundamentales de la comunicación humana". Incluso Figueiredo (2007, p. 95) dice que este enfoque asocia el análisis estadístico a la investigación de los significados de las relaciones humanas, privilegiando una mejor comprensión del tema a estudiar, facilitando así la interpretación de los datos obtenidos.

3.1.1. Unidades de análisis

- Funcionarios de la Sociedad Minera Catoca-Angola, 2018.
- Gerentes (jefes y profesionales).

3.1.2. Variables

- Dependiente: Clima organizacional
- Independiente: Nivel de insatisfacción

3.1.3. Criterio de selección de casos

Muestra

La muestra es intencional. La configuración de la muestra cumple con los criterios de accesibilidad, facilidad y validez. El universo de la encuesta es de 100 empleados y la muestra es de 50 empleados equivalente al 50% de la población de la empresa minera en estudio. El universo en estudio implicó a gerentes y técnicos. La representatividad de la muestra abarcó a los gestores que trabajan en el área de recursos humanos, que brindaron beneficios y mejoras que hicieron parte de la investigación. Se excluyó a los gestores que no trabajan en estas áreas y que no tenían disponibilidad para la investigación.

La selección de la muestra tomó en cuenta las responsabilidades que los encuestados tienen en la organización. En el caso de directivos y técnicos superiores de las áreas que tratan precisamente del entorno laboral, estos conforman un grupo de 16 personas, representando el 50% de la muestra.

Técnicas e instrumentos

Esta investigación utilizó dos enfoques, que son tanto cuantitativos como cualitativos. En cuanto a los instrumentos de medición, se relevaron y analizaron los datos. El enfoque cuantitativo privilegió el uso de cuestionarios contruidos ad-hoc, aplicados a los empleados, que permitieron la recolección y el procesamiento de datos referidos al estudio propuesto, y permitió organizar los datos recolectados para su descripción y análisis. Por otro lado, el enfoque cualitativo utilizó la técnica de entrevista a los gerentes para confrontar sus puntos de vista contributivos. Para la implementación de las entrevistas, se utilizó una guía.

3.2. Descripción de la Empresa

La Sociedad Minera de Catoca Lda. es una empresa angoleña de prospección, exploración, recuperación y comercialización de diamantes, formada por Endiama (Angola), Alrosa (Rusia) y Lev Lev Leviev International - LLI (China).

Catoca es la mayor empresa del subsector de diamantes de Angola y es responsable de la extracción de más del 75% de los diamantes angoleños.

Además del kimberlita Catoca que opera en Lunda Sul, la empresa tiene una participación mayoritaria en concesiones como Luemba, Gango, Quitúbia, Luangue, Vulege, Tcháfua y Luaxe

3.2.1 Misión, visión y valores

Surgido de la iniciativa del gobierno angoleño de desarrollar el primer kimberlita nacional, la misión, visión y valores de la empresa, son las siguientes.:

3.2.1.1 Misión

La misión es recuperar las reservas de diamantes con un esfuerzo sustentable, asegurando que sus productos se destaquen internacionalmente por su valor y alta calidad, promoviendo el desarrollo, la responsabilidad socioambiental y un clima organizacional positivo, basado en prácticas seguras, valores y principios éticos.

3.2.1.2 Visión

Sobre su visión la empresa se propone:

- Estar entre las 3 mayores empresas de diamantes del mundo en términos de facturación
- Profundizar la cadena de valor y diversificar la actividad (subproducto)
- Innovar tecnologías y técnicas de producción para aumentar la producción y la productividad
- Ampliar la zona de acción más allá del territorio angoleño

3.2.1.3 Valores

Los valores son los principios orientadores de la conducta en la organización. Mencionamos aquí aquellos valores que rigen la organización en estudio:

- Fe
- Ética
- Respeto

- Confianza
- Seguridad
- Disciplina
- Solidaridad
- Compromiso
- Excelencia
- Innovación
- Competitividad

3.2.2 Historia de Catoca

1965/1975 - Descubrimiento del kimberlita de Catoca y primeros estudios realizados por Diamang (prospección hasta 200m).

1980 - Primeros contactos entre la empresa Lakutalmaz, de la antigua URSS y el gobierno angoleño para analizar la información geológica y determinar la viabilidad técnica y económica de la exploración del kimberlita de Catoca.

1985/1987 - Conclusión de la primera revisión de los estudios geológicos, confirmando el contenido y calidad de los diamantes.

1990 - Lakutalmaz presenta a Endiama el estudio de factibilidad técnico-económica para la explotación de kimberlito Catoca.

1991 - Revisión del estudio de factibilidad técnico-económica con miras a aumentar la producción. En abril, Lakutalmaz y Odebrecht negocian con Endiama una propuesta de asociación de las tres empresas. En diciembre, se completan los estudios de viabilidad.

1992 - El 25 de septiembre, el Gobierno de Angola aprueba el proyecto de contrato para la asociación y concesión de derechos mineros. Un mes después, se firman los contratos para la constitución de la Compañía Minera Catoca y la concesión de los derechos mineros.

1993 - El 6 de agosto, se celebra la primera reunión entre los socios para definir la estructura de la gestión de la empresa. El 16 de septiembre, las empresas firmaron la escritura pública de constitución de la Sociedade Mineira de Catoca.

1995 - El 22 de enero, el primer equipo de trabajo llega a Catoca y Saurimo. Cuatro meses más tarde, concluye la primera fase del levantamiento topográfico, los estudios hidrogeológicos, el desminado y la recolección y tratamiento del agua. El 16 de septiembre se inician las actividades para la implementación de la mina. El 4 de noviembre se realiza el ritual de sobas (autoridades tradicionales de la región), que consiste en la masacre de un animal.

1996 - El 27 de mayo se realiza el primer hormigonado para la cimentación de las obras de la 1ª Planta de Tratamiento de Mineral (CT1). En septiembre, 3.500 toneladas de equipos para el montaje del CT1 llegan a Luanda, procedentes de Rusia, y son transportadas por tierra y aire a Saurimo/Catoca.

1997 - 11 de febrero: Comienzo de la explotación de la Mina Catoca. En abril se firma en Moscú un acuerdo marco entre Sociedade Mineira de Catoca Lda. y Daumonty Financing Co. BV para la financiación de 25 millones de dólares estadounidenses, lo cual genera un aumento del capital social de la empresa y lleva a la organización de su nueva constitución.

1998 - Inicio de la prospección geológica para el estudio de todo el cuerpo de kimberlita a una profundidad de 600m.

1999 - Se instala el sistema de riego hidráulico para el proyecto agrícola de autosuficiencia.

2005 - 18 de noviembre: inauguración de la segunda Planta de Tratamiento de Mineral (CT2) por el Presidente de la República, Sr. José Eduardo dos Santos.

2008 - 01 de abril: Inauguración del sistema de transporte de mineral por cintas transportadoras.

2009 - 1 de septiembre: Implementación de SAP: Sistema de Gestión Integrado.

2010 - se lanzó el plan estratégico de mediano plazo, denominado "Visión 2020", que establece: estabilidad del flujo de caja; aumento de las reservas; actuación en otros segmentos; flexibilidad del entorno legal y capacitación de la organización.

2011 - agosto: Firma de contratos de participación en concesiones como: Gambo, Quitúbia, Tchiafua, Luaxe, Vulege, Gango, Luangue.

3.2.3 Tecnología

Se consolidó la red "Wireless", conectando el Departamento de Construcción Civil, el Departamento de Energía, el Departamento de Geología, el Centro de Formación Profesional y el Sector de Seguridad Industrial. También se implementó e instaló el "Access Point" 802.11 para acceder a la Red de Área Local, además de la adopción de qMail como servidor de correo en una plataforma Linux ("Red Hat"). El inicio de los trabajos de instalación del sistema MyWebDay tuvieron por objeto modernizar el sistema actualmente utilizado y promover la participación en cursos básicos y avanzados de TCP/IP y de Voz en IP.

3.2.4 Seguridad e higiene en el trabajo

El Sector de Seguridad Ocupacional de Catoca está formado por 40 miembros que realizan, entre otras tareas:

- Evaluación de riesgos
- Evaluación de ruido
- Evaluación de la calidad de la seguridad
- Inducción y conferencias específicas
- Formación en Prevención de Incendios y Accidentes
- Asesoramiento a empresarios y trabajadores
- Elaboración de procedimientos de seguridad
- Elaboración de informes mensuales
- Seguimiento de los servicios en las zonas;
- Realización de pruebas de alcoholismo;
- D.D.S-Diálogo Diario de Seguridad.

Al inicio de cada jornada laboral, todos los jefes están obligados a dictar conferencias sobre seguridad a sus subordinados, explicando los riesgos inherentes

a la actividad, así como recomendando el uso correcto de los medios de protección individual (EPIS).

Las señales de Catoca están a cargo de técnicos, diseñadores y pintores del Sector de Seguridad Laboral. El mantenimiento de los extintores de incendios se realiza en el Sector de Seguridad Ocupacional, a modo de reducir costos, por personas especializadas en el área de mantenimiento de extintores de incendios y prevención y extinción de incendios. El sector también se encarga de la asistencia a aeronaves, rescates y encarcelamientos.

La inspección de vehículos, la operación de Radar y STOP, para controlar la velocidad, los defectos en vehículos y equipos, así como el uso de cinturones de seguridad y las credenciales para conducir vehículos S.M.C. y de los proveedores de servicios, forman parte de las funciones del Sector de Seguridad en el trabajo.

En Catoca, los controles de alcoholemia son frecuentes para persuadir a los trabajadores a no emborracharse o a no consumir alcohol en el lugar de trabajo, ya que pueden poner en riesgo su integridad física y la de otros.

También se realizan mediciones de ruido en equipos móviles y fijos para comprobar la exposición continua o intermitente a las señales y recomendar niveles aceptables para una jornada laboral de 8 horas, que sería de 85 dB (A).

Los accidentes de trabajo se investigan para determinar las causas de su ocurrencia y recomendar las formas más correctas de ejecución de determinadas actividades, con el fin de evitar la repetición de accidentes.

El área responsable de Seguridad Laboral de Catoca también lleva a cabo investigaciones de siniestros de equipos móviles para determinar las causas y recomendar los procedimientos más correctos para que tales situaciones no se repitan. El Cuerpo de Bomberos de Catoca, además de otras actividades de protección civil, presta asistencia técnica y asistencia a las aeronaves, siempre dispuestas a intervenir y apagar principios de incendios o bien incendios en equipos rodantes, así como en instalaciones y zonas forestales

3.2.5 Proceso de Minería

La exploración de Kimberlita de la Sociedad Minera de Catoca se lleva a cabo en la mina a cielo abierto utilizando el sistema de minería con excavación por avances y transporte por carretera. El diagrama de flujo tecnológico prevé el desmantelamiento directo de la masa de roca estéril y la extracción del mineral mediante excavadoras y volquetes. El mineral es llevado a la planta de tratamiento y al depósito de mineral. Y la masa de roca estéril es llevada a las escombreras externas.

La recuperación de los diamantes se realiza con tecnología rusa. El mineral en bruto se transporta en camiones a la rampa de la planta de tratamiento y se descarga en tres tolvas - equipadas con rejillas fijas con orificios cuadrados en su interior. El mineral es aplastado en las rejillas por el cargador hasta que pasa a través de los orificios. Los alimentadores de placa, ubicados debajo de las tolvas, cargan regularmente el mineral extraído en los molinos auto desintegración húmeda. El producto de esta operación se introduce en los clasificadores en espiral, que clasifican hidráulicamente según el tamaño de las partículas. Luego de clasificado, el mineral se canaliza por flujo libre hacia los tamices, y las lamas de tamaño de partícula inferior al previsto van a parar a la bandeja de excluidos.

3.2.6 Responsabilidad Social

El paradigma que Catoca defiende e implementa es el del desarrollo sustentable que lleva a la comunidad a comprometerse en su crecimiento con el apoyo de la compañía. En cuanto a la responsabilidad social, se deben seguir los siguientes programas de apoyo comunitario:

- Comidas Escolares
- Agua entubada
- Educación
- Deporte, Cultura y Ocio
- Salud
- Agricultura
- Promoción de negocios locales (Lunda Sul)

- PADES - Programa de Apoyo al Desarrollo Económico y Social.

3.2.7 Responsabilidad Ambiental

Las organizaciones empresariales de todo el mundo se preocupan cada vez más por lograr y demostrar un quehacer pro- ambiental sólido mediante el monitoreo de los impactos de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente, en consonancia con sus políticas y objetivos ambientales.

