



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL CLIMA LABORAL
ESTUDIO DE CASO: EMPRESA CONTABILIDAD REAL-VOLTA
REDONDA-RJ/BRASIL**

Eva Alessandra Rolim de Almeida

2017



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL CLIMA LABORAL
ESTUDIO DE CASO: EMPRESA CONTABILIDAD REAL-
VOLTA REDONDA - RJ/BRASIL**

2017

**ESTUDIO DESCRIPTIVO DEL CLIMA LABORAL
ESTUDIO DE CASO: EMPRESA CONTABILIDAD REAL-
VOLTA REDONDA-RJ/BRASIL**

Eva Alessandra Rolim de Almeida

Directora de Tesis: María Eugenia Córdova

María Eugenia Córdova

2017

Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas. (Josué 1:9)

III. AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por una realización más en mi vida, por la protección, por la oportunidad de vivir con salud y por haberme concedido discernimiento para que pudiera enfrentar y superar los obstáculos que se me impusieron en este camino, el cual concluí con mucha satisfacción, alegría y éxitos.

PALABRAS ALEGÓRICAS

"La educación es un acto de amor, por eso, un acto de coraje. No puede temer el debate. El análisis de la realidad. No puede huir a la discusión creadora, so pena de ser una farsa."

Paulo Freire

ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCION	12
2. OBJETIVOS	16
3. MARCO CONCEPTUAL	17
3.1. Organizaciones	17
3.1.1. La Empresa Familiar	18
3.1.2. Los conflictos generacionales en las empresas	23
3.1.3. La importancia de la gestión de conflictos	25
3.2. La Conducta Humana en las Organizaciones	27
3.3. Comportamiento Organizacional	29
3.3.1. La satisfacción de los empleados de la organización	31
3.3.1.1. Condiciones laborales	32
3.3.2. Comunicación Organizacional	33
3.3.3. La importancia de la comunicación interna en la empresa	35
3.3.4. La comunicación como herramienta del clima organizacional	37
3.3.5. Cómo transformar la comunicación interna en herramienta estratégica de gestión	38
3.3.6. Cómo implementar la comunicación interna en la empresa	39
3.3.7. La Influencia de la comunicación en la toma de decisiones y en el clima organizacional	41
3.4. Cultura Organizacional	41
3.5. Clima Organizacional	46
3.5.2. El clima organizacional y su implicación afectiva	51
3.5.3. Modelos de estudio del clima laboral	53
3.5.3.1. Modelo de Litwin y Stinger	53
3.5.3.2. Modelo de Kolb	54
3.5.3.3. Modelo de Sbragia	55
3.5.3.4. Modelo de Halpin y Grolf	57
3.5.3.5. Modelo de Campbell y coautores	58
3.5.3.6. Modelo de Rizzatti	59

3.5.3.7. Modelo de Hesketh	59
3.6. Relación entre el Clima y la Cultura Organizacional	60
3.7. Factores asociados a la Cultura y al Clima Organizacional	61
3.7.1. Liderazgo	61
3.7.1.2. Teorías sobre el liderazgo	63
3.7.1.3. Liderazgo Autentico	66
3.7.2. Motivación	68
3.8. Remuneración y beneficios	73
3.8.1. Remuneración	73
3.8.2. Beneficios	75
3.9. El papel estratégico de RRHH en las Organizaciones	76
3.9.1. El crecimiento de la Dirección de Recursos Humanos orientada a la valorización del capital humano	79
3.9.2. El capital humano para las organizaciones actuales	80
3.9.3. El resultado de la valorización del capital humano: la motivación del empleado	83
4. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	86
4.1. Características de la investigación	86
4.1.1. Muestra	88
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	91
5.1. Análisis de la Empresa	91
5.2. Análisis de la Encuesta de Clima	92
5.2.1. Análisis por escenario	95
5.3. Análisis de las entrevistas	108
5.3.1. Análisis de la entrevista con la directora de la empresa	108
5.3.2. Análisis de la entrevista con la gestora de Recursos Humanos	110
5.3. Propuestas	113
6. CONCLUSIÓN	115

7. BIBLIOGRAFÍA	119
ANEXOS	130
ANEXO I – ENCUESTA DE CLIMA	130
ANEXO II - Entrevista con la Coordinadora de Recursos Humanos	139
ANEXO III- Entrevista con la directora administrativa/financiera de Contabilidate Real	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 – El proceso de comunicación.....	31
Figura 02 – Cultura Organizacional vista como un Iceberg.....	39
Figura 03 – Fuentes de Poder.....	60
Figura 04 – Análisis de los Datos Generales.....	89
Figura 05 – Análisis de los Datos generales – Porcentual por clasificación.....	90
Figura 06 – Relaciones Laborales.....	91
Figura 07 – Actuación de la dirección.....	91
Figura 08 – Liderazgo.....	92
Figura 09 – Cooperación.....	93
Figura 10 – Desarrollo.....	94
Figura 11 – Ética empresarial.....	94
Figura 12 – Entorno de Trabajo.....	95
Figura 13 – Planificación.....	96
Figura 14 – Mejoras.....	97
Figura 15 – Sueldos y Beneficios.....	98
Figura 16 – Satisfacción.....	98
Figura 17 – Comunicación.....	99
Figura 18 – Reconocimiento.....	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 01 – Premisas básicas.....	32
Cuadro 02 – Plan de acción.....	87

1. INTRODUCCIÓN

El Clima Organizacional es la calidad del ambiente percibida por el personal de la empresa, la cual repercute en su conducta. Al mismo tiempo, las personas ejercen influencia sobre él. Esto hace que ciertas características de la cultura en la organización se amplifiquen, a través de actitudes repetidas en las relaciones diarias.

En ese sentido, si la cultura organizacional es positiva, este ciclo resultará en conductas constructivas y generará mayor productividad con calidad de vida. Al contrario, si la cultura es negativa, el ciclo de influencias arrastrará a la empresa hacia conductas destructivas, perjudicando la productividad y desgastando a las personas y sus relaciones.

La investigación acerca del clima organizacional es un método de diagnóstico organizacional que busca identificar, en las personas, las características de la organización. A través de las personas, es posible visualizar cuáles son los factores que determinan la conducta y cómo ello refleja en la empresa.

La empresa objeto de estudio de investigación es una organización del ámbito contable, ubicada en la ciudad de Volta Redonda, en el estado de Rio de Janeiro, que presta servicios de asesoría para personas físicas y jurídicas.

La presente investigación parte de la premisa de que el estudio del clima organizacional es útil, y, además de ser un instrumento de medición del nivel motivacional, auxilia también como herramienta de diagnóstico para la promoción de mejoras en las relaciones laborales – independientemente del tamaño o complejidad de la organización – y se basa en las percepciones de los individuos acerca de determinados factores del universo del ambiente laboral interno.

Así pues, frente a lo anteriormente expuesto, se realizó una pesquisa descriptiva, transversal, cuantitativa y cualitativa, alcanzándose el 100% de los profesionales que actúan en la empresa evaluada. Se identificó la opinión de los funcionarios acerca de la organización de la empresa y se buscó conocer la conducta de los jefes a través de la visión de los empleados. Asimismo, se trató de

verificar la percepción de los empleados acerca de las condiciones laborales y sus niveles de satisfacción personal, describir la satisfacción de los empleados acerca de su remuneración y beneficios ofrecidos, y, finalmente, sugerir acciones correctivas para la mejora del clima en la mentada empresa.

Según Chiavenato, I. (1994), el clima organizacional tiene influencia sobre la motivación, el desempeño humano y la satisfacción en el trabajo. Crea determinadas expectativas, cuyas consecuencias son el resultado de distintas acciones. Los empleados esperan recompensas y satisfacciones, sobre la base de sus percepciones del clima organizacional. Tales expectativas suelen conducir la motivación en el trabajo. Es vital, por lo tanto, conocer los factores que dificultan la conservación de un clima organizacional productivo, si se pretende intervenir de manera significativa. Una empresa que cumple con esta característica suele generar muchas ganancias.

Para Robbins, S. (2000), los individuos tienen la tendencia a atribuir su propio éxito a factores internos, como su habilidad o esfuerzo, y a asignar su fracaso a factores externos, tal como el azar. Dentro de las variables presentes en el clima laboral, esta característica de la persona puede ser muy delicada, porque se relaciona con las percepciones individuales de cada uno. Sería necesario comprender los valores personales para interpretar las luchas de poder implícitas en la toma de decisiones. Estas disputas ocurren para reafirmar una posición en el trabajo y tienen aspectos positivos y negativos, lo que perjudica la toma de decisiones, en donde se necesita una comunicación clara y concisa.

De acuerdo con Furnham, A (1988), algunos investigadores de Recursos Humanos y Psicología Organizacional han tratado de describir los componentes del clima organizacional. Muestran varios estudios donde se desprenden como características relevantes que la organización tenga objetivos claros, que cuente con planes definidos para llegar a sus objetivos, que los beneficios sean competitivos, que el desempeño gerencial sea adecuado. En términos generales, la comunicación debe ofrecer información para la toma de decisiones.

La comunicación interna en la empresa debe ser tomada en serio, se necesita generar en los empleados conciencia sobre su importancia y la empatía para atraer los mejores talentos en el mercado. Empero, poseer un equipo laboral bien capacitado no es suficiente. Este debe estar al tanto de la misión y visión de la empresa, sus conquistas y dirección. Si esto no ocurre, será un signo de ineficiencia en la comunicación.

La comunicación debe ser utilizada de manera correcta como herramienta de gestión. La falta de información genera trastornos en la empresa y perjudica al clima organizacional, la toma de decisiones, generando un cúmulo de conflictos que suelen ser de compleja resolución.

Los empleados no pueden comprometerse con algo que desconocen. Un líder no debe exigir involucración de su equipo si no lo mantiene al tanto, si no comparte conocimiento y esclarece objetivos y metas que se deben alcanzar. Si el *feedback* entre gerente y empleado no se da de forma clara, consecuentemente el empleado se sentirá perdido y será reacio a los cambios futuros.

Todo lo que hacen las personas está, de alguna manera, ligado a las organizaciones. Por esa razón, es necesario conocer mejor a las empresas, cómo son y cómo funcionan. Cómo obtienen éxito. Cómo crecen y se desarrollan. Cómo innovan y se reinventan constantemente. Y, casi siempre, son las organizaciones las que posibilitan alcanzar los objetivos individuales (dinero, conocimiento, éxito profesional, carrera, competencias, seguridad, *status*, prestigio). El factor que puede hacer la diferencia, en este contexto, es el liderazgo.

Según Ulrich (2010), el especialista en Recursos Humanos tiene que administrar constantemente conflictos en la organización. El administrador integra un equipo que comparte experiencias y conocimientos, para encontrar soluciones a los distintos problemas. Gestionar personas debe ser más que controlar procedimientos y rutinas; implica que se involucren todos los miembros de la organización, independientemente del tipo de trabajo ejecutado, para lo cual es necesaria una relación interpersonal. La calidad del ambiente de trabajo y el clima organizacional son percibidos por todos e influyen directamente la conducta de

los empleados. Reflejan lo que empresa vive en determinados momentos, ya que generan una atmósfera psicológica que hace sentir a su personal más o menos cómodo dentro de la organización.

La Dirección de Recursos Humanos asume, cada vez más importancia en el desarrollo de una cultura organizacional direccionada a la innovación y aprendizaje continuos, y tiene un rol fundamental a nivel interno y externo de la organización, provocando alteraciones en las estructuras de las empresas, en las prácticas del trabajo y, principalmente, en las relaciones de poder.

Según Alles (2012), el pasado ya transcurrió, por lo tanto, las organizaciones deben prepararse para enfrentar el futuro, siendo éste incierto, difícil, competitivo, globalizado, entre otras características, que hoy se pueden prever de algún modo; otras aún son desconocidas.