Estas preocupaciones surgen en el contexto de una legislación cada vez más restrictiva, el desarrollo de políticas económicas y otras medidas que promueven cada vez más la protección del medio ambiente, y el aumento generalizado de las preocupaciones de las partes interesadas en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible.

Catoca creó el Sector Medio Ambiente, como parte integral del Departamento de Sustentabilidad. Sus responsabilidades, dentro de la estructura organizativa, son:

- Elaborar políticas y programas de gestión ambiental
- Elaborar y gestionar el Plan Director Ambiental (SGA-ISO 14001)

Bajo el lema "LA MINERÍA ES NECESARIA, LA CONSERVACIÓN ES POSIBLE", Catoca tiene en marcha programas como:

- Educación y Comunicación Ambiental (extensiva a las comunidades)
- Control y Vigilancia Ambiental (Aire, Agua y Suelo)
- Recuperación de Áreas Degradadas / Creación de polígonos forestales
- Manejo y Recuperación de Residuos Sólidos
- Gestión de efluentes líquidos.

La obtención de la certificación internacional del SGA (Sistema de Gestión Medioambiental) ISO 14001 es el objetivo principal del área de la producción sustentable.

Esta Norma Internacional es aplicable a cualquier organización comprometida con el desarrollo sustentable y que desee:

- Establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión ambiental

- Asegurar el cumplimiento de su política medioambiental
- Demostrar el cumplimiento de esta Norma
- Realizar una autoevaluación y autodeclaración
- Obtener la conformidad por parte de entidades con interés en la organización, como los clientes
- Obtener la confirmación de su autodeclaración por medio de una parte externa a la organización
- Tratar de obtener la certificación/registro de su sistema de gestión medioambiental por parte de una organización externa.

Todos los requisitos de esta norma están destinados a ser incorporados en cualquier sistema de gestión medioambiental. El grado de aplicación depende de varios factores, como la política medioambiental de la organización, la naturaleza de sus actividades, productos y servicios y su ubicación y las condiciones en las que opera. Esta norma también hace recomendaciones respecto de su aplicación (ver, Anexo A).

Las importantes inversiones realizadas en la construcción e instalación de tres estaciones depuradoras de aguas residuales, el sistema de tratamiento y recuperación de hidrocarburos y la bandeja de excluidos, así como la reutilización del agua en la cadena de tratamiento de minerales en las plantas de tratamiento, representan el compromiso de la alta dirección de la Sociedad Minera de Catoca con el medio ambiente para el desarrollo sustentable, expresado en su Política de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Laboral (QASeSO).

3.3.Descripción de los Datos

En este capítulo presentaremos los datos de la investigación para permitir una mejor comprensión del estudio propuesto. Mostraremos tablas y gráficos que ilustran cuantitativamente los resultados.

Comenzaremos con la descripción de la investigación realizada con los empleados, funcionarios, a través del análisis de datos obtenidos con la encuesta administrada.

La siguiente tabla contiene información sobre el género del personal de la Sociedad Minera de Catoca.

Tabla 1

Género de los empleados

Xi	Fi	%
Masculino	34	68
Femenino	16	32
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

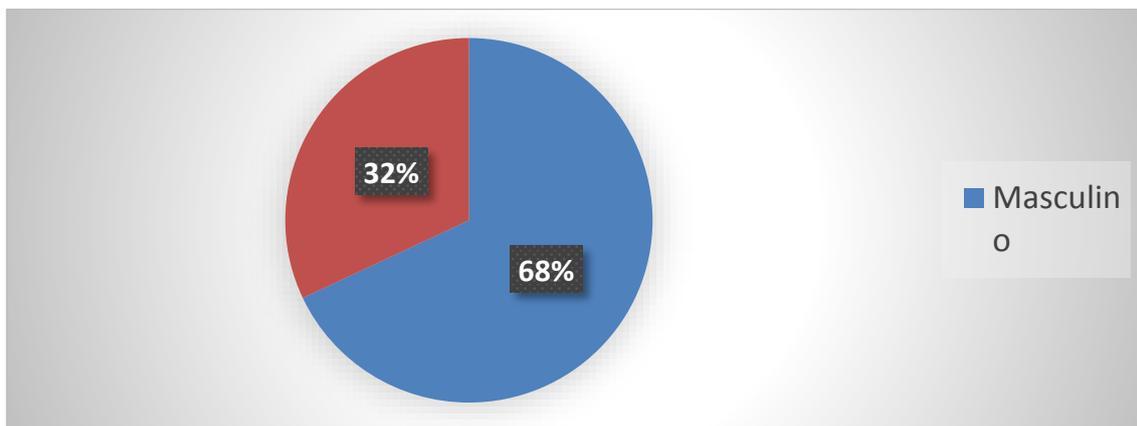


Gráfico 1. Género de los empleados

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según este gráfico, el 68% de los encuestados son hombres y el 32% son mujeres.

La siguiente tabla proporciona información sobre la edad de los empleados.

Tabla 2

Edad de los empleados

Xi	Fi	%
20-25	2	4
25-30	28	56

30-35	13	26
35-40	7	14
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

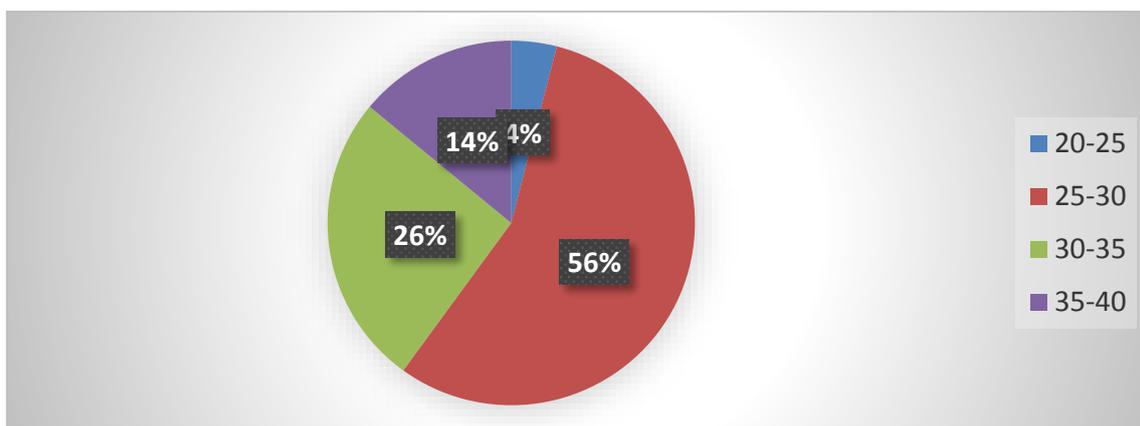


Gráfico 2. Edad de los empleados

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

El gráfico 2 muestra que el 56% de los encuestados tienen entre 20 y 30 años, el 26% de los encuestados entre 30 y 35 años, el 14% de los encuestados tienen entre 35 y 40 años y el 4% de los encuestados tienen entre 20 y 25 años.

La Tabla 3 muestra la antigüedad de los empleados de la compañía minera Catoca como se puede ver a continuación.

Tabla 3

Antigüedad en la empresa

Xi	Fi	%
1 a 2 años	2	4
2 a 3 años	5	10
3 a 4 años	3	6
5 a 6 años	12	24
6 o más años	28	56
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

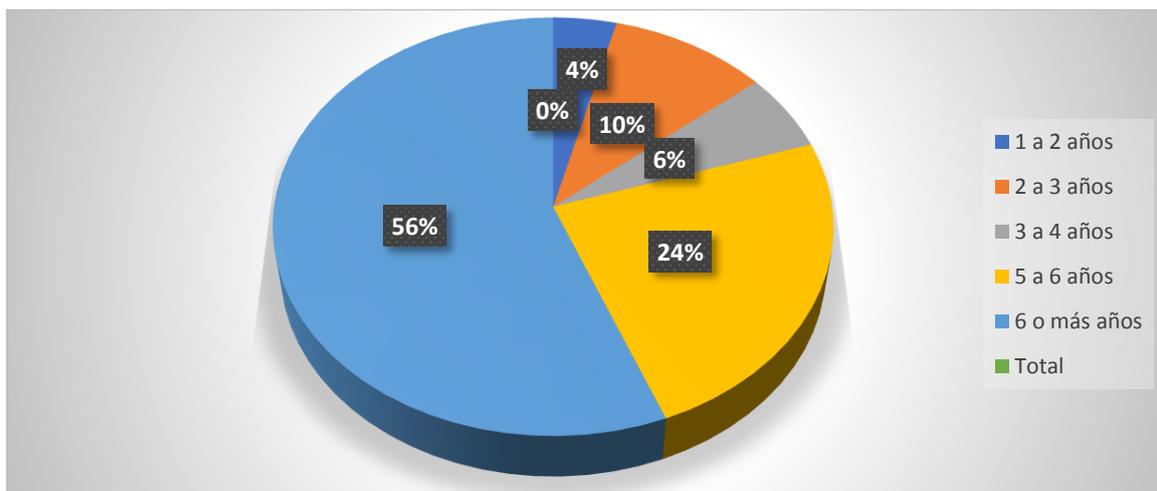


Gráfico 3. Antigüedad en la empresa

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

El gráfico contiene información sobre la antigüedad de los encuestados. El 46% representa entre 5 y más años de servicio, el 20% de los encuestados entre 4 y 5 años, el 17% de los encuestados entre 2 y 3 años, el 10% entre 3 y 4 años y el 7% de los encuestados entre 1 y 2 años de servicio en la Sociedad Minera do Catoca.

Estos dos primeros ítems permite conocer que la mayoría de la muestra está compuesta por personas jóvenes (25 a 30 años) con una antigüedad en la empresa (más de 5 años) que permite un conocimiento suficiente sobre la misma dándole representatividad a sus respuestas.

El siguiente ítem investiga el agrado de los empleados de trabajar en la empresa. Ver la tabla con los resultados a continuación.

Tabla 4

Le gusta trabajar en esta organización

Xi	Fi	%
No	4	8
Un poco	4	8
Si	34	68
No lo se	8	16
Otra	0	0

Total

50

100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

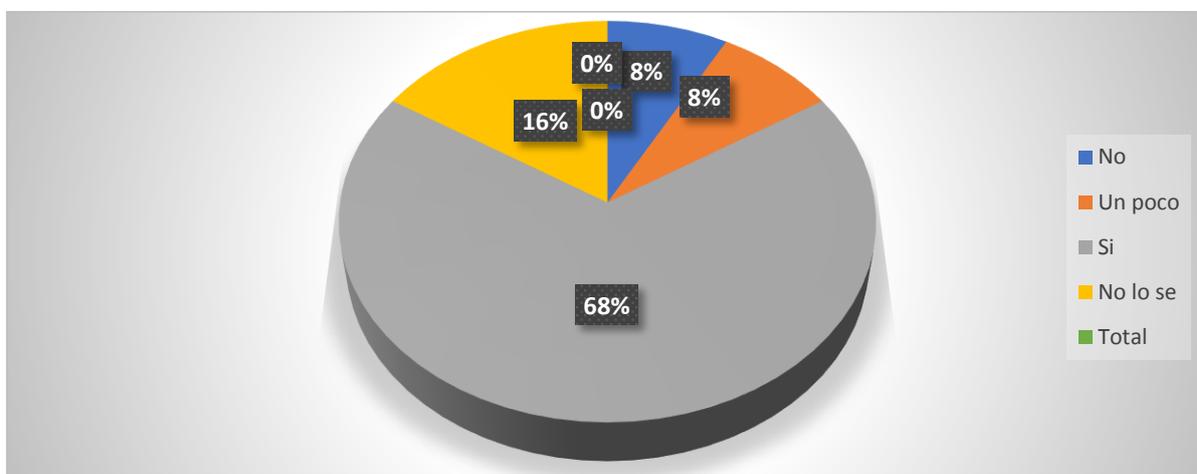


Gráfico 4. Le gusta trabajar en esta organización

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según el gráfico, el 68% de los encuestados dicen que les gusta trabajar en la Sociedad Minera de Catoca y el 16% expresa cierto descontento. (8% no me gusta y 8% más o menos)

En la siguiente tabla se muestran datos sobre el conocimiento de los empleados acerca de las expectativas que la empresa tiene en relación con el trabajo de ellos.