Una organización en crecimiento experimenta cambios en su estructura de dirección, y el especialista en RRHH debe tratar con los problemas correspondientes a este tipo de situación, especialmente en el caso de una empresa familiar.

2. OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es analizar el clima laboral predominante en la empresa, cómo eso influye en el proceso de comunicación, las relaciones interpersonales y la satisfacción de los empleados.

Objetivos específicos

En este contexto, los objetivos específicos son:

- 1- Definir las variables en estudio y seleccionar las técnicas de pesquisa de las mismas a ser administradas
- 2- Evaluar la influencia del proceso de comunicación en las tareas diarias
- 3- Identificar las variables centrales intervinientes en el clima organizacional
- 4- Analizar el rol del profesional de Recursos Humanos y su importancia en los cambios organizacionales.

3. MARCO CONCEPTUAL O TEÓRICO

Este capítulo presentará los conceptos teóricos que guiaron esta tesis. Inicialmente, se abordarán los conceptos de Organizaciones, Comportamiento Organizacional, Comunicación, Cultura, Clima Laboral, La relación entre el Clima y Cultura, Liderazgo, Motivación, Remuneraciones y Beneficios y, por último, el papel de RRHH Estratégico en las Organizaciones.

3.1. Organizaciones

La vida de las personas constituye un sinfín de interacciones con otros y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en constante convivencia y relación con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones son, por ende, creaciones humanas. “Son entidades en las cuales individuos interactuantes y, principalmente, interdependientes, trabajan con una estructura para lograr un objetivo común. Las organizaciones pueden presentar distintas formas, sus metas son variables y es posible que sean compartidas, o no, de manera implícita o explícita, por los miembros de la organización”. Furnham (1988)

En ese sentido, según Schein (1982), “la idea misma de organización se fundamenta en el hecho de que el individuo solo es incapaz de satisfacer sus necesidades y deseos. Pero cuando diversas personas coordinan sus esfuerzos, verifican que, en grupo, pueden realizar más que si lo hicieran solas” (p.10).

A partir de esa idea, se entiende que la organización es la coordinación de las actividades de los individuos para la satisfacción de sus necesidades. Según Shein (1982), la organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para la consecución de algún

propósito u objetivo común, explícito a través de la división de trabajo y función, y a través de una jerarquía de autoridades y responsabilidades.

De acuerdo con Chiavenato (2004), “la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización: hay personas que se pueden comunicar y que están dispuestas a contribuir con una acción conjunta, buscando alcanzar un objetivo común”.

En su esencia, la organización es el producto de la integración de los miembros que la conforman, sus diversas personalidades – con sus valores y creencias – posibilitan que la empresa constituya una identidad propia, que se transmite entre las generaciones.

Para Kanaane (1999), “la finalidad de una organización representa los propósitos que se quiere lograr y los respectivos impactos en el ambiente externo e interno. Dichas influencias reflejan la fase en que se encuentra la organización, su ‘momento’ y los recursos que se emplean para lograr su misión y sus objetivos” (p.45).

En la moderna sociedad en la que vivimos, casi la totalidad del proceso productivo se realiza a través de las organizaciones. De esa manera, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad constituida por organizaciones.

3.1.1. La empresa familiar

La empresa familiar es una institución largamente presente en todo el mundo. Según Gersick (1997) citado por Leone (2005), en Europa las empresas familiares dominan el segmento de las medianas y pequeñas empresas. En Asia, la forma de control familiar varía según las naciones y culturas, pero las empresas familiares ocupan posiciones dominantes en las economías más desarrolladas.

En Latinoamérica, grupos contruidos y controlados por familias constituyen la principal forma de propiedad privada en la mayoría de los sectores industriales. Oliveira (2006) resalta que, históricamente las empresas familiares

surgieron en Brasil con las compañías hereditarias. Esas compañías, porque eran hereditarias, podían ser transferidas por herencia a los herederos de los capitanes que administraban aquellas tierras. Aún según el autor, años más tarde hubo un crecimiento de empresas familiares como producto de varios movimientos inmigratorios, como el italiano, el japonés, el alemán, entre otros.

Según Amaral y otros (1999), la empresa familiar está en el origen de la formación económica brasilera, porque las capitanías hereditarias (según se extrae del propio nombre) fueron el primer tipo de emprendimiento privado brasilero. Aunque marcado por el sentimentalismo y el paternalismo, este modelo de organización empresarial fue responsable por el crecimiento brasilero como país agroexportador y por la generación de excedentes de capital que posibilitaron la industrialización brasilera. La inmigración europea en la segunda mitad del siglo pasado y en el inicio del siglo actual, aunque haya aportado nuevas técnicas y nuevas ideas de gerenciamiento, no alteró la característica básica de la empresa familiar brasilera: un negocio que pasa de generación en generación, con mayor o menor éxito en la medida en que los herederos hayan o no sido preparados para consolidar y ampliar el patrimonio dejado por sus padres y abuelos, o para destruirlo, como efectivamente ha ocurrido en muchos casos.

Según Leone (1992) la Empresa Familiar se caracteriza de la siguiente manera: (a) iniciada por un miembro de la familia; (b) miembros de la familia participando de la propiedad y/o dirección; (c) valores institucionales que se identifican con un apellido de familia o con la persona del fundador; (d) sucesión conectada a un factor hereditario. Sin embargo, y según Gersick, et al. (1997), la empresa familiar está lejos de ser una organización típica y de sencilla caracterización.

El origen de una empresa reside en la visión de un individuo en relación a una oportunidad. Hay diversos motivos para empezar una empresa: el hecho de aprovechar una oportunidad, la ambición de aumentar los ingresos, o incluso la necesidad de generar una fuente de ingresos. El negocio por si solo es una estructura compleja con muchas áreas y obligaciones del emprendedor con el mercado, los clientes y los empleados (Leone, 2005). Una empresa no nace

familiar; se vuelve familiar cuando los parientes son involucrados en las operaciones del cotidiano, en las inversiones, y/o en el patrimonio de la organización. O cuando de manera obligatoria, los hijos heredan la empresa de sus padres (Moreira Junior; De Bortoli Neto, 2007). En algunos supuestos de excepción la empresa nace familiar; en estos casos, marido y mujer, padre e hijo, o hermanos se asocian para iniciar un negocio.

Para Ulrich (1997), la empresa familiar se define como un negocio cuya propiedad y administración -en el sentido del control sobre las decisiones operativas- están en manos de una o más personas de la familia. El elemento central de esta definición es la idea de que la empresa es controlada por miembros de una sola familia, quizá ampliada.

Se puede analizar la empresa familiar a través de tres distintas vertientes. Para algunos es aquella que se ha vuelto sinónimo de un pasado romántico del capitalismo, marcado por emprendedores soñadores y aventureros, los cuales fueron responsables por la creación de negocios exitosos. Para otros ella siempre se caracterizó por la mala gestión empresarial, excesiva centralización de las decisiones y constantes conflictos familiares, los cuales hacen inviable su sobrevivencia en una economía cada vez más competitiva. Hay también quienes entienden que la empresa familiar está pasando por un proceso de adaptación y tendrá siempre lugar en la economía nacional. Se puede afirmar que la última definición es la que mejor representa la importancia económica de las empresas familiares, con gran concentración de empresas de micro y pequeño porte que generan gran cantidad de empleos e impulsan la economía nacional. Es importante resaltar que las empresas familiares se enfrentan con un proceso coyuntural más lento, ya que mientras algunas desaparecen otras van naciendo.

La gestión de la empresa familiar, según Dodge y Robbins (1992), cambia de la primera generación a la segunda. En la primera generación la propiedad es controlada por el fundador, quien es responsable de administrar el negocio. La primera generación tiene el objetivo de garantizar la sobrevivencia del negocio. En la segunda generación la propiedad pasa a ser una sociedad entre hermanos y ellos deben, además de administrar el negocio, prestar cuentas

acerca de sus decisiones. La segunda generación tiene el objetivo de continuar la empresa familiar. Y es en el traspaso de la primera a la segunda generación que surgen las preocupaciones acerca de cómo administrar la familia y la propiedad.

Empero, muchas empresas terminan por cesar sus actividades en la primera o segunda generación, como consecuencia de problemas con la sucesión familiar. Según Leone (2005), las estadísticas muestran que 75% de las empresas familiares están bajo el comando de los fundadores, el 20% se encuentran bajo la gestión de los hijos de los fundadores (primera generación), y tan solo el 5% en control de las generaciones posteriores.

En Brasil, según Oliveira (2006) se puede considerar que las empresas familiares corresponden a más de 4/5 del total de empresas privadas y son responsables por más de 3/5 de la renta y 2/3 de los empleos (cuando se considera el total de empresas privadas brasileras). Aún con tanta representatividad en la economía brasilera, muchas empresas tienen su futuro comprometido principalmente en casos de sucesión en la junta directiva.

Gallo (1998) destaca dos puntos cruciales en la sucesión familiar: la maduración del negocio y las crisis estructurales, afirmando que los negocios maduran, los años pasan y llega el momento en que las ventas estancan, para luego empezar a caerse. Todo el mundo envejece. No hay dudas de que el trabajo al frente de la empresa desarrolla las capacidades de los directores fundadores de la empresa familiar, pero lo habitual es que pasados 20 o 30 años, esta persona ya no posea la misma capacidad de cuando era joven y no comprenda determinados cambios importantes en la actividad de su empresa. Como solución de la situación de "maduración" de la empresa familiar, a través de su complicada revitalización estratégica, lo más frecuente es que el fundador niegue la existencia del problema de la maduración del negocio y el envejecimiento del equipo directivo, o, aún sin negarlos, dejar las cosas como están, lo que se refleja de manera negativa en la sucesión del nuevo director.

Según Leach (2009), existen algunos elementos fundamentales para la sucesión, pero son todavía más importantes para establecer una asociación con la próxima generación, sobre la base de la responsabilidad mutua, el respeto y el

compromiso. Son ellos: iniciar oportunamente el proceso de sucesión, comprometer a la familia y sus colegas en dicha propuesta; contratar una consultoría externa; desarrollar un plan de entrenamiento; y anunciar la salida del dueño de forma oportuna y sin subterfugios.

Las familias optan por una sucesión familiar por diferentes razones, entre ellas la fidelidad, los valores y el compromiso. En el proceso de sucesión se desarrollan uno o más herederos para continuar la empresa.

García (2001) describe tres condiciones básicas para la preparación de un heredero en una empresa familiar: la primera se refiere a la construcción de la propia identidad de los hijos; la segunda, a la necesidad de que los hijos se preparen para ejercer el rol de socios, situación con la cual se encontrarán por derecho de herencia y con las varias posibilidades que esta condición presenta; la tercera es la formación como gestores para aquellos que participarán de la administración de la empresa.

Además de las dificultades técnicas y legales, existen también conflictos psicológicos a nivel inconsciente, pero que también son críticos para el proceso sucesorio. Desde el punto de vista psicológico, el cambio de poder entre padre e hijo, aunque anhelado, es un acto de violencia para ambos, ya que en ese momento el hijo refuerza la posibilidad de superar al padre, señalándole su envejecimiento y la cercanía con la muerte (Campos, Mazzilli, 1998). A la vez, el hijo vive la angustia de las situaciones de imposición y sumisión al padre, confrontadas con los atractivos conscientes e inconscientes de su opción por la empresa de la familia.

Considerando que la sucesión familiar involucra cuestiones personales, sentimentales y familiares que hacen aún más difícil el proceso sucesorio, pudiendo llevar incluso a la desaparición de la empresa, muchos autores apuntan la profesionalización como una de las alternativas para mantener el éxito de la empresa familiar.

Según Lemos (2003) los procesos de sucesión en las organizaciones, aún cuando planificados, son difíciles y desgastantes y cuando se trata de una empresa familiar el proceso es todavía peor.