Tabla 5

¿Tiene expectativas de desarrollo laboral vinculado a la empresa?

Xi	Fi	%
Mucho	10	20
Más o menos	20	40
Poco	10	20
No	10	20
Otros	0	0
Total	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

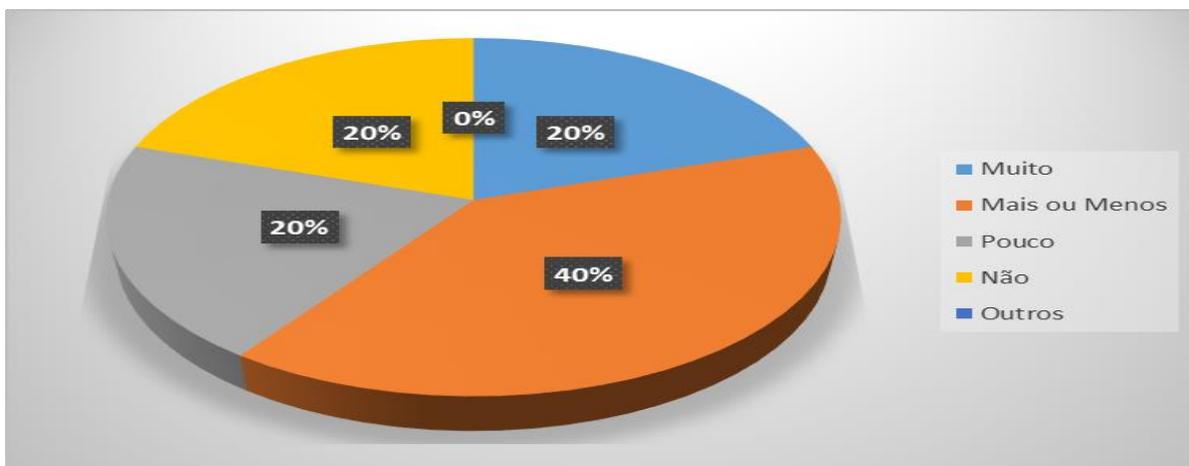


Gráfico 5. Expectativas que tiene en relación con desarrollarse en la empresa

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

La tabla muestra que el 40% de los encuestados están indefinidos respecto a tener expectativas de realización y desarrollo en la empresa estudiada. Y un 20% se manifiestan con pocas o nulas expectativas, 20% afirman no tener expectativas, solo un 20% sostienen alta la expectativa.

Este resultado es significativo ya que las conductas se determinan en gran medida por las expectativas que el sujeto tiene, el grado de confianza mayor o menor en lograr sus objetivos. Y evidentemente estos trabajadores están necesitando ver señales más positivas y firmes para confiar en poner expectativas en la empresa.

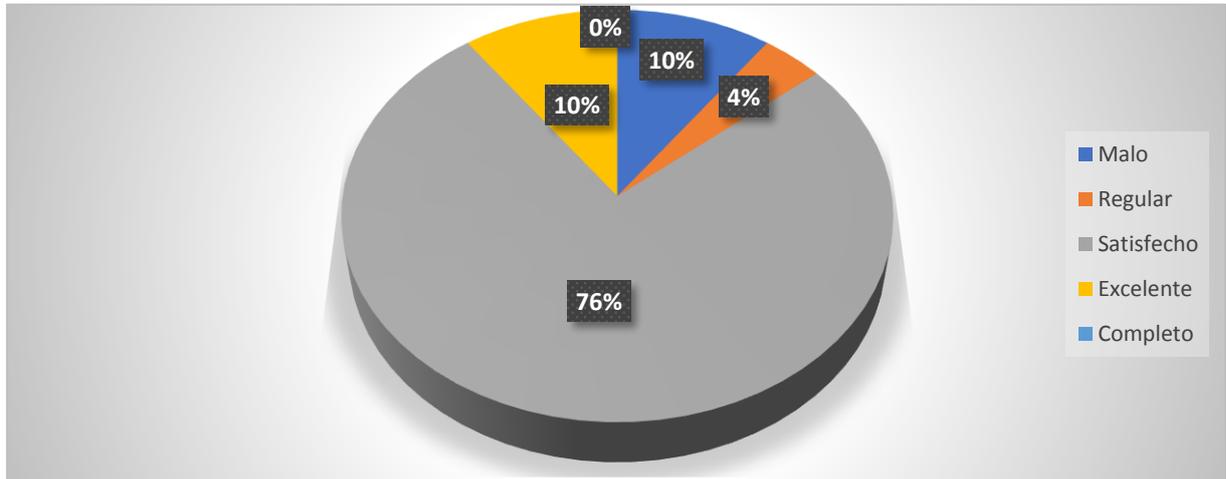
Tabla 6. En una escala del 1 al 4, definida a continuación, ¿cuál es su apreciación de cada uno de los siguientes aspectos?:

Tabla 6. Nivel de satisfacción con relación a la empresa

Xi	Fi	%
Malo	5	10
Regular	2	4
Satisfecho	38	76
Excelente	5	10

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 5. Nivel de satisfacción con relación a la empresa



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Silva *et al* (*apud* Nogueira 2012), afirman que hay dos factores que llevan al empleado a involucrarse: el humano y el motivacional. Los factores humanos están vinculados a las condiciones de trabajo y a la comodidad, que impactan en la satisfacción de cada persona: Las relaciones con los superiores, las políticas de la empresa y las relaciones con los compañeros son factores que influyen en la motivación.

El gráfico 6 describe la satisfacción con la empresa de este modo: Afirmativo (el 76% de los encuestados expresan niveles satisfactorios, el 10% de los encuestados expresan un nivel de excelente), (el 10% expresa un nivel malo, mientras que el 4% de los encuestados dicen que se sienten regular con la empresa). Puede argumentarse a la luz del ítem anterior, que esta satisfacción está vinculada con el valor de permanecer y conservar el trabajo, más que con el impulso a crecer y realizarse en la empresa.

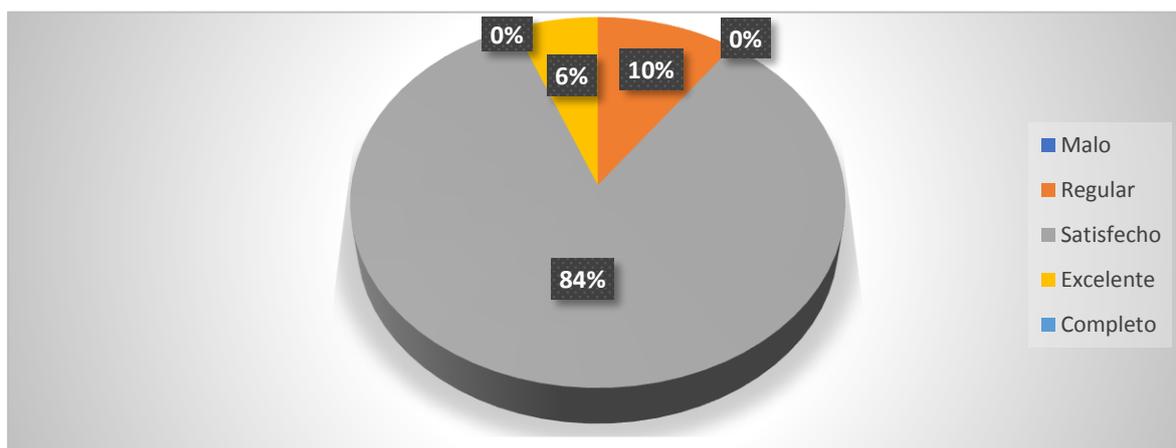
La tabla siguiente representa el contenido de involucramiento de los empleados con el trabajo y con la empresa.

Tabla 7. Involucramiento del empleado con el trabajo y con la empresa

Xi	Fi	%
Malo	0	0
Regular	5	10
Satisfecho	42	84
Excelente	3	6
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 7. Involucramiento de los empleados en el trabajo y en la empresa



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según el gráfico 7, es posible apreciar que la mayoría se involucra en el trabajo y en la empresa (84% de los encuestados lo afirma y 6% en alto nivel).

Una minoría (10%) lo percibe de modo bajo.

La siguiente tabla representa la relación con el trabajo en equipo.

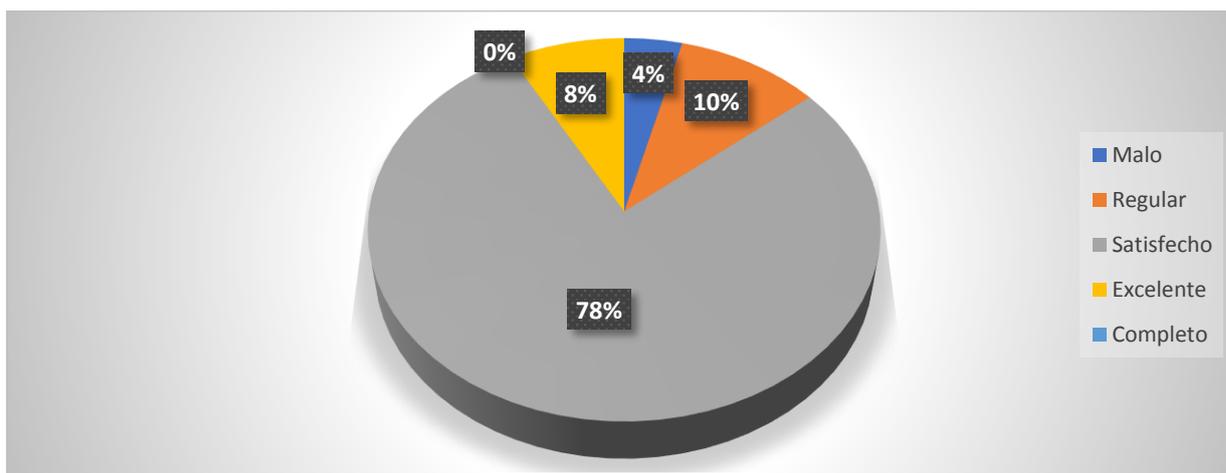
Tabla 8. Trabajo en equipo

Xi	Fi	%
Malo	2	4
Regular	5	10
Satisfecho	39	78

Excelente	4	8
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 8. Trabajo en equipo



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

El gráfico proporciona información sobre el nivel de satisfacción percibido en relación al trabajo en equipo. Se mantiene en este ítem altos valores de satisfacción (78% de los encuestados expresa datos satisfactorios y 8% de nivel excelente). Y para una minoría hay insatisfacción (el 10% dice que es regular y el 4% de los encuestados dice que es malo).

La siguiente tabla contiene información sobre la calidad de vida de los empleados.

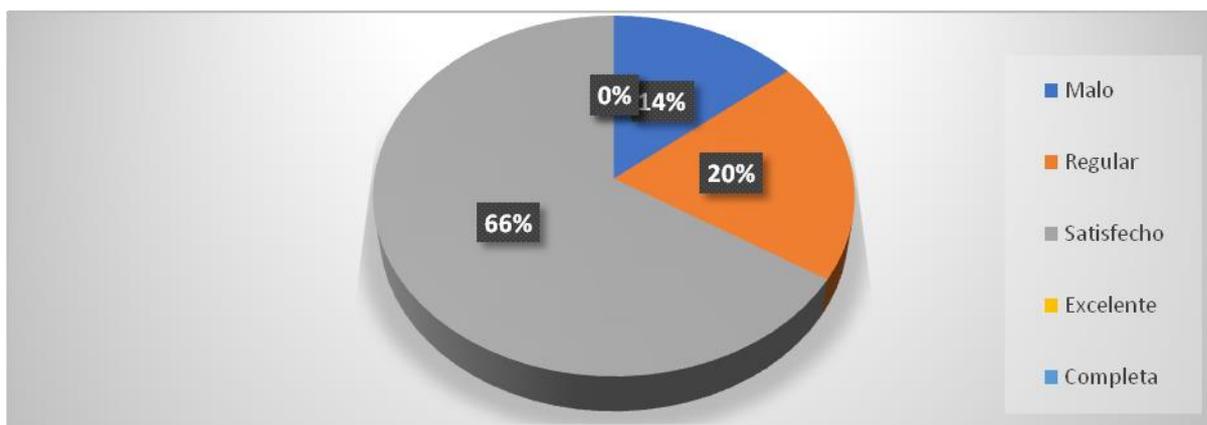
Tabla 9. Calidad de vida laboral de los empleados.