En todas esas acciones y procesos el especialista en Recursos Humanos deberá no solamente involucrarse, sino también estar preparado para los conflictos, gestionándolos y equilibrándolos de manera positiva, generando inclusive oportunidades de crecimiento personal y profesional.

3.1.2. Los conflictos generacionales en las empresas

Para Lodi (1998), el conflicto que más daños causa a las empresas familiares es aquel que ocurre en la etapa de sucesión, que casi siempre resulta de problemas estructurales en la familia, cuyas raíces remontan a 20 o 30 años atrás. Tamaña diversidad tiene un efecto colateral, que son los conflictos en las relaciones.

Lo que se ve en la práctica es que los empleados poseen perspectivas, aspiraciones y visiones de mundo diferentes, los que los lleva a buscar el mismo objetivo a su modo. Estas actitudes preocupan al sector empresarial, ya que muchos gestores de recursos humanos no saben manejar este problema.

Según Moreira (2012), la franja de edad no es suficiente para caracterizar a alguien como miembro de un determinado grupo, especialmente porque los paradigmas, valores y vivencias históricas también necesitan ser compartidos. Así, alguien puede formar parte de una generación y tener la misma edad que los integrantes de otra. El estudio de las generaciones busca comprender y lidiar mejor con la visión que muchos empleados tienen dentro de la organización, principalmente en las empresas familiares, donde existe ese conflicto proveniente de la sucesión familiar y necesitan convivir en el mismo ambiente organizacional.

Pero, ¿cuáles son esas generaciones? Los estudios las dividen en generación *Baby Boomers*, X, Y y Z. Cuando estas generaciones se encuentran en el ambiente de trabajo, las diferencias entre ellas son evidentes, ya que cada una presenta un modelo mental, una educación e historias diferentes.

Según expertos, las generaciones se definían como aquellas que sucedieron a los padres, pero en los últimos tiempos y con el avance de la tecnología, contamos con una aceleración del tiempo, del modo de producción y de conclusión de las tareas, resultando en un menor intervalo de tiempo de una generación para la otra. Con ello se considera que hay una nueva generación cada 10 años, es decir, hay más personas de diferentes generaciones conviviendo en ambientes como la casa, la escuela y el mercado de trabajo.

La generación de los *baby boomers* corresponde a los profesionales que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial -de 1951 a 1964- que se caracterizan por trabajar con enfoque a corto plazo, por ser independientes, por creer en un mundo altamente competitivo y por tener una naturaleza revolucionaria. Los profesionales de esa generación buscaban estabilidad en la carrera y un empleo fijo, donde pudieran construir su carrera y permanecer hasta la jubilación.

La Generación X, nacida entre 1965 y 1983, está formada por personas más escépticas, emprendedoras, que buscan el equilibrio entre la vida personal y profesional. Según Moreira (2012), la generación X es pragmática y cree en el liderazgo por medio de la competencia. Además, se trata de un grupo marcado por la inserción de las mujeres en el mercado laboral y que ha transformado muchas de las costumbres de la sociedad contemporánea. Son profesionales que trabajan más para ganar dinero, para tener reservas en momentos de crisis, además de ser apegados a títulos y cargos. Son resistentes a la tecnología y no tienen tanto entusiasmo por buscar la innovación y estar siempre conectados.

A su vez, los integrantes de la Generación Y, nacidos entre 1984 y 1990, son optimistas, multifuncionales y aprendieron desde temprano a aceptar la diversidad en sus relaciones cotidianas. Decididos y autoconfiantes, no dudan en cambiar de empleo cuando ya no encuentran desafíos que los impulsan, y también tienen prisa por alcanzar una nueva posición. Conocida como generación de la Internet, tiene la necesidad de una evolución inmediata. Lo que determina la permanencia de los talentos de la generación Y en una empresa, es su

identificación con los valores de la institución, el desafío y la claridad en las funciones desempeñadas y la realización personal, ya que esta generación tiene urgencia en ser reconocida. Según Queiroz (2015) son profesionales impulsivos e impacientes que quieren subir en la carrera de forma rápida y constante, pero sin renunciar a los desafíos.

Finalmente, hay también la Generación Z, que cuenta con profesionales de 17 a 20 años de edad. Esta generación nació en la era de Internet y del *boom* tecnológico; estas personas aprendieron temprano a ser autodidactas y valoran las relaciones virtuales. Sin embargo, precisamente por ello también presentan dificultades cuando necesitan interactuar presencialmente.

La obsolescencia es algo bastante común en los miembros de esta generación. La rapidez de los avances tecnológicos condiciona a los jóvenes a dejar de dar valor a las cosas rápidamente. Esto comienza muy temprano, cuando los niños esperan todo el año para ganar un juguete que, después de dos días, ya fue olvidado.

Cualquier empresa puede percatarse que estas diferentes generaciones ayudan a componer el cuadro ideal para competir en un mercado cada vez más mutable. El mayor desafío de sus gestores es precisamente crear el ambiente que haga posible que las personas tengan el necesario espíritu de tolerancia para convivir con aquellos que se guían por otros paradigmas y, por eso, pueden completarlos.

3.1.3. La importancia de la gestión de conflictos

Las consecuencias de los conflictos en las organizaciones están directamente relacionadas con la forma en que son percibidos y mediados por los gestores. Siguiendo la visión interaccionista, Martinelli (2002, p. 15) aduce que existen dos maneras de encarar las situaciones de conflictos en el ambiente organizacional:

[...] una negativa, que enfrenta el conflicto como algo solamente perjudicial, que debe ser evitado a toda costa, o si no se puede evitarlo, al menos se deben minimizar sus efectos. La segunda alternativa es encarar el conflicto en el trabajo de modo positivo, buscando verificar los beneficios que puede traer, en términos de diferencias de opiniones y visiones, así como de posibilidades de aprendizaje y enriquecimiento, personales y culturales.

El conflicto resulta positivo cuando se estimulan los grupos y personas a encontrar medios eficaces e innovadores para el desarrollo de sus tareas, ocasiones en que enfrentan conflictos intensos; cuando motiva el grupo a actuar en conjunto para solucionar el conflicto, y de ello resulta que los individuos desenvuelven una mayor cohesión; cuando ocurre como forma de llamar la atención hacia áreas problemáticas de la empresa; y cuando los individuos utilizan el conflicto como instrumento de corrección con tal de evitar problemas más graves.

Como forma de solucionar una situación de conflicto, Dubrin (2006, p. 183) comenta que "(...) los conflictos se pueden reducir o prevenir cuando uno o más miembros de una unidad organizativa cambian de lugar con miembros de otra unidad." El autor afirma, además, que "el cambio de personal funciona mejor cuando los empleados tienen la competencia técnica para desenvolverse bien en el nuevo ambiente."

Chiavenato (2004) sostiene, asimismo, que el conflicto puede traer resultados negativos cuando genera consecuencias que impiden el buen desarrollo de la empresa, ya que los empleados pueden producir sentimientos hostiles, de frustración y tensión ante sus esfuerzos y desempeño bloqueados en una situación de conflicto. Esto perjudica la productividad del grupo y de las personas, pues se ignoran las metas y gran parte de la energía originada por el

conflicto se dispersa en él mismo; y cuando las actitudes de cooperación son sustituidas por comportamientos del tipo egoísta, afectan la naturaleza de las relaciones intergrupales.

En síntesis, los conflictos que ocurren en el ambiente organizacional pueden llegar a ser benéficos o no. Cuando el conflicto se produce de forma moderada, mejora el rendimiento de la organización, pero cuando se produce de forma reducida, puede limitar su rendimiento. A partir de ello, cabe destacar la importancia de la Gestión de Conflictos en la mediación de los conflictos en el ambiente laboral, que está directamente relacionada con la capacidad del gestor en administrar tales situaciones. Esta capacidad se determina por las habilidades individuales del gestor y por su influencia sobre los miembros del equipo de trabajo.

3.2. La Conducta Humana en las Organizaciones

Furnham afirma que la mayoría de nosotros nacemos y morimos adentro de las organizaciones, en donde pasamos la mayor parte de nuestro tiempo. Durante toda nuestra existencia, estamos formados, educados, controlados, recompensados y castigados por las organizaciones (2001).

Para Trewatha y Newport (1979), “una gran parte de los primeros estudiosos y practicantes de la administración consideraba que las personas trabajaban para comer y vestirse. Por lo tanto, la mejor manera de conseguir que los empleados trabajaran más era brindándoles incentivos financieros o, al contrario, amenazándolos financieramente, en razón de su bajo desempeño”.

En consecuencia, la manera de aumentar la productividad era por medio de la organización de programas de recreación, la publicación de diarios y revistas de los empleados, la reproducción de música en el ambiente de trabajo y la concesión de beneficios extras. Sin embargo, con el tiempo, se ha comprobado que dichos factores no obtuvieron tanto éxito como se pensaba.

Actualmente, muchos teóricos de la administración creen que las personas tienen un propósito en su conducta. En otras palabras, nadie actúa de

una manera particular, a menos que haya alguna razón subyacente, la cual no siempre será evidente. Por ello, no es una tarea fácil definir la real razón para una determinada conducta humana, especialmente cuando no se pueden descifrar las causas.

En suma, el actual pensamiento de administración sugiere que la conducta se dirige a metas específicas, en respuesta a necesidades individuales. Aunque se puede visualizar a las personas como recursos – es decir, como poseedoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación de trabajo, comunicabilidad, etc. -, no se debe olvidar que la gente tiene características de su personalidad, expectativas, objetivos personales, particularidades.

Según Chiavenato (2004):

- a) El hombre es proactivo: la conducta de la gente está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y al logro de sus objetivos. Por ello, la gente reacciona y responde a su ambiente, – sea o no en el trabajo. Las personas pueden colaborar con las políticas y procedimientos de la organización, o resistir a ellos, según las estrategias de liderazgo adoptadas por la supervisión.
- b) El hombre es social: participar en organizaciones es importante para su vida, porque propicia que se involucre con otras personas en grupos. En ellos, los individuos procuran mantener su identidad y bienestar psicológicos. A menudo, usan las relaciones con otras personas para obtener información sobre sí mismas y sobre su entorno.
- c) Los hombres poseen diferentes necesidades que los motiva: Un factor puede motivar una conducta hoy y, al día siguiente, perder su potencia para determinarla. Por otro lado, comportamiento de la gente es influenciado simultáneamente, por una gran cantidad de necesidades y valores.

- d) El hombre percibe y evalúa: la experiencia del individuo con su ambiente es un proceso activo, pues selecciona los datos de los diferentes aspectos del ambiente y los evalúa según sus experiencias pretéritas, siempre en términos de sus propias necesidades y valores.
- e) El hombre piensa y elige: la conducta humana es adrede, proactiva y cognitivamente activa. Se la puede analizar, en términos de planes conductuales, considerando que elige, desarrolla y ejecuta para lidiar con los estímulos que se le presentan y para alcanzar sus objetivos personales. La forma genérica con la que el individuo selecciona y elige las alternativas se puede explicar a través de la teoría de la expectativa.
- f) El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta: el hombre tiene una limitada capacidad para desempeñarse según lo que pretende o ambiciona. La gente no es capaz de tener conductas en todas las formas posibles, porque sus características personales son limitadas. Las diferencias individuales propician que las personas presenten desemejanzas considerables en sus conductas. La capacidad de respuesta es una función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquirido). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones severas (p. 81 y 82).

3.3. Comportamiento Organizacional

El Comportamiento organizacional es un campo de estudio que busca prever, explicar y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. La conducta de la gente dentro de una organización es compleja y depende de factores internos – resultantes de sus características de personalidad,

como la capacidad de aprendizaje, la motivación, la percepción del ambiente, las actitudes, las emociones y los valores – y de factores externos, resultantes del ambiente y de las características organizacionales, como los sistemas de recompensas y sanciones, las circunstancias sociales, las políticas y la cohesión grupal.

Según Furnham (2001), el comportamiento organizacional estudia la influencia del grupo y otras influencias sociales sobre los comportamientos relacionados al cargo, sentimientos personales, como la motivación, el compromiso y la comunicación en el contexto organizacional. Es un término que se emplea para referirse a un área multidisciplinar con teorías y metodologías tomadas de las ciencias de la administración, de la psicología y de la sociología.

Para Robbins (2002), “es un ámbito de estudios que investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras sobre la conducta dentro de las organizaciones, con el propósito de usar tal conocimiento para promover una mejora de la eficacia organizacional”.

Conforme Chiavenato (2004), el comportamiento organizacional presenta el área del conocimiento humano y sus características en las empresas y en su ambiente. Por ello, es un importante campo de conocimiento para todo el que necesite trabajar con organizaciones, sea para crear nuevas, invertir en las que ya existen o, simplemente, administrarlas. Es un saber que pone el foco sobre conductas observables, tales como conversar con compañeros de trabajo, usar equipos o preparar un informe. Sin embargo, se enfrenta también con las acciones internas como pensar, percibir y decidir cuáles acompañan las acciones externas.

En ese sentido,

“El comportamiento organizacional estudia la conducta de las personas tanto como individuos cuanto como miembros de unidades sociales mayores, analizando también la “conducta” de dichas unidades sociales mayores – grupos y organizaciones. Ni los grupos,

ni las organizaciones, se comportan de la misma forma que una persona". (Wagner, Hollenbeck, 2003, p. 6)

Según Moscovici (1980), la gente siente, percibe y actúa de formas distintas. El conflicto surge en las percepciones distintas y, en la medida en que las diferencias de conducta deben ser enfrentadas, no se las puede considerar como buenas o malas, pues traen aparejadas un gran abanico de posibilidades y opciones.

Acerca de los conflictos, Bowditch (2002) complementa que el conflicto intergrupar se representa por las diferentes maneras de pensar de los individuos respecto de las autoridades, metas, territorios o recursos, ineludibles adentro de las organizaciones.

Robbins (2002) registró que el comportamiento organizacional se concentra en tres diferentes niveles. El primer nivel es el individuo y la manera de actuar frente a las diversas situaciones del cotidiano: si está dispuesto en el trabajo, si recibe bien al cliente, si lo cautiva. El segundo nivel es el del grupo: dónde se sientan y cómo analizan y discuten sobre el trabajo, buscando mejoras, soluciones e, incluso, planificando futuros proyectos. El tercero y último nivel es el de la estructura: se verifica si el lugar de trabajo es o no adecuado para la obtención de un mejor desempeño.

3.3.1. La satisfacción de los empleados de la organización

Uno de los puntos que comúnmente preocupan a la administración de las empresas es: ¿cómo satisfacer a los empleados con tal de mantenerlos siempre motivados? Esta es una cuestión de difícil respuesta, toda vez que involucra los procesos psicológicos de cada individuo que, a su vez, se reflejan en el grupo. Algunas organizaciones ofrecen excelentes condiciones laborales y, sin

embargo, sus empleados no están motivados y satisfechos con sus trabajos. La comprensión de indagaciones como esta media el estudio de la conducta humana, con destaque para la psicología organizacional.

Según Hersey y Blanchard (1977 apud SARTOR, 2001, p. 30), “el concepto de satisfacción presupone la existencia de razones, pudiéndose definir también como necesidades, deseos o impulsos en el interior del individuo (...) entendiéndose como motivo todo aquello que impulsa a la persona a actuar de una determinada manera” (CHIAVENATO, 1995, p. 502).

Considerándose la relación entre el individuo y la organización, se percibe que la satisfacción resulta de la situación total en el trabajo. La satisfacción generalmente se usa para expresar resultados ya experimentados por el empleado. La satisfacción de la función frecuentemente es vista a partir de la idea de que las funciones que propician un reto y tienen características satisfactorias, son inherentemente compensadoras para el empleado.

La satisfacción refleja el grado en que los participantes se sienten a gusto con su situación laboral y con relación a las diversas actividades y funciones que ejercen, sin perjuicio del reconocimiento de su valor por parte de la empresa. En ese sentido, la cuestión de la satisfacción del individuo en la organización depende de varios factores muchas veces no identificados por los administradores en general, pero sí identificables por medio del análisis del clima organizacional.

3.3.1.1. Condiciones laborales

El ambiente representa el contexto, es decir, el medio en el cual las empresas existen y actúan. Para garantizar una elevada motivación y salubridad de los empleados, el ambiente laboral debe ser propicio al desempeño de las actividades. Deben considerarse cuestiones tales como la seguridad, la ventilación, la iluminación y la no exposición a elementos perjudiciales, toda vez que influyen el clima organizacional. El ambiente se forma por las personas y elementos que componen el lugar de trabajo.

En ese sentido, la organización debe concentrarse en crear condiciones que faciliten un alto nivel de rendimiento durante un largo periodo de tiempo y también en permitir a cada empleado, a través de la asociatividad y del trabajo en la empresa, que sus necesidades básicas estén atendidas.

Según Hall (1984 apud SARTOR, 2001, p. 28), “los ambientes de las organizaciones son factores cruciales para la comprensión de lo que ocurre en ellas y con ellas. Esto exige que se den condiciones de trabajo para sus empleados, esperando de ellos una mayor eficiencia en la ejecución de los servicios”.

3.3.2. Comunicación Organizacional

Uno de los puntos estudiados en comportamiento organizacional es la comunicación, que debe ser tratada con la debida importancia en una, pues es a través de ella que la interacción y el desempeño de los procesos ocurren de forma correcta o incorrecta. En esa perspectiva, se percibe la comunicación como una variable constantemente presente en la vida de la organización, es decir, es un elemento que ocurre adentro de la estructura organizacional.

La comunicación organizacional es un componente fundamental, pues tiene un rol crucial en su funcionamiento eficiente. El proceso de comunicación involucra transferencias de informaciones formales o informales en toda la empresa, da origen a la creación de relaciones y de un circuito informacional.

Entonces, la comunicación organizacional se puede definir como un proceso de comunicación que ocurre en el contexto de una organización, integrando el conocimiento y el estudio de los grupos de interés de una determinada institución.

La investigación sobre la comunicación organizacional es un ámbito híbrido debido a su intersección entre las Ciencias Administrativas y de la Comunicación (Giroux, 1994; Laramée, 1993). Las disciplinas de comunicación y administración son dominios de conocimiento multidisciplinar de las Ciencias

Sociales, que buscan conocimientos en la Sociología, Psicología, Filosofía, Economía y otras. El concepto de Comunicación Organizacional todavía está en desarrollo (Taylor, 2004).

Las relaciones que se establecen entre las personas y entre los miembros de un grupo resultan en un proceso más o menos formal de comunicación y de transmisión de la información.

Los autores consideran que el sistema de comunicación tiene cuatro características fundamentales: un emisor, una fuente de información que utiliza un canal de transmisión, para llegar a un receptor a través de un código convencional y aceptado por el canal de transmisión. Podemos, entonces, afirmar que el proceso de comunicación es esencial para que dos o más personas se entiendan, para que interactúen entre sí y para que la sociedad tenga un conocimiento de qué tiene que hacer, y cómo debe hacerlo.

El proceso comunicacional promueve y consolida la identidad de la organización, a través de la creación y definición de su imagen externa, promocionándola y consolidando su posición identificativa, a través de su logotipo y marca. Con tal de garantizarse la comunicación, deben asegurarse, asimismo, un conjunto de principios que nos garanticen la calidad de esa comunicación. Ésta debe ser clara, coherente, adecuada, oportuna, distribuible, adaptable e interesante (Casali, 2006).

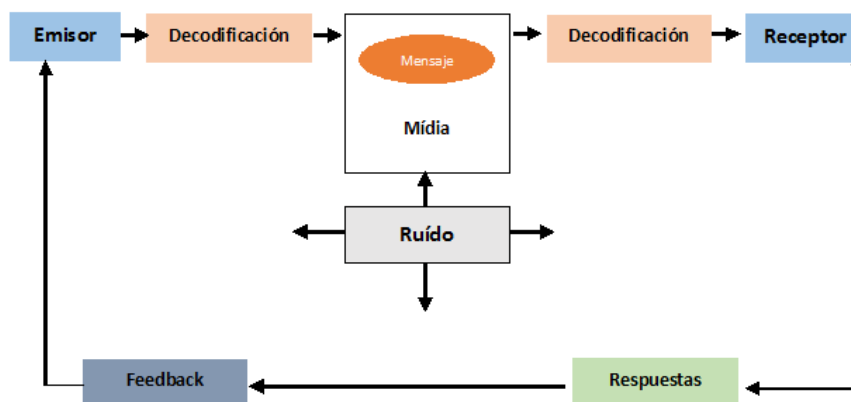


Figura 01 – El proceso de comunicación

Fuente: Stoner e Freeman (1999)

La estrategia de comunicación interna es muy importante para el desarrollo de la estrategia general de la empresa. Esta comunicación permitirá mostrar cómo el trabajo debe ser hecho en cada sector de la empresa y coordinar qué tarea tiene cada empleado. Fundamentalmente, se ocupará de la motivación entre los empleados, porque tendrán la oportunidad de formar una colectividad de intereses comunes (con quejas, sugerencias, expectativas y problemas que puedan contribuir en el desequilibrio de la organización).

A partir de los datos obtenidos a través de esa comunicación la empresa tendrá informaciones consistentes para elaborar un plan efectivo, generando un resultado sustentable para poder adecuar una simple ecuación: **emisor + mensaje + receptor + feedback = comunicación**. Este proceso humano se define de la siguiente forma: el emisor (fuente) concibe y desarrolla una idea, codificándola en lenguaje (escrito, oral, gráfico, gestual, musical o corporal). El medio de comunicación transmite la idea; el emisor transmite el mensaje que es captado por el receptor, quien, a su vez, la decodifica, finalizando el proceso o retroalimentándolo. No obstante, el proceso solo se considera completo cuando hay comprensión del mensaje emitido.

3.3.3. La importancia de la comunicación interna en la empresa

El concepto de comunicación interna consiste en crear estrategias, programas y acciones de relaciones públicas dirigidas al público interno, buscando aproximarlos a la realidad de la empresa, a través de una relación de colaboración y comprensión. En los actuales tiempos de competitividad, más que nunca, la comunicación interna es una herramienta indispensable para que la compañía pueda cumplir metas y alcanzar los resultados esperados.

Según Jáuregui (2009), “el cotidiano” es el lugar en el que se produce el ordenamiento que regula toda interacción social, integrando distintos niveles de la realidad, la personal y la social. Lo social está constituido por individuos, agentes de la sociedad que entablan relaciones entre sí a través de la

comunicación, posibilitando entendimientos y acuerdos que constituyen las regulaciones sociales”.

Las empresas, además, deben posibilitarle a su público interno canales de comunicación que busquen resultados positivos, donde los empleados puedan expresar deseos e insatisfacciones. A su vez, la empresa debe dar *feedback* a los empleados. Las acciones desarrolladas deben ser dinámicas, motivadoras y lograr que éstos se sientan parte de la empresa.

Si se adopta tal conducta, se verifica que los empleados pasan a ser considerados como los factores más importantes para el crecimiento y sobrevivencia de las empresas. De esa forma -en la condición de clientes internos- significan la “pieza fundamental”, que demanda cuidados especiales, porque máquinas y tecnología se pueden comprar; capital económico se puede obtener en instituciones financieras; pero las personas deben ser conquistadas, fidelizadas y valorizadas.

La comunicación interna debe expresar el esfuerzo de la empresa en establecer canales que posibiliten la relación ágil y transparente de la dirección hacia sus empleados y entre los propios elementos que integran ese grupo. No se restringe a la comunicación descendiente, es decir, aquella que viene de la dirección hacia los empleados e incluye, necesariamente, a la comunicación horizontal (entre personas de su público interno) y la comunicación ascendiente, que parte del nivel operacional rumbo a los dirigentes. (Matos, 2006, p 37).