Xi	Fi	%
Malo	7	14
Regular	10	20
Satisfecho	33	66

Excelente	0	0
Completa	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 9. Calidad de vida laboral de los empleados



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

El gráfico 9, proporciona información sobre la calidad de vida de los empleados.

Es el primer ítem que arroja –aunque predomine una apreciación positiva- un número más significativo de desaprobación. El 66% de los encuestados dice que es satisfactoria (20% de los encuestados dice que es regular y el 14% de los encuestados dice que es categóricamente mala).

Chiavenato (2010), entiende que el empleado, como cliente interno, merece toda la atención de la organización, en todos los sentidos que están bajo su responsabilidad y alcance, incluyendo la mejora de su calidad de vida, considerando que es su responsabilidad colocar el producto o servicio en el mercado.

Entendemos por Calidad de vida laboral la percepción de bienestar, las condiciones satisfactorias de trabajo, el clima laboral. Estos datos de percepción defectuosa de la calidad de vida señala un cierto nivel de frustración que una gestión de recursos humanos debería considerar.

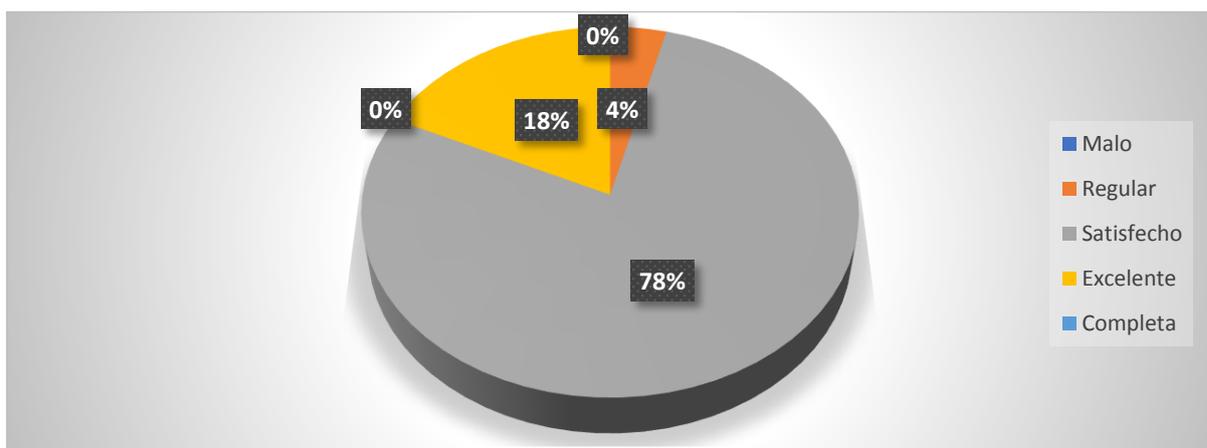
La siguiente tabla proporciona información sobre la productividad de la empresa.

Tabla 10. Productividad de la empresa.

Xi	Fi	%
Malo	0	0
Regular	2	4
Satisfecho	39	78
Excelente	9	18
Completa	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 10: Productividad de la empresa



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según el gráfico mostrado, se obtiene un altísimo nivel de apreciación respecto a la productividad de la empresa (el 78% de los encuestados dice que es satisfactoria y el 18% dice que es excelente).

Por el contrario, solo un 4% manifiesta que es regular y nadie pondera como mala la productividad.

Es decir, no se manifiesta necesidad de incrementar la productividad de la empresa.

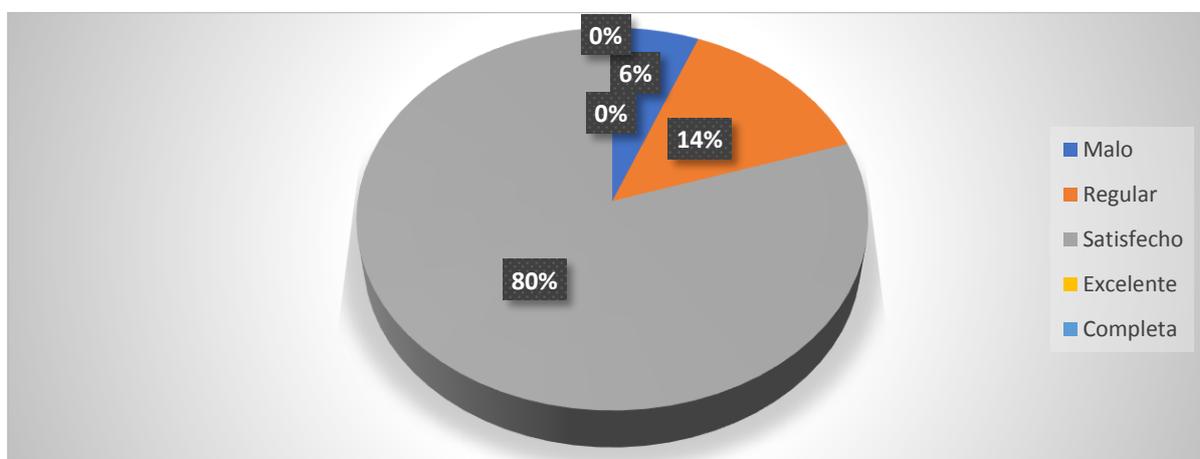
La siguiente tabla contiene información sobre la motivación de los empleados en el lugar de trabajo.

Tabla 11. Motivación en el lugar de trabajo

Xi	Fi	%
Malo	3	6
Regular	7	14
Satisfecho	40	80
Excelente	0	0
Completa	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 11. Motivación en el lugar de trabajo



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según Bergamini (1997), la motivación lleva a una amplia variedad de formas de comportamiento. La diversidad de intereses percibidos entre los individuos permite apreciar que las personas no hacen las mismas cosas por las mismas razones. En esta diversidad se basa el comportamiento motivacional.

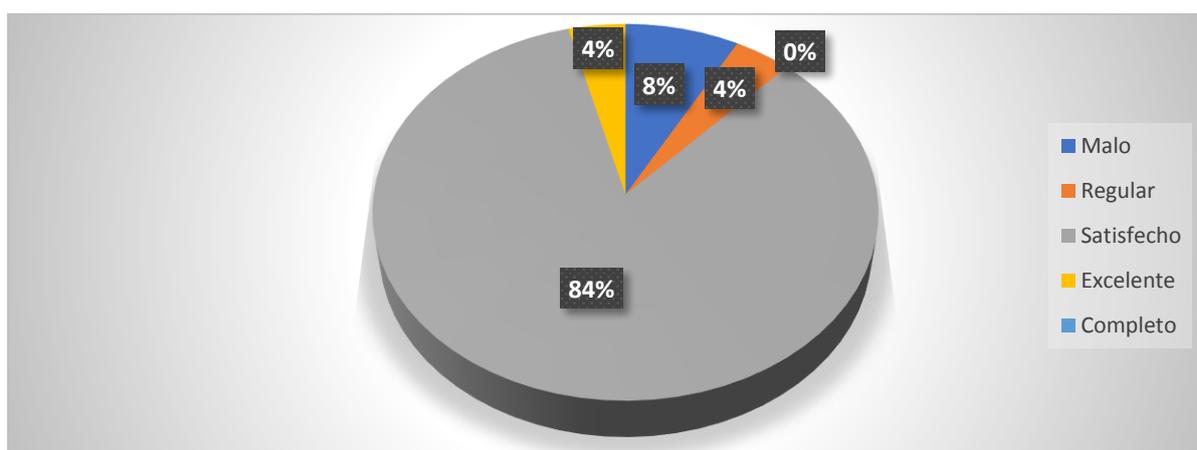
A partir del gráfico 11 es posible verificar que el 80% de los encuestados dice que la motivación en la empresa es satisfactoria y (14% dice que es regular y para el 6% de los encuestados mala).

La siguiente tabla proporciona información sobre el entorno de trabajo.

Tabla 12. Entorno de trabajo

Xi	Fi	%
Malo	4	8
Regular	2	4
Satisfecho	42	84
Excelente	2	4
Completo	50	100

Gráfico 12 Entorno de trabajo



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según el gráfico 12, predomina satisfacción con el entorno de trabajo (el 84% de los encuestados opina que es satisfactorio y para el 4% es excelente), Por el

contrario, la insatisfacción alcanza sólo al de sujetos evaluados (para el 8% es malo y para el 4% regular).

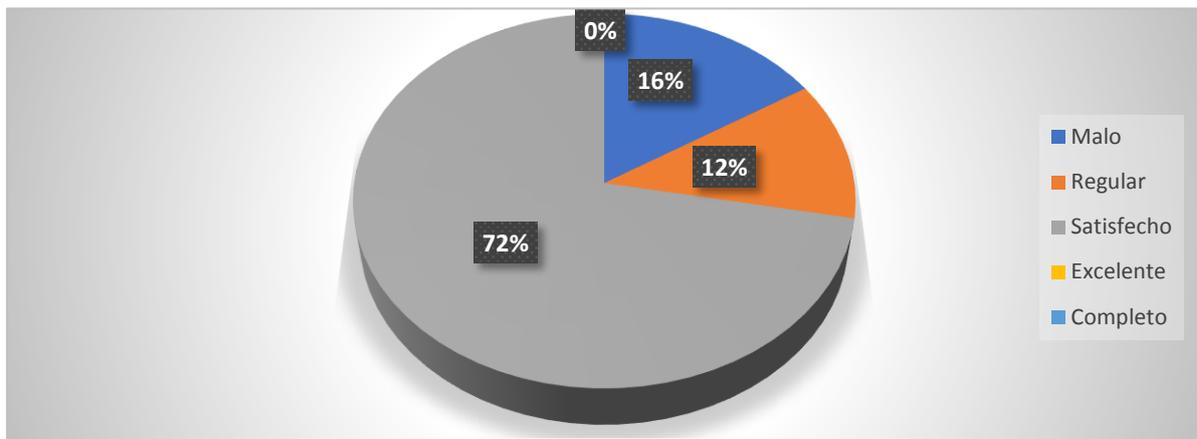
La siguiente tabla contiene contenido sobre comunicación organizacional.

Tabla 13. Comunicación organizacional

Xi	Fi	%
Malo	8	16
Regular	6	12
Satisfecho	36	72
Excelente	0	0
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 6. Comunicación organizacional



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según el gráfico 13, si bien continúa resultando positivo el nivel de satisfacción (72%), hallamos una presencia algo más alta de disconformidad, cercana a los valores señalados para el ítem Calidad de vida.

Respecto a la apreciación disconforme, resulta significativo que predomina una imagen mala (16%), seguida de una apreciación de regular (12%).

Podemos ir señalando entonces una necesidad de considerar en la política de gestión del personal, estos datos de cierta insatisfacción significativa respecto a los

factores de Agrado de trabajar en la empresa, Expectativas de progreso, Calidad de vida y Comunicación Organizacional.

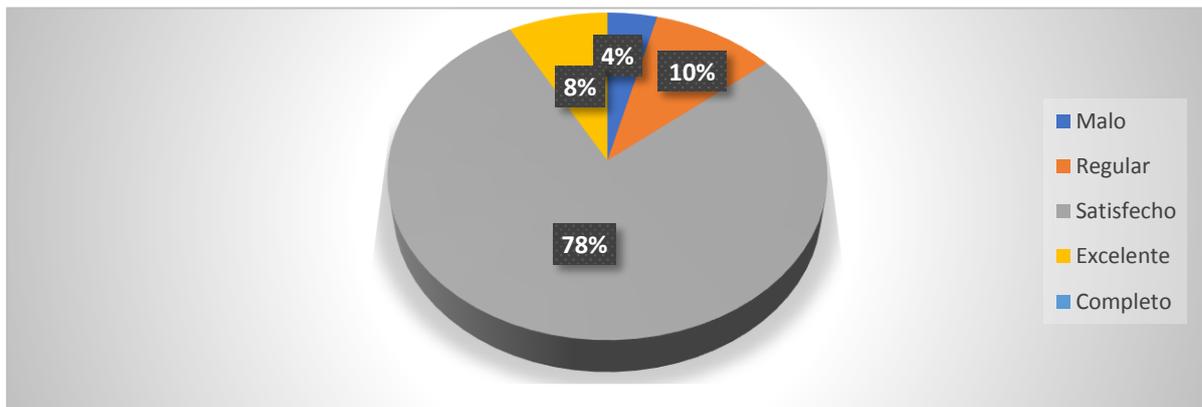
La siguiente tabla contiene información sobre el nivel de satisfacción sobre la dirección actual de la organización.