Según Paulo Clemen (2005:16), la comunicación interna es la que existe entre la institución y su público interno. A través de ella, es posible crear

canales que establezcan una relación ágil y transparente entre la dirección de la institución y su público interno.

La comunicación interna planificada no es solo una herramienta administrativa. Además de hacerse comprender, demuestra clara valorización del público interno, quien se vuelve apto a para cumplir su rol a través de los recursos brindados por la empresa y se motiva con la atención que le es brindada. El objetivo de la transmisión, entonces, es la comprensión y no solo la información.

3.3.4. La comunicación como herramienta del clima organizacional

La comunicación organizacional se destaca como experiencia compartida; ella sólo funciona “entre nosotros” o de una persona hacia otra y viceversa.

Nuevamente, se destaca la relevancia del *feedback* y del diálogo. Drucker (2006) afirma que “la comunicación en una empresa -y esta puede ser la verdadera lección que aprendemos de nuestro fracaso en la comunicación y la verdadera medida de nuestra necesidad de comunicación- no es un medio de la organización: ella es el modo de organizar”. La comunicación debería ser vista por las empresas y personas como filosofía de vida, en búsqueda de establecer un buen flujo de conversación con nuestros interlocutores.

El principal reto en el ámbito de la comunicación empresarial es lograr consolidar una verdadera cultura de comunicación y diálogo.

Las empresas se ocupan más del marketing institucional y privilegian a las herramientas, en detrimento del factor cultural y humano. Los medios de comunicación y la tecnología de información ayudan a la competitividad de las empresas, pero lo principal es consolidar a la actitud de

comunicación de los liderazgos, abriendo el dialogo con los clientes internos y externos. (Matos, 2006. p 98).

El objetivo de la comunicación empresarial va más allá de ganancias y se vuelve un conjunto de iniciativas empresarias.

Se puede afirmar que la comunicación empresarial en los distintos ámbitos es adicionada al mismo tiempo que transmite específicos mensajes, principios y valores que cada una de aquellas empresas construyó por años. Por lo menos esa debe ser una de las preocupaciones básicas de los responsables por la comunicación en la empresa. (Nassar y Figueiredo, 1995).

Nassar y Figueiredo (1995) resaltan la necesidad de mantener una comunicación competente, porque es la primera condición para la buena imagen institucional.

3.3.5. Cómo transformar la comunicación interna en herramienta estratégica de gestión

La comunicación interna se ha vuelto una importante herramienta de gestión para las empresas, pues tiene por objetivo alinear a los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales.

El beneficio principal es la visión compartida y el fortalecimiento de las relaciones. Para eso tenemos que tener motivados a nuestros empleados.

Según Brum (2000), hay dos estrategias relacionadas con la comunicación interna. La primera, pone de relieve a la organización, la visión de la administración, los propósitos y objetivos generales de la empresa. Los programas volcados al cambio de determinada cultura, que comunican una nueva visión de la

empresa, se encajan en esa categoría que busca modificar las conductas de los empleados, promoviendo el compromiso y lealtad hacia la organización.

La segunda estrategia se concentra en la tarea, porque se relaciona con la comunicación de cuestiones específicas del trabajo. Esto incluye no solamente la comunicación acerca de la tarea, sino también la recolección de las opiniones de los empleados sobre formas de mejorar el desempeño y adopción de métodos de trabajo. En este caso, los objetivos de la administración están más relacionados con la mejora de la eficiencia de los servicios y procesos de producción.

Cerqueira (2002; p. 24) afirma que para obtener compromiso y para que las acciones de motivación tengan éxito, es necesario desarrollar la autoestima, la empatía y la afectividad en las relaciones. Algunos actos se pueden llevar a cabo con este objetivo para: demostrar que todos son importantes en la empresa, elogiar, incentivar el crecimiento personal y profesional, desarrollar la participación del grupo en la realización de tareas, hacer que el empleado se sienta necesario, alentar la contribución de grupos e individuos, mostrarse satisfechos cuando haya buenos resultados.

Los procesos de motivación mencionados anteriormente son extremadamente simples y no implican grandes gastos. Las empresas pueden programar las estrategias de este tipo sin mucho esfuerzo, volviéndose un entorno favorable para el desarrollo de un buen trabajo con empleados satisfechos y comprometidos.

3.3.6. Cómo implementar la comunicación interna en la empresa

La comunicación interna es uno de los principales procesos que permite transmitir al público interno las estrategias, objetivos y valores de la empresa. Para que esa comunicación sea eficaz y genere resultados plausibles, es fundamental que esté organizada y unificada, posibilitando la actuación del área de comunicación interna. Solamente así se podrá identificar y contactar

correctamente a los públicos en sus diversos ámbitos y regiones geográficas, manteniendo la unidad del mensaje y fortaleciendo el compromiso de los ciudadanos corporativos (Clemen, 2005; p. 57).

La implementación de la comunicación interna consiste en realizar acciones de comunicación destinadas al público interno, promoviendo la información y capacitación para que se pueda atender eficazmente al cliente externo. Para que se alcance este objetivo, es necesario realizar un análisis del ambiente interno, con evaluaciones de los distintos sectores de la empresa, analizando el nivel de integración entre los sectores, de la relación con los consumidores y del potencial de los empleados.

Los líderes de la empresa deben creer en la filosofía del proyecto que será implementado. Existen excelentes profesionales capaces de convencer e influenciar los liderazgos de una organización acerca de la importancia de una eficaz comunicación interna. Si los líderes no creen en eso, el proceso no generará resultados.

Las pautas para la planificación de la comunicación interna son: incentivar al ciudadano corporativo a comprender y aceptar las actividades de comunicación interna y garantizar que la comunicación con el público interno esté alineada tanto a las estrategias, objetivos y valores de la organización, como a los principios de la comunicación interna (Clemen, 2005; p. 59).

Posteriormente, es necesario realizar un trabajo de concientización de la función estratégica y orientada a resultados de la comunicación, el cual se puede implementar a través de distintas acciones. Por ejemplo, aislar a un equipo con tratamiento especial de informaciones y participación activa en reuniones y después comparar productividad, motivación y compromiso de este grupo con otro que no recibió ningún tipo de comunicado especial.

Otra táctica podría ser acompañar las nuevas iniciativas con determinación, para romper con los patrones y estigmas establecidos.

3.3.7. La Influencia de la comunicación en la toma de decisiones y en el clima organizacional

La comunicación interna es, sin dudas, un instrumento estratégico de gran valor para las empresas y contribuye de forma relevante para el buen funcionamiento de su misión. Una gestión participativa produce un clima armónico, positivo y de respeto, beneficiando la integración del grupo y el cumplimiento de los objetivos, así como la toma de decisiones.

Cuando es correctamente desarrollada en la empresa, la comunicación puede contribuir a la obtención de resultados muy satisfactorios y a la buena imagen y reputación, son pilares esenciales en su crecimiento. Todo aquello a lo que la empresa hace frente en la sociedad es expuesto y evaluado.

3.4. Cultura Organizacional

Cada organización tiene su propia cultura. Los que son parte de la empresa, actúan en sus actividades y desarrollan una carrera, y allí conocen y participan íntimamente de su cultura organizacional.

Son parte de la cultura la forma en la que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros.

Para Cameron y Quinn (2006, p. 17), “cada cultura está, generalmente, reflejada en un lenguaje único, en símbolos, reglas y sentimientos etnocéntricos... una cultura de la organización se refleja en lo que se valora, los estilos de liderazgo dominantes, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen única a una organización”.

Conforme Chiavenato (2004, p.101), “la cultura organizacional no es algo palpable. Ella no se percibe o se observa en sí misma, pero a través de sus efectos y consecuencias; en ese sentido, ella hace acordar a un iceberg”.

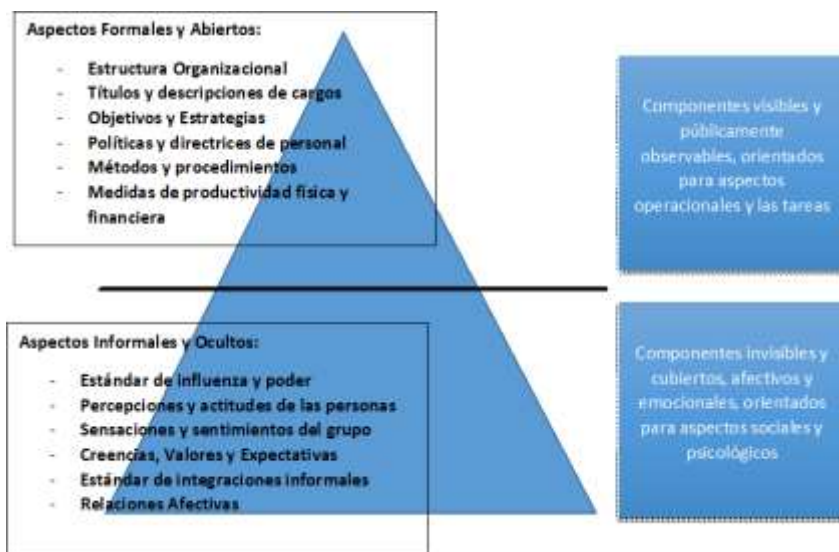


Figura 2 – Cultura Organizacional vista como un Iceberg

Fuente: Chiavenato (2004, p.101)

Freitas (2005, p.97) define la cultura organizacional: “primero, como instrumento de poder; segundo, como el conjunto de representaciones imaginarias sociales que se construyen y reconstruyen en las relaciones cotidianas dentro de la organización y que se expresan en términos de valores, normas, significados e interpretaciones, visando un sentido de dirección y unidad, haciendo a la organización una fuente de identidad y reconocimiento para sus miembros”.

Freitas agrega que uno de los conceptos más ricos de la literatura sobre cultura organizacional es el desarrollado por Schein (1989, p.9): “cultura organizacional es el conjunto de premisas básicas que un grupo inventó, descubrió o desarrolló al aprender a tratar con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionan lo suficientemente bien como para considerarse válidos y enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir, en relación a dichos problemas”.

Schein (1989) elaboró un concepto de cultura, entendiéndola como un modelo dinámico que se puede aprehender, transmitir y cambiar.

Hay varios niveles por los cuales se puede aprender la cultura de una organización:

- (a) los artefactos** - el *layout* de la organización, la conducta de la gente – fáciles de percibir, pero difíciles de interpretar;
- (b) los valores** – en ese punto, el autor señala el problema de la diferencia entre los valores aparentes y los valores en uso;
- (c) las premisas básicas** - que normalmente son inconscientes, pero que, en realidad, determinan cómo los miembros del grupo perciben, piensan y sienten.

Para Schein (1989), el nivel de los artefactos incluye a todo lo que se pueda observar a simple vista en la organización, o sea, lo más superficial. Se puede subdividir en:

- Artefactos verbales: lenguaje, sagas, mitos e historias.
- Artefactos conductuales: rituales, ceremonias, etc.
- Artefactos físicos: tecnología, decoración, ambiente físico y social construido.

Sin embargo, el autor consigna que, aunque todos esos fenómenos son manifestaciones de la cultura, son difíciles de descifrar. La descripción de los elementos visibles de la cultura no permite, por sí sola, interpretar su significado para el grupo y, tampoco, descubrir sus premisas básicas.

Cuando somos testigos de un elevado nivel de conflictos verbales y de debate en una organización, no sabemos si ello resulta de creencias como “todas las ideas son válidas hasta probarse lo contrario” o de una deficiente definición de roles. En este caso, sería necesario investigar niveles más profundos de la cultura.

El nivel de los valores contiene los criterios usados por los actores para evaluar personas, situaciones, objetos y acciones. Están, de alguna forma, ligados a las representaciones de filosofía, misión e identidad organizacional, y, menos visible, al consciente. Tiene una función normativa, la de orientar al grupo

sobre la forma de tratar con determinadas situaciones o acontecimientos. Se incluyen en este nivel los valores, las creencias y los principios que el grupo afirma, muchas veces oralmente de forma oral, como aquellos que deben guiar las acciones de sus miembros y que se concretan a través de la forma de filosofía de la empresa, reflejándose en la estrategia y en los propios objetivos de la organización.

Normalmente, los valores y creencias empiezan siendo sugerencias de los líderes de opinión para la resolución de problemas. Si el grupo acepta probarlas y éstas funcionan, lo que empezó como un valor individual pasará a ser un valor compartido y evidente. Si éste continúa dando respuestas a ciertos tipos de problemas, pasará a ser una premisa básica del grupo. Una solución será considerada una premisa cuando se valide por la realidad, por el grupo y todos los miembros la consideren un medio de reducir la ansiedad causada por la incertidumbre (Schein, 1989).

Las premisas básicas, a su vez, no están organizadas aleatoriamente. Ellas se empadronan en paradigmas culturales con algún orden y consistencia para orientar el accionar del ser humano. Es el aspecto menos consciente de todos e incluye los elementos que forman la esencia del grupo.

La cultura se puede identificar en unidades sociales estables y definidas. Es decir, si un determinado grupo comparte por un tiempo un número significativo de experiencias, enfrentándose a problemas internos y externos, se puede concluir que este grupo compartirá una visión del mundo.

Dos características sobresalen en este concepto: la primera es la exigencia de pensar a la cultura relacionada con una unidad social, y la segunda es que existe la necesidad de una estabilidad del grupo durante algún tiempo.

El siguiente cuadro presenta las premisas básicas para el aprendizaje de la cultura organizacional:

- Relación de la organización con su ambiente
- Naturaleza de la realidad y de la verdad
- Naturaleza de la naturaleza humana
- Naturaleza de la actividad humana
- Naturaleza de las relaciones humanas

Cuadro 1 – Premisas básicas

Fuente: Schein (1989, p.6)

Morgan (1996) identifica dos vertientes en la conceptualización sobre cultura: la mecanicista y la holográfica. El abordaje mecanicista entiende a la cultura organizacional como compuesta de una serie de elementos distintos: creencias, mitos, historias, héroes, tabúes, normas y rituales. De tal manera, establece la idea de que la cultura se puede manipular y controlar por medio de la acción sobre esas variables.

Aunque es posible ejercer cierta influencia, ella está lejos de proporcionar un resultado cierto y definitivo. La ausencia de resultados duraderos se debe a que los elementos destacados en el abordaje mecanicista son la manifestación externa de cuestiones más profundas, relacionadas a la percepción de la gente, y no la cultura en sí misma.

El abordaje holográfico ve a la cultura organizacional como un reflejo de la forma en la que la organización es interpretada por sus integrantes. Así como una holografía presenta las características del todo del que es parte, aunque en tamaño reducido, la cultura organizacional se caracteriza por ser una representación común de la realidad.

Otros aspectos de la cultura organizacional pueden ser identificados en la misma rutina de la organización. Según este razonamiento, las actitudes y acciones de los miembros de una organización se basarían en su interpretación del ambiente organizacional. Así, un ambiente puede ser entendido como hostil, represor, formal o confiable, informal y franco según quién lo vea, por la ejecución de sus rutinas cotidianas (Morgan, 1996).

Además de los actos cotidianos, la misma estructura organizacional, sus objetivos, misiones y cargos son, igualmente, objeto de la interpretación

individual y colectiva, e influyen la manera en que se entiende a la organización.

Dichas percepciones se acumulan, se refuerzan, se estructuran y se mantienen, al punto de generar creencias, mitos, historias, tabúes, rituales y normas, las cuales estarán en continuo proceso de actualización y difusión por su socialización.

Según Morgan (1996), para quien las organizaciones son realidades socialmente construidas, el proceso de formación de un grupo o el proceso de tornarse un líder dependen de la habilidad de crearse un sentido compartido de realidad. De esa forma, grupos más cohesivos crecen alrededor de entendimientos comunes, mientras que grupos desagregados se caracterizan por sus múltiples realidades.

La cultura tiene un carácter subconsciente por que no está verbalizada; sin embargo, crea las raíces de la acción.

3.5. Clima Organizacional

3.5.1. Aspectos Conceptuales del clima organizacional

Estudiar la relación entre personas y aplicar las teorías existentes al ambiente organizacional — que tiene características semejantes al ámbito social, pero se distingue en algunos aspectos debido a las diferencias del universo empresarial — es un constante desafío, que, si escapara al control, podría arruinar los programas de producción y estrategias de marketing de la empresa.

La motivación de las personas en trabajar para una empresa se da por la satisfacción de sus necesidades individuales. Entendiéndose la motivación como factores que estimulan a las personas a realizar algo, se puede ampliar este concepto del nivel individual al de la compañía, y así llegar al clima organizacional.

El concepto de clima organizacional se desarrolló sobre la base de los estudios llevados a cabo en el área de la psicología conductual, especialmente aquellos realizados en organizaciones.

Forehand y Gilmer (1964 apud Sartor, 2001) realizaron estudios sobre la conducta organizacional, enfocando los problemas de conceptualización y mensuración del clima organizacional y comparándolos con estudios sobre conducta individual realizados en el área de la psicología (variaciones ambientales y conducta organizacional).

Algunos estudios investigaron el tema mediante pesquisas realizadas con ingenieros y científicos en organizaciones industriales, gubernamentales y universitarias, identificando diversos factores que propician climas favorables-en el ámbito de la pesquisa científica. Se los agrupó en los siguientes tópicos: libertad, comunicación, diversidad, dedicación, motivación, satisfacción, similitud, creatividad, edad y grupos.

Litwin y Stringer (1966 apud Sartor, 2001) han idealizado tres compañías en las cuales los dirigentes actuaban de acuerdo a la teoría de la motivación humana de McClelland (realización, afiliación y poder). Se verificó que el grado de satisfacción y desempeño eran diferentes en cada compañía, por lo que se concluyó que el clima organizacional, según Rizzatti (1995, p.13), “se puede crear de diferentes formas de acuerdo al estilo de liderazgo impuesto por los dirigentes”, influenciando al desempeño y la conducta de las personas, y a la salud organizacional.

Siguiendo la línea evolutiva del concepto, Salgado (2001) afirma que los estudios acerca del clima organizacional en Brasil iniciaron en 1974, con Saldanha en su trabajo “A atmosfera organizacional y el bién estar psíquico de los contribuintes individuales”. Dicho autor habla sobre el rol del psicólogo organizacional en el proceso de promover el bienestar psíquico de los individuos en la organización y su importancia. Advierte que en organizaciones de naturaleza extremadamente formal, sin cualquier posibilidad de una revisión de sus rígidos esquemas referenciales, los individuos tendrán su creatividad obstada y desarrollarán tendencias a la apatía y al conformismo. Actualmente, se percibe

que el estudio de clima organizacional en las empresas se aplica de forma discreta entre los estudiosos, mostrando poco desarrollo.

Para Luz (1996 apud Salgado, 2001), el clima refleja el ánimo de las personas predominante en una organización en un determinado periodo. Se lo puede definir como aquello que la gente suele denominar “ambiente laboral”, como una atmósfera psicológica que reproduce la relación entre empresa y empleados.

A su vez, Hall (1984 apud Amboni, 1986) consigna que el clima de una organización se representa por los conceptos que los individuos comparten respecto del lugar en donde trabajan. Las percepciones de clima son abstracciones significativas de conjuntos de indicios con base en eventos, condiciones, prácticas y procedimientos que ocurren y caracterizan la vida diaria de una organización.

Davis (1983 apud Rizzatti, 1995) define que el clima es para la organización lo que la personalidad es para una persona. Algunas organizaciones son inquietas y eficientes, mientras otras son duras y frías. Paulatinamente se modifican, influenciadas por sus líderes y su ambiente.

Ferreira y Aragão (1996 apud Salgado, 2001) concluyen que el clima pasa por el aspecto psicológico, por los sentimientos colectivos resultantes de las relaciones con el ambiente laboral, como una atmósfera, un estado de ánimo vigente en determinado momento en una organización, pues a medida que se desencadenan los hechos, se alteran también las percepciones y reacciones de los miembros y de la empresa. Los autores sostienen que el clima interno de una organización es consecuencia de la reacción integrada y colectiva de los empleados, y que por su sutileza e inconstancia, puede sorprender a la dirección de la empresa.

En sus definiciones acerca del clima organizacional, algunos autores consignan que éste se define según características psicológicas individuales que afectan al colectivo, es decir, es una visión sistémica de clima. En ese sentido, Payne y Mansfield (1973 apud Amboni, 1986) afirman que el clima es el eslabón conceptual que une el nivel individual al organizacional, porque expresan la compatibilidad o congruencia de las expectativas, valores y directrices.

Asimismo, Coda (1997 apud Salgado, 2001) propugna que el clima refleja hasta qué punto las necesidades de la organización y de la gente se estarían efectivamente satisfaciendo. Este aspecto es uno de los indicadores de la eficacia organizacional.

El clima de la organización también se puede definir como las impresiones generales o percepciones de los empleados sobre su ambiente laboral. Aunque no todos los individuos tengan la misma opinión –pues no tienen la misma percepción- el clima organizacional refleja la conducta organizacional, es decir, atributos específicos de una organización, sus valores o conductas que afectan la manera en la cual la gente o grupos se relacionan en el ambiente laboral.

Según Lanzer apud Luz (2003, p.11), “el clima organizacional es un fenómeno resultante de la interacción de los elementos de la cultura. El clima es más perceptible que sus fuentes causales, comparándose a un ‘perfume’, pues se perciben sus efectos sin conocerse sus ingredientes, aunque a veces es posible identificar algunos de ellos”.

Para Srour (1998), el clima organizacional no alcanza a los modos institucionalizados de actuar y pensar:

Su eje consiste en capturar la ‘temperatura social’ que prevalece en la organización en un preciso instante. Corresponde a un corte sincrónico o a una fotografía tomada de sorpresa, condensa la suma de opiniones y percepciones conscientes de los miembros, traduce las tensiones, anhelos y el ánimo del grupo. El clima organizacional traza un mapa del ambiente interno que varía según la motivación de los agentes, aprehende sus reacciones inmediatas, sus satisfacciones y sus insatisfacciones personales; dibuja un retrato de los problemas que la situación de trabajo, la identificación con la organización y la perspectiva de carrera eventualmente provocan; y finalmente, expresa la

distribución estadística de las actitudes colectivas o de la atmosfera social existente como metáfora de un determinado momento. Según el estado de ánimo que predomina en cada subunidad de una organización, pueden coexistir varios microclimas. [...] Al ser subjetivo, el clima no representa las regularidades simbólicas de la colectividad, pero sí un 'pulso' de la cultura organizacional, un *flash* de su coyuntura" (p.176).

Finalizando el concepto, Schein (1982 apud Bauer, 2000, p. 29) afirma que "el clima organizacional contribuye para moldear la conducta de los individuos, a través de procedimientos administrativos, participación en las decisiones políticas y administrativas, recompensas e incentivos, influenciando de modo significativo los factores motivacionales de los empleados de la organización".

Está claro que la importancia del estudio de clima en las organizaciones es relevante para la comprensión y manejo de su dinámica, pues los clientes son influenciados por el clima percibido en la empresa. Asimismo, es una herramienta de gran valor para programas de desarrollo organizacional y porque retrata el grado de satisfacción de los empleados con la empresa en donde trabajan, el ambiente o lugar de actuación, el sistema de recompensas de la empresa y sus dirigentes.