Tabla 14. Dirección actual de la organización

Xi	Fi	%
Malo	2	4
Regular	5	10
Satisfecho	39	78
Excelente	4	8
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 14. Dirección actual de la organización



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según el gráfico 14, la mayoría acuerda con la dirección actual de la organización (78% de los encuestados está satisfecho y 8% la percibe excelente). Por el contrario, (el 10% dice que es regular y el 4% de los encuestados opina categóricamente que es mala).

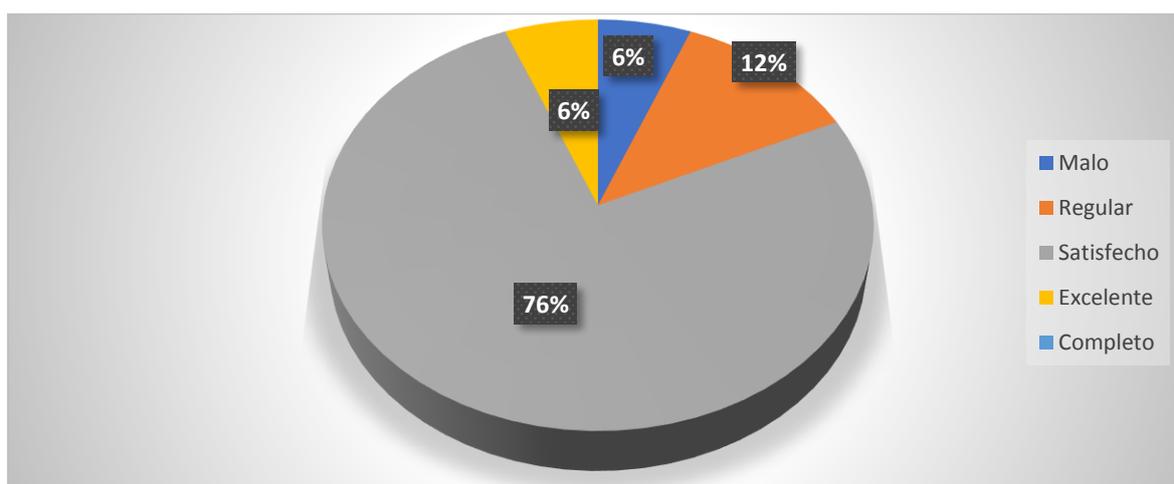
En el cuadro que figura a continuación se muestra el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal.

Tabla 15. Equilibrio entre vida laboral y personal

Xi	Fi	%
Malo	3	6
Regular	6	12
Satisfecho	38	76
Excelente	3	6
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 15: Equilibrio entre vida laboral y personal



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según el gráfico 15, la mayoría está satisfecha con el equilibrio vida laboral y vida personal (el 76% de los encuestados afirma que es satisfactorio y 6% excelente). En cambio, está disconforme (el 12% dice que es regular y el 6% de los encuestados afirma que es malo).

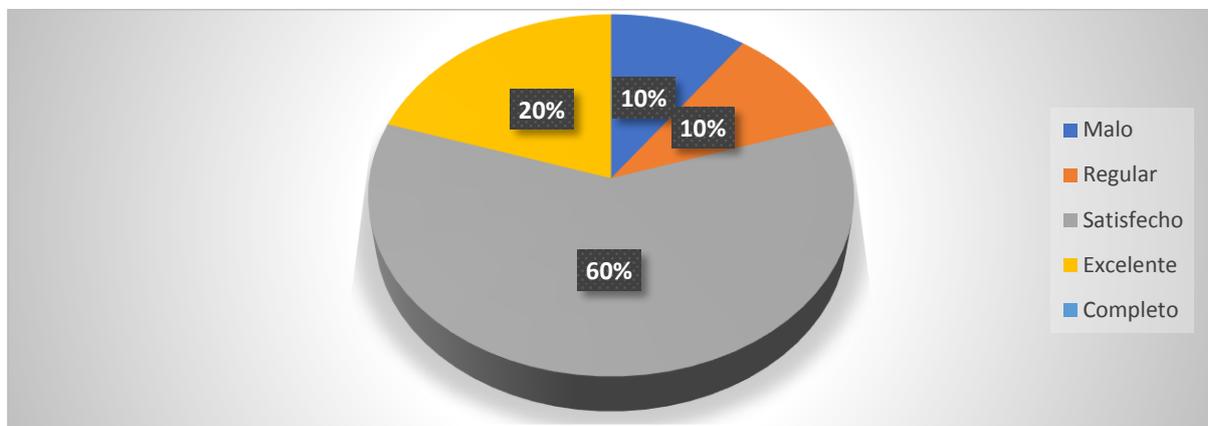
La tabla siguiente muestra el nivel de satisfacción respecto al régimen laboral de la Sociedad Minera de Catoca.

Tabla 16. Régimen Laboral

Xi	Fi	%
Malo	5	10
Regular	5	10
Satisfecho	30	60
Excelente	10	20
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 16. Régimen Laboral



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según el gráfico 16, predomina satisfacción (el 60% de los encuestados afirma que su situación laboral es satisfactoria y el 20% dice que es excelente).

Una minoría (20%) está insatisfecha con su situación laboral (10% la considera regular y 10% dice que es mala).

La siguiente tabla muestra la relación entre líder y equipo de trabajo.

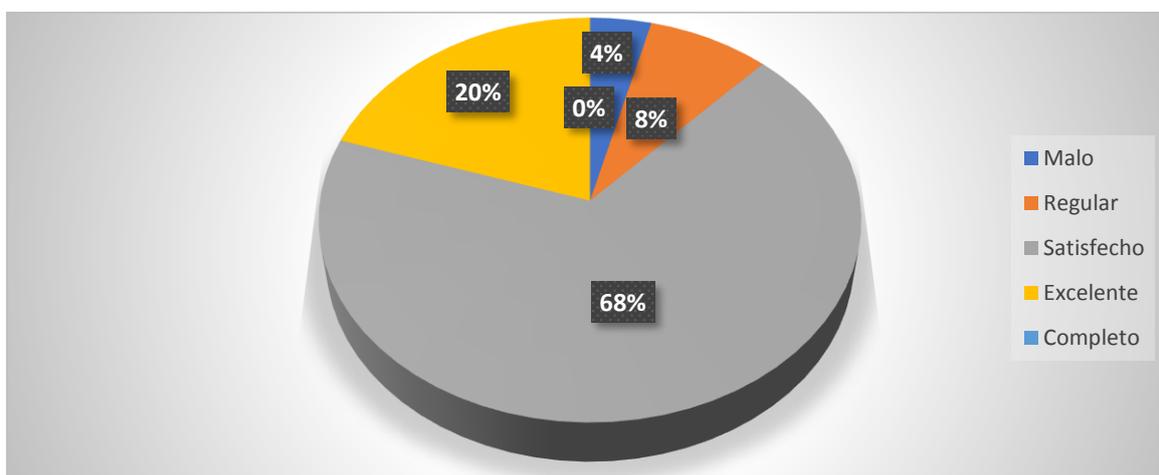
Tabla 17. Relación entre líder y equipo de trabajo

Xi	Fi	%
Malo	2	4
Regular	4	8
Satisfecho	34	68

Excelente	10	20
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018)

Gráfico 17. Relación entre líder y equipo



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Según Chiavenato (1999), el líder ejerce influencia sobre su grupo para hacer lo que desea, dirigiéndolo en la dirección en que solos fracasarían. Debe mostrar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y personal, animar, demostrar que es posible, poner al equipo en posición de avanzar y también aprender de los errores.

El gráfico 17 muestra una apreciación positiva entre el líder y su equipo de trabajo (el 68% de los encuestados manifiesta que la relación es satisfactoria y el 20% dice que es excelente).

Por el contrario, una minoría se manifiesta disconforme (el 8% de los encuestados dice que es regular y 4% de los encuestados dice que es malo).

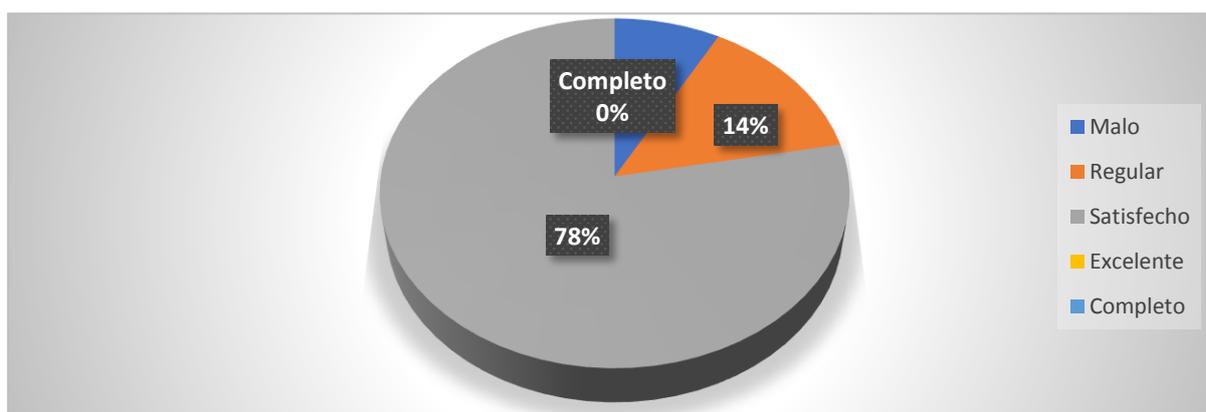
La siguiente tabla muestra la percepción acerca del clima organizacional de la Sociedade Mineira do Catoca.

Tabla 18. El clima organizacional

Xi	Fi	%
Malo	4	8
Regular	7	14
Satisfecho	39	78
Excelente	0	0
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 18. El clima organizacional



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Paschoal (2006), dice que un clima interno ideal para cada empresa es aquél en el que los empleados están tan orgullosos de la empresa en la que trabajan como del trabajo que realizan en ella. El autor agrega que, en lo posible, se debe crear un clima organizacional que satisfaga las necesidades de sus participantes y que canalice sus comportamientos y motivaciones hacia el logro de los objetivos de la organización.

El gráfico 18 muestra un predominio (78%) de satisfacción respecto al clima organizacional y en menor proporción disconformidad (el 14% de los encuestados dice que es regular y el 8% de los encuestados dice que es malo).

No hay ninguna respuesta de apreciación de un clima excelente.

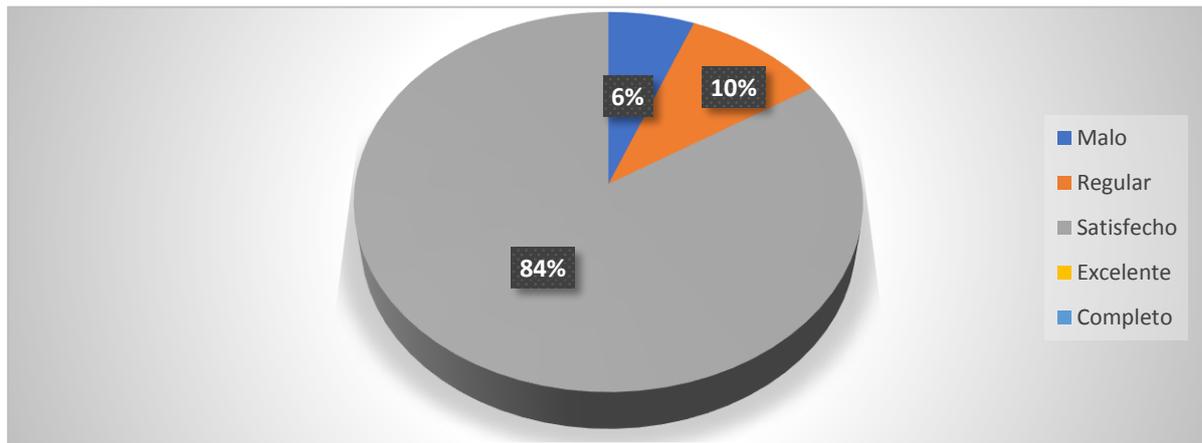
La siguiente tabla proporciona información sobre el nivel de satisfacción respecto al comportamiento organizacional.