El estudio de clima se propone comprender las percepciones colectivas de los empleados a nivel de grupo. Por lo tanto, un estudio de clima organizacional mide la satisfacción de los integrantes en la medida en que se atienden sus expectativas y canaliza la motivación para el logro de los objetivos empresariales.

El estudio de clima es muy útil para la empresa y busca integrar opiniones individuales para el bien colectivo y eficaz desempeño organizacional, brindando beneficios positivos y de largo plazo.

3.5.2. El clima organizacional y su implicación afectiva

La consecuencia afectiva se relaciona con las características de la función (autonomía, variedad, habilidades profesionales exigidas de los empleados) según aparece en varios estudios y, en todos ellos, los resultados revelan una relación positiva entre el enriquecimiento de la función a nivel de la diversidad de tareas. Mathieu y Zajack (1990) aducen que el *job scope* (medida compuesta por las características de la función) se relaciona de forma importante con la implicación afectiva.

Algunos estudios revelan que hay una relación positiva, débil, pero significativa, entre edad y consecuencia afectiva y que ésta se mantiene aún cuando las variables como edad, antigüedad en la empresa y en la función son controladas. Meyer y Allen (1997) consideran difícil encontrar una justificación para esta relación; sin embargo, aducen que es posible que los empleados mayores tengan experiencias laborales más satisfactorias.

Según Meyer y Allen (1997), se pueden encontrar varias justificaciones para esta relación. Citamos los siguientes ejemplos: trabajadores con más antigüedad tienden a tener una mejor posición en la empresa; puede ser necesaria alguna experiencia empresarial para que la consecuencia afectiva suceda; es posible que, con el paso del tiempo, los empleados que no desarrollen una consecuencia afectiva salgan de la empresa.

Conforme Mathieu y Zajack (1990), existe relación entre la competencia personal observada y el resultado organizacional: los empleados con más confianza en sus capacidades tienen mayor implicación afectiva con la empresa. Meyer y Allen (1997) justifican esa relación refiriendo que la autoconfianza desempeña un rol importante en el desarrollo de la –organizacional afectiva. También según estos mismos autores, personas competentes están más aptas para elegir empresas de alta calidad, las cuales, a su vez, contribuyen con

una elevada implicación afectiva. Además, los individuos se vinculan mucho mejor con las empresas que sirven para su desarrollo.

Los resultados de los estudios sobre los antecedentes de la implicación afectiva en la organización sugieren que está estrechamente relacionada con la experiencia profesional. Sin embargo, aunque esto sea frecuente, no se propusieron modelos teóricos para explicarla; de hecho, la mayoría de los autores adoptan como cuadro de referencia el modelo de Hackman y Oldam (1976).

Morris y Steers (1980) justifican este vínculo afirmando que cuando los empleados experimentan una interdependencia funcional de tareas, se vuelven más conscientes de sus contribuciones a la empresa y al equipo con el que trabajan.

Mowday *et al.* (1982) proponen las características de rol como antecedentes de la consecuencia organizacional. La investigación demostró la existencia de relaciones negativas entre dualidades de rol, conflicto de rol, sobrecarga de trabajo e implicación afectiva. Sin embargo, de acuerdo con Mathieu y Zajack (1990), no queda claro si la relación entre las características de rol y la consecuencia organizacional son directas o si otras variables, tales como la satisfacción y el estrés, la median.

Las relaciones establecidas entre empleados y líder parecen influenciar también la implicación afectiva, la cual es más elevada para los empleados con líderes que permiten la participación en los procesos de decisión, valorizándolos.

Algunas características de la estructura organizacional - especialmente el nivel de descentralización se relacionan de forma moderada y positiva con la implicación organizacional. El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la implicación organizacional está poco estudiado, principalmente, porque dichas prácticas son consideradas antecedentes de ésta. No obstante, el estudio de la influencia que ejercen es importante porque las prácticas de gestión de recursos humanos pueden ser directamente controladas por las empresas.

3.5.3. Modelos de estudio del clima laboral

El clima organizacional se mide a través de cuestionarios anónimos aplicados periódicamente, los cuales verifican la opinión de los empleados en distintas dimensiones de la vida en la empresa, como por ejemplo, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, relaciones con los jefes, condiciones de trabajo, conciliación entre trabajo y familia y otros aspectos. Existen algunos modelos que son utilizados para la verificación del clima organizacional.

3.5.3.1. Modelo de Litwin y Stinger (Organizational Climate Questionnaire– OCQ) (1968 apud Sartor, 2001).

Este modelo fue desarrollado para un estudio simulado en laboratorio para medir el clima organizacional. El cuestionario cuenta con 31 ítems distribuidos en 6 dimensiones:

- a) Estructura: el sentimiento de los empleados acerca de restricciones en el ambiente de trabajo, como ser la cantidad de reglas, reglamentos, procedimientos;
- b) Responsabilidad: el sentimiento de ser su propio jefe y la inexistencia de doble verificación de sus decisiones;
- c) Riesgos: el sentido de correr riesgos y tener desafíos en el cargo y en la situación de trabajo;
- d) Recompensa: el sentimiento de ser recompensado por un buen trabajo, con énfasis en la recompensa *versus* críticas y puniciones;
- e) Calor y apoyo: sensación de camaradería y ayuda mutua que prevalece en la empresa;
- f) Conflicto: el sentimiento de que la administración no teme diferentes opiniones o conflictos.

3.5.3.2. Modelo de Kolb (Cuestionario sobre Clima Organizacional) (1986 apud Rizzatti, 1995)

Este cuestionario, que se elaboró con base en los estudios de Litwin y Stringer y era un instrumento de aprendizaje para ejercicios en clase, utiliza una escala de siete factores de clima:

- a) Conformismo: la sensación de que existen muchas limitaciones externamente impuestas en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas reglas, procedimientos, políticas y prácticas a las cuales se deben adaptar, en vez de ser capaces de hacer su trabajo como les gustaría.
- b) Responsabilidad: se brinda responsabilidad personal a los miembros de la organización para que realicen su parte en los objetivos de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y resolver problemas sin la necesidad de verificar cada etapa con los superiores;
- c) Estándares: el énfasis que le pone la organización a la calidad de desempeño y a la producción elevada, incluido cómo los miembros sienten que la organización impone objetivos estimulantes, comunicándoles el compromiso con dichos objetivos.
- d) Recompensas: cómo los miembros sienten que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo, en vez de ser ignorados, criticados o punidos cuando algo sale mal.
- e) Clareza organizacional: el sentimiento de los empleados de que las cosas son bien organizadas y los objetivos claramente definidos, en vez de ser desordenados, confusos o caóticos.
- f) Calor y apoyo: sensación de que la amistad es valorizada en la organización, en donde los miembros confían unos en los otros y ofrecen apoyo mutuo. Los sentimientos de buenas relaciones predominan en el ambiente de trabajo.

- g) Liderazgo: la disposición de los miembros de la organización en aceptar el liderazgo y la dirección de terceros. Cuando surgen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten libres en asumirlo y son recompensados por un liderazgo exitoso.

3.5.3.3. Modelo de Sbragia (1983 apud Rizzatti, 1995)

El modelo utiliza veinte factores sobre aspectos considerados relevantes en una investigación realizada en instituciones de investigación y desarrollo sobre clima organizacional.

- a) Estado de tensión: describe cuánto las acciones de las personas son dominadas por la lógica y la razón, en vez de las emociones.
- b) Conformidad exigida: describe cuánto las personas poseen flexibilidad de acción en el contexto organizacional; describe cuánto la organización crea conciencia de la necesidad de obediencia a normas y reglamentos formales.
- c) Énfasis en la participación: describe cuánto las personas son consultadas e involucradas en las decisiones, es decir, si sus ideas y sugerencias son aceptadas.
- d) Proximidad de la supervisión: describe cuánto la administración deja de controlar cerradamente a las personas; cuánto las personas tienen libertad de fijar sus métodos de trabajo; cuánto las personas tienen posibilidad de ejercer la iniciativa.
- e) Consideración humana: describe cuánto las personas son tratadas como seres humanos; cuánta atención reciben en términos humanos.
- f) Adecuación de la estructura: describe cuánto el esquema organizacional facilita las acciones de las personas y cuanto hay — en la práctica — normas, procedimientos y canales de comunicación consistentes con los requisitos de trabajo.

- g) Autonomía presente: describe cómo las personas se sienten con sus jefes; cuánto no necesitan tener sus decisiones verificadas.
- h) Recompensas proporcionales: describen cuán bien las personas son recompensadas por el trabajo que hacen; cuánto énfasis es dada en recompensas positivas en vez de punitivas; cuán justa es la política de pagos y ascensos.
- i) Prestigio obtenido: describe la percepción de la gente acerca de su imagen en el entorno externo, ya que pertenecen a la organización; cómo la organización proyecta sus miembros en el entorno.
- j) Cooperación existente: describe cómo la amistad y las buenas relaciones sociales prevalecen en el ambiente de trabajo; cómo la organización proyecta sus miembros en el entorno.
- k) Estándares enfatizados: describen el grado de importancia atribuido por las personas a las metas y estándares de rendimiento; el énfasis en hacer un buen trabajo.
- l) Actitud hacia los conflictos: describe cuánto las personas están dispuestas a servir y tener en cuenta las diferentes opiniones; el énfasis relativo dado en "plantear la cuestión" antes de ignorar un problema.
- m) Sentimiento de pertenencia: describe cómo las personas expresan un sentido de pertenencia a la organización; la cantidad de personas que valoran la organización de la que forman parte.
- n) Tolerancia existente: describe el grado en que los errores son tratados de forma soportable y constructiva, más que punitiva;
- o) Clareza percibida: describe el grado de conocimiento de las personas con respecto a los asuntos que les conciernen; cómo la organización informa a las personas sobre las formas y condiciones de progreso.
- p) Justicia predominante: describe el grado en que las habilidades y representaciones predominan en los criterios de decisión en lugar de aspectos políticos, personales o credenciales;

- q) Condiciones de progreso: describe el énfasis con que la organización ofrece a sus miembros oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional; cuánto la organización cumple con sus aspiraciones y expectativas de progreso.
- r) Apoyo logístico brindado: describe cómo la organización proporciona a las personas las condiciones de trabajo y herramientas necesarias para un buen desempeño; cómo la organización facilita sus trabajos más importantes.
- s) Reconocimiento proporcionado: describe cómo la organización valora el desempeño por encima de la norma de rendimiento de los miembros; cómo se reconocen los diferentes esfuerzos individuales.
- t) Forma de control: describe cómo la organización utiliza los costos, la productividad y otros datos de control para la auto-orientación y resolución de problemas en lugar de realizar vigilancia y castigo.

3.5.3.4. Modelo de Halpin y Grolf (Organizational Climate Description Questionnaire OCDQ) (1983 apud Sartor, 2001)

Dicho modelo se desarrolló con el fin de evaluar el clima organizacional en instituciones de investigación y desarrollo, abordando las siguientes ocho dimensiones:

- a) Ausencia de integración: se refiere al empleado que no está integrado con las tareas que se deben realizar.
- b) Obstáculo: describe el empleado que se siente sobrecargado y ocupado con actividades rutinaria.
- c) Espíritu: se refiere al sentimiento del empleado de que sus necesidades sociales se están cumpliendo, mientras experimenta un sentido de realización en el trabajo. Es la dimensión moral de los empleados.

- d) Amistad: se refiere a la satisfacción de las necesidades sociales de los empleados, las relaciones de amistad, sin estar necesariamente relacionada con la sensación de logro en el trabajo.
- e) Distancia: la distancia entre el empleado y su superior, es decir, el comportamiento formal del superior en comparación con su comportamiento informal.
- f) Producción: se refiere a la supervisión “cerrada” del administrador en el aspecto productivo.
- g) Estimulo: el supervisor demuestra, a través de un comportamiento orientado a la tarea, el deseo de motivar a los empleados.
- h) Consideración: se refiere al supervisor que considera al empleado como persona.