Tabla 19. Comportamiento organizacional

Xi	Fi	%
Malo	3	6
Regular	5	10
Satisfecho	42	84
Excelente	0	0
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 19. Comportamiento organizacional



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

El gráfico 19 muestra un predominio (84%) de satisfacción sobre el comportamiento organizacional. Por el contrario, (el 10% de los encuestados dice que es regular y el 6% lo califica como malo).

La siguiente tabla muestra la satisfacción sobre la cultura organizacional.

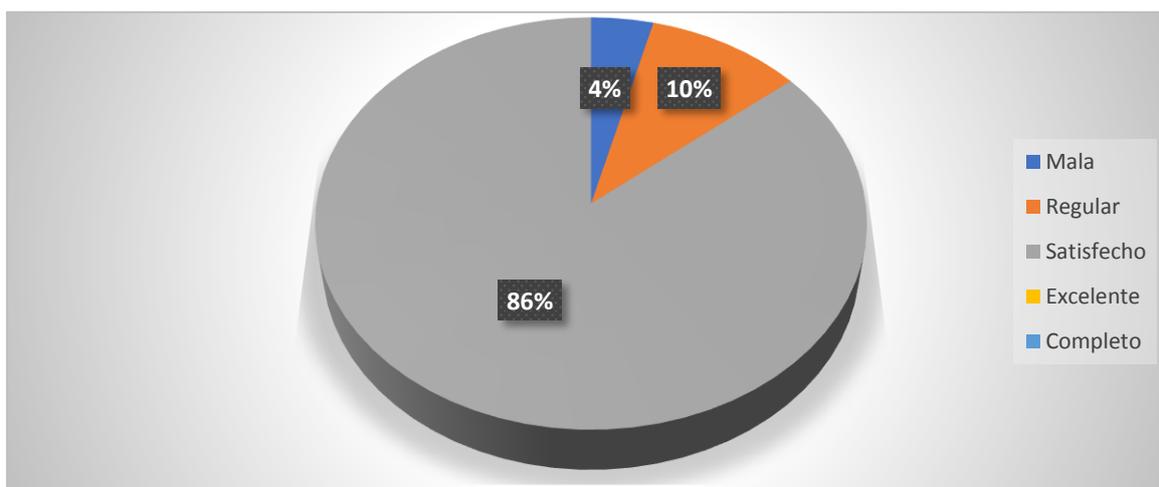
Tabla 20. Cultura organizacional

Xi	Fi	%
----	----	---

Malo	2	4
Regular	5	10
Satisfecho	43	86
Excelente	0	0
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 20. Cultura organizacional



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Pires y Macedo (2006), afirman que hablar de cultura implica hablar de la capacidad del individuo para adaptarse a la realidad del grupo en el que está inserto. La cultura expresa los valores y creencias que comparten los miembros de ese grupo. Estos valores se manifiestan a través de símbolos, muchos rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado, que guía a los individuos en la forma de pensar, actuar y tomar decisiones.

Según el gráfico 20 predomina (86%) satisfacción sobre la cultura organizacional. En menor medida se percibe como insatisfactoria (para el 10% es regular y para el 4% mala).

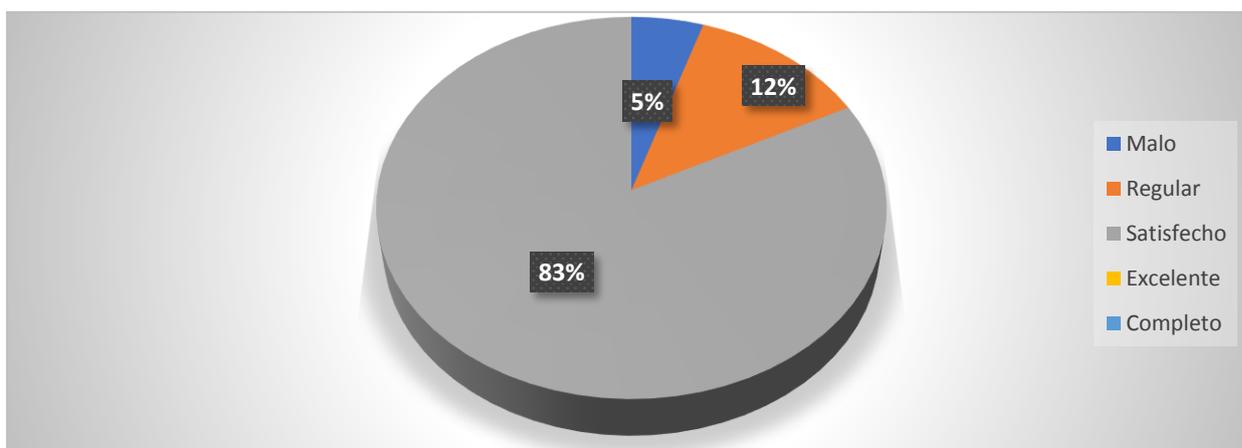
La siguiente tabla muestra el nivel de satisfacción respecto al Modelo de Gestión de la Sociedad Minera de Catoca.

Tabla 21. Modelo de gestión de Catoca

Xi	Fi	%
Malo	2	5
Regular	5	12
Satisfecho	33	83
Excelente	0	0
Completo	50	100

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

Gráfico 21. Modelo de gestión de Catoca



Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

El gráfico 21 muestra un predominio (83%) de satisfacción con el modelo de gestión implementado. Por el contrario, (el 12% de los encuestados dice que es regular y el 5% de los encuestados dice que es malo).

Tabla 22

¿Cuáles son los posibles cambios que la Sociedad Minera de Catoca tendría que hacer para mejorar su clima organizacional?

Principales cambios para mejorar el clima organizacional de la Sociedad Minera de Catoca según las encuestas

Los principales cambios para mejorar el clima organizacional de la Sociedad Minera de Catoca según los encuestados

1. Apreciación y respeto del capital humano
2. Mejoras en la aplicación de las metodologías de gestión
3. Estudio del clima actualizado basado en factores reales y tangibles
4. Comunicación organizacional
5. Mejora en la definición de las responsabilidades de cada departamento
6. Igualdad en las prestaciones sociales y profesionales

7. Creación de políticas para motivar a los empleados a nivel de meros programas en el sector social para que puedan ser revisados según la visión de la empresa
8. Mejoras en la alimentación, el alojamiento y el régimen laboral
9. Evaluación del desempeño a nivel global, utilizando el método 360°
10. Definición clara de las asignaciones de tareas en los distintos departamentos
11. Otorgar mayor poder al Departamento de Gestión de Personal

Fuente: Datos obtenidos de la investigación realizada por el tesista (2018).

CAPÍTULO 4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

A partir de la presente investigación, puede advertirse en términos generales, un nivel apreciable de satisfacción de los empleados encuestados, con ciertas variaciones según los diversos factores que inciden en el clima organizacional.

Para realizar un análisis discriminado de la satisfacción lograda en los factores estudiados, procederemos a ordenarlos desde el mayor al menor logro de ellos.

Asimismo, identificaremos aquellos factores en que se observó un nivel más alto de insatisfacción y las mejoras propuestas por los encuestados para mejorar el clima laboral.

A. Respuestas ordenadas de mayor a menor, con un nivel muy significativo de satisfacción (de 96 a 85%)

- Productividad de la empresa
- Implicación en el trabajo
- Entorno de trabajo
- Relación líder-equipo de trabajo
- Cultura organizacional
- Modelo de gestión
- Dirección actual
- Trabajo en equipo
- Satisfacción con la empresa

B. Respuestas ordenadas de mayor a menor, con un nivel significativo de satisfacción (de 84 a 73%)

- Comportamiento organizacional
- Equilibrio vida laboral-vida personal
- Régimen laboral
- Motivación
- Clima laboral

C. Respuestas ordenadas de mayor a menor, con un nivel de satisfacción a ser considerado desde la gestión de RRHH (menor al 72%), observándose un nivel más alto de insatisfacción en comparación con los otros ítems

- Comunicación
- Calidad de vida laboral
- Agrado de trabajar en la empresa
- Expectativas sobre la empresa

D. Aspectos centrales identificados como necesarios a ser considerados para mejorar el clima organizacional

- Apreciación y respeto
- Mejoras en la aplicación de metodologías de gestión
- Estudio objetivo y actualizado del clima laboral
- Comunicación
- Definir las responsabilidades de cada sector

Ahora bien procederemos a analizar las respuestas obtenidas de las entrevistas aplicadas a los directivos (especialistas y jefes), que permitieron profundizar en el análisis del clima organizacional de la empresa estudiada, y que relacionaremos finalmente con los resultados de las encuestas.

A continuación figura la Guía de contenidos de las entrevistas:

1. ¿Cuál es el rol del departamento de Recursos Humanos en este sentido?
¿Cuáles son las acciones de mejora del clima organizacional que se deben tomar?
2. ¿Cuáles son los factores que facilitan o dificultan un buen ambiente de trabajo?
3. Según su criterio, ¿cuáles son los valores fundamentales de la empresa?
¿Los implementan? ¿Cree que esto influye en el clima laboral? ¿Por qué?
4. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el clima organizacional?

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Comenzaremos con los textos obtenidos de los especialistas, respecto a los siguientes aspectos relacionados al clima laboral:

- a. Rol de la gestión de Recursos Humanos y las acciones a tener en cuenta respecto al Clima Laboral.

El rol de los Recursos Humanos en la Sociedad Minera de Catoca, según los entrevistados, es aplicar políticas adecuadas, mejorar la calidad de vida de los trabajadores, el clima laboral, considerar su desarrollo y potencial, otorgar el rol de acuerdo a las capacidades del sujeto, ser justos en la distribución salarial, promover la motivación, el trabajo en equipo y la integración.

- b. Clima Laboral. Aspectos que lo favorecen o lo perjudican.

Los aspectos que lo favorecen son: el trabajar con los equipos y qué les sucede, estimular al personal, premiar con justicia las buenas conductas, respetar, emprender acciones de formación, comunicación adecuada, buenos liderazgos y salud ocupacional

Los aspectos que lo perjudican: incomunicación, injusticias relacionadas con la distribución salarial, falta de plan de carrera ni evaluación de desempeño, nepotismo en líderes, burocracias

- c. Valores de la organización. Cumplimiento. Influencia en el clima laboral

Los valores destacados en la identidad de la empresa son: disciplina, respeto, valorización, educación, buena interacción, solidaridad, innovación, compromiso y excelencia.

Se advierte una observancia limitada de los mismos, influyendo en el clima laboral expresada como desmotivación.

- d. Influencia de la cultura organizacional en el clima laboral

Existe una coincidencia en observar una influencia de la misma, de forma directa o indirecta, en ocasiones expresado como estrés laboral cuando existe mal clima laboral.

Continuaremos con el análisis de las respuestas dadas por los jefes, respecto al:

- a. Rol de la gestión de Recursos Humanos y las acciones a tener en cuenta respecto al Clima Laboral.

El rol de los Recursos Humanos en la Sociedad Minera de Catoca, según estos entrevistados, es rescatar la mística de las mejores prácticas de gestión de RRHH, aplicando estrategias sobre todo en situaciones en que se observa insatisfacción y disconformidad en el personal.

Acciones a ser encaradas: ver causas de insatisfacción del personal, ser justos, respetar y valorar al empleado, considerar la realización personal, tener retribuciones más justas, asignar roles según capacidades, trazar planes de carrera y evaluación de desempeño, formación en resolver situaciones interpersonales, promover buena comunicación, buen liderazgo, meritocracia, incrementar prestaciones y beneficios sociales.

- b. Clima Laboral. Aspectos que lo favorecen o lo perjudican.

Los aspectos que lo favorecen son: el trabajar con los equipos y qué les sucede, estimular al personal, premiar con justicia las buenas conductas, respetar, emprender acciones de formación, comunicación adecuada, buenos liderazgos y salud ocupacional

Los aspectos que lo perjudican: incomunicación, injusticias relacionadas con la distribución salarial, falta de plan de carrera ni evaluación de desempeño, nepotismo en líderes, burocracias

- c. Valores de la organización. Cumplimiento. Influencia en el clima laboral

Se señalaron la disciplina, educación, respeto, justicia y equidad, rigor, solidaridad, confianza. Se cumplen parcialmente y afecta en el clima laboral como insatisfacción.

- d. Influencia de la cultura organizacional en el clima laboral

Existe una coincidencia en observar una influencia de la misma, en el colectivo de la organización, debiéndose encarar la excesiva burocratización, liderazgos dictatoriales o de poco compromiso en el dejar hacer sin considerar los valores organizacionales o la escasa coherencia en la gestión.

A continuación concluiremos respecto a las respuestas de los especialistas y los jefes.

Pueden observarse significativas coincidencias en sus apreciaciones, destacándose los siguientes aspectos:

- Importancia dada al Clima Organizacional, su estudio y la necesidad de encarar acciones de mejora a partir del conocimiento de los factores que lo ayudan o perjudican, desde una adecuada gestión de los recursos humanos.
- Ponderación respecto a considerar necesidades e insatisfacciones de las mismas en el personal
- Papel destacado de la necesidad de construir vínculos basados en una comunicación organizacional que responda a valores como el respeto, la justicia y equidad, el desarrollo y realización personal, la formación y estímulo al potencial, compromiso, innovación, excelencia, liderazgos sustentables desde esos valores.
- Interrelación entre la observancia o no de los valores centrales de la cultura organizacional, la satisfacción o no de las necesidades del personal y el clima laboral predominante

En las Conclusiones y reflexiones finales pondremos en diálogo las voces de los diversos actores intervinientes en la investigación, con el fin de triangular los resultados obtenidos de los análisis sucesivos realizados, y obtener apreciaciones significativas sobre el tema y objetivos planteados en la Tesis.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Triangulando los resultados de las técnicas implementadas, cuanti y cualitativas, aplicadas a tres grupos diversos (funcionarios, especialistas y jefes) pueden hallarse las siguientes apreciaciones respecto al clima de la empresa:

- Una correlación significativa en la consideración de los distintos actores evaluados relativa a la necesidad de que el área de recursos humanos encare acciones vinculadas a mejorar ciertos factores que hacen al clima organizacional: la calidad de vida, la comunicación, la consideración de las expectativas y necesidad de realización personal, el respeto en las interacciones, un trato justo y equitativo.
- Ha quedado de ese modo corroborada la hipótesis planteada en el estudio: *Existe un nivel significativo de insatisfacción en el personal de la Sociedade Mineira de Catoca que afecta el clima laboral.*
- Se ha demostrado la relación entre la observancia de los valores centrales de la cultura organizacional, con promover o dificultar un buen clima laboral.

Este trabajo nos permitió abordar el estudio del clima laboral aplicando recursos teóricos y procedimentales, poniendo en diálogo las voces de los diferentes actores intervinientes en la investigación.

La complejidad del fenómeno estudiado ayudó a comprender cómo se relacionan las personas dentro de las organizaciones, sus motivaciones y la construcción del clima laboral a partir de sus factores centrales.

Si bien una mayoría de los empleados –no demasiado significativa- afirman que les gusta trabajar en la empresa, aparecieron factores que tienen cierto peso negativo respecto al clima laboral, tal como fue señalado de modo específico en el análisis del capítulo anterior.

Por último, se puede considerar que se ha respondido la pregunta problema *¿Cuáles son los factores centrales presentes en el actual clima organizacional de la Sociedad Minera de Catoca-Angola, y cuál es su nivel de satisfacción?*, y se alcanzaron los objetivos planteados: *Objetivo General: Evaluar los factores centrales del clima laboral a partir de la percepción de los empleados de la Sociedad Minera de Catoca* y *Objetivos específicos: 1. Definir conceptual y operativamente el objeto de estudio; 2. Administrar las técnicas de investigación, aplicarlas y analizar sus resultados; 3. Estudiar los factores centrales del clima organizacional presente. Entre ellos: liderazgo, comunicación, calidad de vida laboral, expectativas y participación, determinando su nivel de satisfacción y 4. Analizar el rol de la gestión de recursos humanos en relación con el clima organizacional*

Las Conclusiones de la evaluación realizada serán comunicadas a los responsables de la dirección de la organización, con miras a encarar acciones de mejora relevantes en sus tomas de decisiones al ofrecer claves significativas de conocimiento sobre el clima organizacional, su nivel de satisfacción y aspectos del mismo a ser encarados desde la gestión de recursos humanos de la empresa.

CAPÍTULO 6. SUGERENCIAS

A modo orientativo para encarar acciones de mejora, nos basaremos en lo señalado por los funcionarios que se correlaciona positivamente con el análisis realizado con especialistas y jefes de la organización.

En vistas a una adecuada implementación, se evaluará el orden temporal en que serán encarados.

Tabla 8
Estrategias para mejorar el clima organizacional dentro de la Sociedad Minera de Catoca

Estrategias para mejorar el clima organizacional en la Sociedad Minera do Catoca.
1) Afirmar el abordaje de las situaciones problemáticas del personal
2) Respetar a las personas
3) Equilibrar el salario
4) Inclusión, equidad general y funciones
5) Diseño de carrera
6) Calidad de vida de los empleados
7) Comunicación entre líderes y liderados
8) Compromiso constante entre los líderes y los que son guiados a través de un entrenamiento constante
9) Mejorar el clima organizacional
10) Ofrecer programas de beneficios
11) Capacitar a cada equipo para la excelencia
12) Flexibilidad en los horarios de los equipos
13) Motivar a los empleados
14) Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados
15) Retroalimentación entre departamentos
16) Relaciones humanas saludables
17) Crear una oficina para el departamento de psicología
18) Comunicación participativa entre equipos
19) Compromiso
20) Cambio de directivos con más de 6 años en le gestión
21) Mayor integración entre las áreas

Fuente: Conclusiones de la investigación realizada por el autor de la Tesis (2020).

Estas estrategias señaladas marcan la necesidad de que el área de recursos humanos encare de modo gradual y sostenido acciones vinculadas a mejorar ciertos factores que hacen al clima organizacional: la calidad de vida, la comunicación, la

consideración de las expectativas y necesidad de realización personal, el respeto en las interacciones, un trato justo y equitativo, basándose en los valores identificados y necesitados de reafirmación de la cultura de la empresa, dado su cumplimiento irregular.

Por lo tanto, este plan de acción orientará la gestión de abordaje del clima organizacional, afirmando los factores del mismo satisfactorios, y mejorando los que evidencian una insatisfacción en los actores que intervinieron en la investigación.

CAPÍTULO 7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

<<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizational/0067.htm>>

Acesso em: 22 abr. 2018.

Angeloni, M. T. (2002). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva.

Antunes, R. F. L.; Mouro, S. M. (2008). *O estudo do clima organizacional e os efeitos da ressocialização no ambiente de trabalho estudo de caso: empresa lume light pró-ativa indústria e comércio Ltda*. Bauru: Faculdades Integradas de Bauru curso de administração/habilitação em administração geral.

Araújo, A. O. ; Oliveira, M. C. (1997). *Tipos de pesquisa. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada a Contabilidade – Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP*. São Paulo.

Araújo, L. C. G. (2006). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas,

Baptista, R. D. (1997). *O processo de comunicação e clima organizacional na entrada de novas tecnologias*. 1997. 157f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, São Paulo.

Baptista, R. D. (2007). *Involuções corporativas: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações*. São Paulo: All Print Editora.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Campello, M. L. C.; Oliveira, J. S. G. (2002). *Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas*. Artigo: UNIP.

Cardoso, V. M. (2007). *Doutrinas jurídicas*. Disponível em: <http://www.lex.com.br/noticias/artigos/default.asp?artigo_id=1152706&dou=1> Acesso em 23 jun. 2018.

Carter, L.; Ulrich, D.; Goldsmith, M (2006). *Best Practices In Leadership Development And Organization Change*. Disponível em:

http://books.google.com/books?id=FzHkxTHMtoEC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 26 Jun. 2017.

Chiavenato, I. (1999). *Administração dos novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus.

----- (1999). *Introdução à teoria geral da administração*. (5ª ed). Rio de Janeiro: Campus.

----- (1999). *Teoria geral da administração*. (6. Ed). Rio de Janeiro: Campus.

----- (2002). *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Prentice Hall.

----- (2006). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. (6. Ed). São Paulo: Atlas.

----- (1994) *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. (3ª ed). São Paulo: Makron Books, 1994.

Coda, R. (1997). *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: Bergamini, C. W.; Coda, R. (Orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

----- (1998). *Como está o Clima?* Brasília: Fascículo.

Cozby, P. C. (2009). Capítulo 4 – *Estudo do comportamento*. In: *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. (4ª ed). São Paulo: Atlas.

Critérios e conceitos para a classificação das empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/bia-97-criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/BIA_97/integra_bia?>. Acesso em: 23 set. 2018.

Cruzeiro, A. L. S. *Clima organizacional e fatores associados*. Disponível em: <<http://senacrs.spaceblog.com.br/18309/CLIMA-ORGANIZACIONAL-E-FATORESASSOCIADOS/>> Acesso em: 16 abr. 2018.

Cunha, M.P., Rego,A., Cunha,R.y Cabral-Cardoso,C.(2016). *Manual de Comportamento Organizacional e gestao*, Lisboa: Ed.RH

Diehll, A.; Tatim, D. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

DIREITO PENITENCIÁRIO. Disponível em:
<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=1010>>. Acesso em: 09 Mar. 2018.

Equidade. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Equidade>>. Acesso em: 08 Mar. 2018.

Figueiredo, N. (2007). *Método e Metodologia na pesquisa científica*. (2ª ed). São Paulo: Yendis.Silva et al (apud Nogueira 2012).

Freitas, S. G. *Cultura organizacional e comunicação*. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997. Disponível em:<<http://www.comtexto.com.br/convicomartigoLidianecomeculturaorganizacional.htm>> Acesso em: 21 abr. 2018.

FUNDAÇÃO PROF. DR. MANUEL PEDRO PIMENTEL (FUNAP). Amparo ao preso e ao egresso: uma nova chance de vida para todos. Disponível em: <<http://www.funap.sp.gov.br/institucional.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2018.

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. Mexico: Oxford

Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5ª ed). São Paulo: Atlas.

----- (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.

INSTITUTO ETHOS de Empresas e Responsabilidade Social. O que as empresas podem fazer para a reabilitação do preso. Real Food: o preso como principal cliente. 2001.. Disponível em:

<http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_preso_internet.pdf>

Acesso em: 15 jun. 2018.

Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva .

Luz, R. (2003). *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: QualityMark.

Marchiori, M. R. *Cultura organizacional: comunicação é cultura. Cultura é comunicação*. Disponível em:

Meneghelli, L.; Grosch, M. S. *O ambiente das organizações na era da globalização*. 2002. Disponível em:

<www.icpg.com.br/hp/revista/download.exec.php?rpa_chave=6e1f062e65e1821e2be4> Acesso em: 25 abr. 2018.

Misciasci, E. (2005). *Como surgiram os presídios*. Disponível em: <http://www.eunanet.net/beth/news/topicos/nasce_os_presidios.htm> Acesso em: 20 jun. 2018.

Ostracismo. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Ostracismo>>. Acesso em: 09 set. 2018.

Pastore, J. (2001). *O que as empresas podem fazer para a reabilitação do preso*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2001. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/manual_preso_internet.pdf> Acesso em: 15 maio 2018.

Podestá, J. A. *Fatores motivacionais e qualidade no trabalho*. 2002. 123f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5445.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2008.

Pomi, R. M. (2005). *A importância da gestão do turnover*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3998>>. Acesso em: 25 abr. 2008. PROGRAMA contratação de mão-de-obra Presidiária. Disponível em: <<http://www.agco.com.br/respSocialComunidadePresidiaria.asp?op=3>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

Predebon, J. (1999). *Criatividade hoje: como se pratica, aprende e ensina*. São Paulo: Atlas.

Ressocialização: Mito ou realidade? Disponível em: <<http://na1312.my1blog.com/2007/09/12/ressocializacao-mito-ou-realidade/>>. Acesso em: 09 Mar. 2018.

Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Florianópolis, Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132006000200007&lng=&nrm=iso&tlng=>. Acesso em: 14 mar. 2018.

Schein, E. H. (1999). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, Disponível em: <<http://reflexos2006.blogspot.com/2005/12/cultura-organizacional.html>>. Acesso em: 01 maio 2018.

Shimakura, Silvia. Departamento de Estatística-UFPR. CE003 – Estatística II. Disponível em <http://leg.ufpr.br/~silvia/CE003/>. 2006. Acesso em: 23/10/2011.

Silva, D. S. P. (2008). *A importância dos recursos humanos nas organizações*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/a_importancia_dos_recursoshumanos_nas_organizacoes/21626/> Acesso em: 29 abr. 2017.

Silva, R. O. (2005). *Teoria da administração*. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning.

Skinner, B. F. *Ciência e comportamento humano*. Martins Fontes Editora Ltda. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.pro.br/skinner.htm>>. Acesso em: 08 maio 2017.

Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pioneira.

Soto, E. (2002). *Comportamento organizacional: o impacto das emoções*. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning.

Status Quo. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Statu_quo>. Acesso em: 09 set. 2017.

Stoner, J. A. F; Freeman, R. E. (2005). *Administração*. (5ª ed). São Paulo: Prentice Hall do Brasil, Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Motiva%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 11 mar. 2017.

Wood, T. J. (2000). *Mudança organizacional*. (2ª ed). São Paulo: Atlas.

8. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta encuesta busca estudiar el clima organizativo de la organización con fines académicos. No hay necesidad de identificar el nombre, las preguntas que usted encuentre cómodas pueden no ser respondidas. Gracias por su colaboración.

1. Identificación

Identificación	Marque x
Área de Trabajo (Facultativo)	
Categoría (Técnica / Gerente)	
Sexo	
Edad	
Hace cuanto tiempo trabaja en la empresa	

2. Le gusta trabajar acá

Xi	Marque x
No	
Relativamente	
Si	
No lo sé	
Otra	

3. ¿Conoce las expectativas que la empresa tiene en relación con su trabajo?

Xi	Marque x
Muy bien	
Un poco	
Poco	
No	
Otros	

Tomando una escala de 1 a 5, conforme la definición abajo, cuál es su apreciación para cada uno de los siguientes aspectos:

Malo 1	Insatisfecho 2	Satisfecho 3	Bueno 4	Excelente 5
-----------	-------------------	-----------------	------------	----------------

(Marque una X en el campo que correspondiente con su opción)

4. Nivel de satisfacción con la empresa

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

5. Involucramiento de los empleados con el trabajo y con la empresa

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

6. Trabajo en equipo

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

7. Calidad de vida de los funcionarios.

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

8. Productividad de la empresa.

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

9. Motivación en el lugar de trabajo

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

10. Clima organizacional

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

11. Comunicación organizacional

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

12. Dirección actual de la organización

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

13. Equilibrio entre el trabajo y la vida personal

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	

Excelente	
------------------	--

14. Regimen laboral

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

15. Relación entre líder e liderado

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

16. El clima organizacional

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

17. Comportamiento organizacional

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

18. Cultura organizacional

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

19. Modelo de gestión de Catoca

Xi	Marque x
Malo	
Regular	
Satisfactorio	
Excelente	

¿Cuáles son los cambios posibles que la Sociedad Minera de Catoca tendría que realizar para mejorar su clima organizacional?

En tres palabras, cuáles son sus sugerencias para mejorar el clima organizacional de la organización:

Anexo 2.

MODELO DE LA ENTREVISTA

Este modelo de entrevista es una base para llevar a cabo la investigación de mi tesis que tiene como tema: Estudio del Clima Organizacional. Los datos se reservarán simplemente para este fin y les agradezco su colaboración.

5. ¿Cuál es el rol del departamento de Recursos Humanos en este sentido?
¿Cuáles son las acciones de mejora del clima organizacional que se deben tomar?
6. ¿Cuáles son los factores que facilitan o dificultan un buen ambiente de trabajo?
7. Según su criterio, ¿cuáles son los valores fundamentales de la empresa?
¿Los implementan? ¿Cree que esto influye en el clima laboral? ¿Por qué?
8. ¿Cómo influye la cultura organizacional en el clima organizacional?

Anexo 2. Respuestas de la encuesta

ENTREVISTA A	Preguntas	SUJETOS	RESPESUTAS
1º encuestado	¿Cuál es el rol de los Recursos Humanos en este sentido? ¿Cuáles son las acciones de mejora del clima organizacional que se deben tomar?	Encuestado o 1	Seguir la evolución de las personas en la organización. Enmarcar a los trabajadores de acuerdo con sus cualidades y habilidades de una manera justa y sin sesgos.

	Sobre el clima organizacional, ¿Cuáles son los factores que facilitan o dificultan un buen ambiente de trabajo?	Encuestado 1	Factores que facilitan: Promover, siempre que sea posible algunas reuniones que tengan como objetivo analizar los asuntos internos del equipo Factores que lo perjudican: Falta de buena comunicación, tratamiento con sesgos, etc.
	Según su criterio, ¿cuáles son los valores fundamentales de la empresa? ¿Los aplican? ¿Cree que esto influye en el clima laboral? ¿Por qué?	Encuestado 1	Los valores de la empresa son la disciplina, el rigor, el respeto, etc. No se aplican en su totalidad. Por supuesto que sí. Porque esto conduce a una falta de motivación
	¿Cómo influye la cultura organizacional en el clima organizacional?	Encuestado 1	Ciertamente, la cultura organizacional influye, por lo tanto, a partir de la cultura organizacional podemos construir un buen clima organizacional, por ser esta la base fundamental de cualquier organización.
2º Encuestado		Encuestado 2	El rol del área de recursos humanos es mejorar el clima de la organización. Acciones para mejorar el clima: invertir en el potencial de los empleados, que la dirección mantenga reuniones periódicas con los empleados y que evite las separaciones entre las personas.
		Encuestado 2	Factores que facilitan: Estar atentos a las buenas obras realizadas y premiar al responsable, tener contacto constante con los colaboradores y otorgar bonos justos según la productividad. Factores que perjudican: falta de plan de carrera.

		Encuestado 2	Valores son: Valorización, disciplina y trabajo en equipo. En algunos casos, no hay valorización del capital humano, pero el trabajo en equipo se realiza porque se trata de una cuestión de organización de turnos.
		Encuestado 2	La cultura influye en el clima organizacional por el hecho de que es una entidad que influencia automáticamente al ambiente de trabajo

ENCUESTADO	PREGUNTAS	SUJETO	RESPUESTAS
3º Encuestado		Encuestado 3	El rol de RRHH es promover la buena gestión de las políticas centradas en los empleados. Las acciones para mejorar el clima organizacional:: invertir en la gestión de las personas, motivar a las personas día a día, animar a los empleados a reunirse con ellos.
		Encuestado 3	Factores que colaboran: actitud positiva, respeto, formación, comunicación organizacional Factores que perjudican: negativismo y falta de comunicación fluida.

		Encuestado 3	Los valores fundamentales de la empresa son: respeto, educación y buena relación con la empresa. A veces se ha tenido en cuenta.
		Encuestado 3	La cultura organizacional influye en el clima organizacional a través del ambiente de trabajo entre los empleados de la compañía, es decir, los empleados en ambientes de alto estrés generan un clima pesado entre los empleados y los líderes.

ENCUESTAS	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
4º Encuestado		Encuestado 4	Factores que facilitan: buen liderazgo y un ambiente de trabajo saludable. Factores que dificultan: falta de formación, falta de evaluación del desempeño, injusticia salarial, burocracia en relación al aplazamiento salarial
		Encuestado 4	Valores: Ética, Respeto, Solidaridad, Excelencia, Innovación y Compromiso. Cumplen más o menos. Tiene influencia en el clima organizacional. El clima laboral debe ser propicio para el cumplimiento de los valores de la empresa, de lo contrario el entorno corporativo se vuelve anárquico.

		Encuestado 4	La cultura influye en el clima organizacional por el hecho de que es una identidad que influencia automáticamente al ambiente de trabajo.
--	--	-----------------	---

ENCUESTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
5º Encuestado		Encuestado 5	<p>El rol de RRHH es rescatar la mística de las mejores prácticas de gestión, para situaciones identificadas como de no conformidad.</p> <p>Acciones: valorar a los empleados, retribución justa, correcta gestión de la carrera, formación y ayuda en la mejora de las relaciones interpersonales, en todos los niveles.</p>
		Encuestado 5	<p>Factores que facilitan: solidaridad, formación, comunicación y gestión de carrera de manera justa.</p> <p>Factores que dificultan: falta de preparación de los líderes, reclutamientos basados en nepotismo, falta de políticas de evaluación del desempeño y gestión perjudicial.</p>
		Encuestado 5	<p>Los valores son: Disciplina, rigor y educación. Estos valores no se respetan escrupulosamente. Por lo tanto, evalúo estos índices como "más o menos".</p>

		Encuestado 5	La cultura organizacional influye en el clima organizacional de Catoca al ser nuestra identidad y debe basarse en la colectividad y desburocratizar el individualismo, haciendo que haya más cohesión en la gestión..
--	--	-----------------	---

ENCUESTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
6° Encuestado		Encuestado 6	El rol de los recursos humanos es hacer el trabajo como corresponde y seguir su camino. Acciones: justicia, respeto, comunicación, valoración, realización personal y empoderamiento de líderes.
		Encuestado 6	Factores que facilitan: buena relación entre los empleados, apreciación y educación. Factores perjudiciales: amenazas, intimidación y falta de compromiso.
		Encuestado 6	Los valores que contribuyen al clima organizacional son: Respeto, equidad y justicia.
		Encuestado 6	La Cultura Organizacional influencia el clima organizacional porque el clima es el resultante de

			dos aspectos de la cultura combinados de forma entrelazada.
--	--	--	---

ENCUESTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
7º Encuestado		Encuestado 7	<p>La función del área de Recursos Humanos es promover las buenas prácticas de gestión de personas en la empresa.</p> <p>Las acciones a ser tomadas para mejorar el Clima Organizacional son: Promoción de la meritocracia, respeto en el trato con los empleados, buen paquete de prestaciones sociales, salarios atractivos y contratación interna como práctica..</p>
		Encuestado 7	<p>Factores que facilitan: Respeto por los trabajadores, inversión en la mejora de sus vidas, equilibrio en la concentración en los resultados y el capital humano, comunicación eficiente y líderes preparados.</p> <p>Factores que perjudican: Falta de respeto a los trabajadores, baja inversión en la mejora de sus vidas, excesiva concentración en los resultados en lugar de concentración en el capital humano, mala comunicación y nombramiento de directivos no preparados.</p>
		Encuestado 7	Los valores fundamentales de la empresa son: ética, respeto, solidaridad, disciplina, confianza, innovación, competitividad, creencia

			y excelencia. Poco se está haciendo. No tienen ninguna influencia en el clima laboral. Porque estos valores no se difunden y los trabajadores desconocen su existencia.
		Encuestado 7	La cultura organizacional influye en el clima organizacional por la forma de actuar y los comportamientos arraigados/adoptados a lo largo de los años por los empleados de la empresa, donde reina la dictadura por parte de los líderes y el espíritu de dejar hacer.

ENCUESTA	PREGUNTAS	SUJETOS	RESPUESTAS
8º Encuestado		Encuestado 8	<p>En este aspecto los RRHH deben trabajar juntamente con la dirección para promover la buena gestión y las estrategias de la empresa, de forma que el capital humano (persona) ocupe el primer lugar. Identificar todas las causas que de insatisfacción de los colaboradores.</p> <p>Acciones de mejora: colocar a las personas adecuadas en los lugares adecuados; contratación interna y privilegiar la formación y experiencia de cada persona, evaluación del desempeño, formación, incentivos sociales, asignaciones o subsidios; remuneración justa, creación de conferencias, paquetes turísticos y otros tipos de reuniones que puedan mejorar el ambiente entre colegas, líderes y empleados.</p>

		<p>Encuestado 8</p>	<p>Factores que facilitan Autonomía en el desempeño del trabajo, buenas relaciones entre compañeros, saber separar la vida personal y profesional, crear condiciones sociales para los funcionarios y sus dependientes, saber lidiar con las diferencias, etc. Factores que perjudican: Falta de respeto, chismes, falta de comunicación, falta de solidaridad, falta de compromiso, etc..</p>
		<p>Encuestado 8</p>	<p>Los valores fundamentales de la empresa son: Respeto, confianza, compromiso, disciplina, solidaridad, innovación y ética. En general, este valor no se cumple plenamente, ya que hay líderes y liderados en la empresa que ni siquiera quieren hablar entre ellos (falta de respeto y ética). Hay poca solidaridad, la gente siempre quiere demostrar que es mejor que los demás, incumplimiento constante del calendario y de los plazos (falta de compromiso). Estos valores influyen en el clima laboral, ya que influyen en la mente humana, causando así su satisfacción o insatisfacción.</p>
		<p>Encuestado 8</p>	<p>La cultura organizacional influye en el clima organizacional por el hecho de que uno comulga con las creencias y esto es lo que determina el buen ambiente en el lugar de trabajo</p>