3.5.3.5. Modelo de Campbell y coautores (1970 apud Rizzatti, 1995)

Fue desarrollado por Campbell en 1970. La contribución se basó en la identificación de cuatro factores que deben caracterizar dimensiones comunes en cualquier instrumento de clima. Los factores sugeridos son los siguientes:

- a) Autonomía individual: basada en factores de responsabilidad individual, independencia y oportunidad de utilizar la iniciativa individual y tomar decisiones.
- b) Grado de estructura: basado en el grado en que se establecen y comunican los objetivos y métodos de trabajo por el supervisor a su subordinado.
- c) Orientación para recompensa: basado en factores de recompensa, satisfacción general, orientación para la promoción y realización personal.
- d) Consideración, calor y apoyo: basado en los factores de soporte administrativo, entrenamiento de empleados, amistad y apoyo.

3.5.3.6. Modelo de Rizzatti (Rizzatti, 1995)

El modelo desarrollado por Rizzatti (1995) busca analizar el clima organizacional de la Universidad Federal de Santa Catarina, considerando los siguientes factores:

- a) Imagen y evaluación;
- b) Desarrollo de recursos humanos, beneficios e inversiones;
- c) Organización y condiciones de trabajo;
- d) Relaciones interpersonales;
- e) Sucesión político-administrativa y conducta de los jefes;
- f) Satisfacción personal.

3.5.3.7. Modelo de Hesketh (Escala de SYS Information) (Hesketh, 1979)

Hesketh (1979) desarrolló este modelo como parte de una metodología para Diagnostico Organizacional. Dicho modelo evalúa el clima organizacional bajo los siguientes aspectos:

- a) Organización de la empresa;
- b) Performance de los jefes;
- c) Satisfacción general de los empleados;
- d) Beneficios: salario, ascensos, salud, horas de trabajo, entrenamiento y alimentación.

3.6. Relación entre el Clima y la Cultura Organizacional

Según Luz (2003, p.20), aunque el clima se encuentra afectado por factores externos a la organización, por las condiciones de salud, habitación, esparcimiento y familiar de sus empleados, así como por las mismas condiciones sociales, la cultura organizacional es una de sus principales causas.

Entre clima y cultura hay una relación de causalidad, por lo que se puede afirmar que la cultura es causa y el clima es su consecuencia. A pesar de ser intangible, la cultura se manifiesta a través de la arquitectura, de las edificaciones, de la forma de vestirse y de la conducta de los empleados. La cultura también se hace tangible a través de la relación de la empresa con sus socios comerciales.

Algunas empresas son rígidas en sus aspectos disciplinarios. Otras, extremadamente formales. Unas son conservadoras; otras, innovadoras. Unas son ágiles, otras son lentas. Unas son modernas; otras, retrogradadas.

Como se puede observar, cada empresa tiene su manera de ser, lo que la vuelve un lugar especial, o extremadamente difícil para trabajar.

Debido a las sobresalientes diferencias existentes entre las culturas organizacionales, el clima entre los empleados puede o no ser favorable, lo que insta a la implementación de una cultura que ayude a lograr una mayor motivación y compromiso de todos.

Para Cameron y Quinn (2006), el clima, comparándolo a la cultura, se refiere a las conductas, sentimientos y percepciones más temporales de los individuos. Refieren los autores, además, que la cultura organizacional es un atributo central y de cambio paulatino, mientras que el clima, toda vez que se basa en conductas, puede cambiar más rápida y dramáticamente. La cultura se refiere a algo implícito, a aspectos frecuentemente indiscernibles de las organizaciones, mientras que el clima refleja cuestiones más públicas y observables. La cultura incluye valores centrales e interpretaciones consensuales acerca de cómo son las cosas; el clima, a su vez, incluye perspectivas individuales que se modifican

frecuentemente según el cambio de las situaciones y el surgimiento de nuevas informaciones.

Souza (1978) consigna que el clima resulta de las variables culturales, las cuales, cuando se alteran, ocasionan cambios en el clima. Curiosamente el clima es más perceptible que sus fuentes causales. Otros autores como Schneider (1985), Tamayo (1999) y Martins (*et al.* 2004, 2008) comparten dicha idea, afirmando que el clima organizacional es más superficial que la cultura y que ambos están directamente unidos.

De esa manera se percibe que el concepto de clima difiere del de cultura organizacional, aunque ambos estén estrechamente relacionados. Además, con base en lo expuesto, se entiende que el clima organizacional es la manifestación o expresión de la cultura misma (Souza, 1978, Martins *et al.*, 2004, Martins, 2008).

3.7. Factores asociados a la Cultura y al Clima Organizacional

3.7.1. Liderazgo

Las definiciones de liderazgo en la literatura especializada difieren en varios aspectos. Sin embargo, los autores parecen coincidir en el hecho de que el liderazgo es un proceso que implica a los líderes, a los seguidores y al contexto en el que se encuentran.

El liderazgo es un fenómeno de influencia personal ejercida en determinada situación a través del proceso de comunicación humana, que busca transmitir determinados objetivos.

Según Chiavenato (2004, p.446), “el liderazgo es, en cierto modo, una especie de poder personal. A través del liderazgo, una persona influye en los demás sobre la base de las relaciones existentes (...)”.

La influencia es un concepto enlazado al poder y a la autoridad:

Poder: capacidad de afectar y controlar las acciones y decisiones de los demás, aun cuando ellas puedan resistir a esa influencia.

Autoridad: poder legítimo, es decir, el poder que tiene una persona a causa de la función o cargo que desempeña en una estructura organizacional.

Una significativa diferencia entre poder formal (jerarquía) y poder personal (liderazgo) es que, mientras el primero fluye de arriba hacia abajo, en cascada, el segundo nace y crece de abajo hacia arriba. Por eso, existen jefes que también son líderes, pues tienen el apoyo de los liderados. En contraste, existen aquellos que no consiguen ese apoyo fundamental y, por consecuencia, no forman un verdadero equipo; con elevados índices de participación, *feedback* y sinergia. Son cinco las fuentes de poder (ver cuadro 1.1) identificadas por los autores John French y Bertram Raven:



Figura 3 – Fuentes de Poder

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2004)

El verdadero liderazgo resulta, por lo general, del poder de competencia y del poder de referencia del líder. El reto es saber cómo migrar de manera decisiva al poder de competencia y de referencia, con el fin de ejercer el liderazgo en base al poder personal.

3.7.1.2. Teorías sobre el liderazgo

Es sabido que no hay una fórmula para el liderazgo perfecto, pero no se debe dejar de articular en el presente trabajo, previo a cualquier investigación, una breve síntesis acerca de las teorías sobre este tema.

En 1930, surgieron las primeras teorías sobre liderazgo, cada cual con sus características y según la influencia del momento histórico. Según Chiavenato (2004), hubo tres primeras teorías sobre liderazgo:

Teoría de rasgos de personalidad – Características sobresalientes de la personalidad del líder. Se resalta, de forma general, que los líderes poseen rasgos de personalidad específicos, e incluso físicos, que los distinguen de los demás, como inteligencia, carisma, entusiasmo, firmeza, fuerza, valor, integridad, autoconfianza y demás. Sin embargo, la investigación no ha demostrado la eficacia de tales rasgos, que no son exclusivos de los presuntos líderes.

Teorías sobre estilos de liderazgo (conducta) – Formas y estilos de conducta adoptados por el líder. El enfoque se centraba en cómo los líderes tomaban decisiones y los efectos que eso tenía sobre los niveles de productividad y la satisfacción general de los empleados. De este modo, se identificaron tres tipos principales de estilos de decisión:

- a) **Autocrático:** el líder toma casi todas las decisiones unilateralmente, mermando la contribución de sus subordinados;
- b) **Democrático:** los subordinados participan en la toma de decisiones;
- c) **Liberal:** el líder permite que el grupo se auto administre, haciendo mínimas intervenciones.

Teorías situacionales sobre liderazgo – Adecuación de la conducta del líder a las circunstancias de la situación. Se centran principalmente en cómo cada situación requiere una actitud diferente del líder. De acuerdo con esta teoría, el líder es el que tiene la capacidad de adaptarse a grupos de

personas con características diferentes en diversas situaciones y condiciones. Por lo tanto, podemos destacar tres variables que apoyan esta teoría: el líder, el grupo y la situación.

En los años 1980 empezaron a surgir teorías integradoras. Los líderes son vistos como agentes de cambio. Hay una nueva visión cultural sobre liderazgo y en ese ámbito nacen teorizaciones transaccionales, transformacionales y carismáticas, según lo que se describe a continuación:

Teoría del Liderazgo Transaccional – el líder transaccional se presenta como aquel que establece con sus liderados una relación de intercambio, una especie de acuerdo en el cual les brinda lo que quieren a cambio de lo que él desea, definiendo y distribuyendo tareas necesarias para alcanzar el objetivo definido (Cunha, 2008). Es decir, ese tipo de liderazgo motiva y conduce a los liderados, en base a un proceso de intercambio.

El Liderazgo Transaccional posee dos componentes importantes para su concreción:

Refuerzo contingente: en este caso, el líder, a través del establecimiento de objetivos y definición de tareas, atribuye refuerzos y premios por el cumplimiento de éstos.

Gestión por excepción: el líder actúa solamente cuando la situación se distancia de lo esperado. El líder anticipa e interviene de forma de corregir las acciones de los liderados, para que alcancen el resultado.

Teoría del Liderazgo Transformacional – es el “procedimiento a través del cual los líderes fomentan el empeño y el compromiso de los empleados, llevándolos a tener conductas espontáneas y de entrega total a la causa de la empresa” (Pereira, 2006, p. 32).

Como indica el nombre, es un liderazgo que transforma, que involucra, que capta las necesidades de los empleados y los inspira a tener acciones creativas. El Liderazgo Transformacional estimula la evolución del

empleado como persona, y, consecuentemente, como profesional. Se enfoca en la inteligencia del colaborador, pensada de forma integral.

El líder transformacional personaliza la relación con sus seguidores, siempre se pone en el lugar del otro, y lo influencia positivamente. Los seguidores del líder transformacional se identifican con él. Pueden captar y sentir sus valores, su dignidad y luchan por los mismos ideales.

Un punto de diferencia entre el liderazgo transaccional y el transformacional reside en el hecho de que los líderes transformacionales se describen como “autodefinidores”, mientras que los líderes transaccionales se preocupan más en las reglas y su aplicación, conducidos por las contingencias externas (Avolio & Bass, 1995: 201 – 203).

Teoría de los atributos del liderazgo – Dicha teoría “se propuso para formular explicaciones a los diferentes modos por los cuales juzgamos a las personas, según el significado que atribuimos a una determinada conducta” (Robbins, 1999. p. 321).

La conducta es generada por:

Causas Internas – son conductas que tiene el individuo bajo su propio control.

Causas Externas – son conductas provocadas por un agente externo, es decir, el individuo es casi forzado por algún motivo a exhibir dicha conducta.

Las personas determinan las causas de su conducta en base a tres factores:

- **Distintividad:** análisis de la conducta para determinar si ella es común (causa interna) o enconan (causa externa).
- **Consenso:** verificar cuán común es una conducta, es decir: si todos actuaron de la misma forma, la causa es externa; si solo una persona actuó de determinada forma, es interna.

- **Consistencia:** observar la conducta a lo largo del tiempo; si la conducta fuere consistente, la causa es interna; si fuere inconsistente, la causa es externa. Este concepto de liderazgo atribuye al líder la responsabilidad sobre el desempeño de la empresa, sea el éxito o el fracaso.

Teoría del Liderazgo Carismático – en ese ámbito, “los seguidores atribuyen capacidades heroicas o extraordinarias al liderazgo cuando observan determinadas conductas” (Robbins, 2000, p. 232).

El liderazgo carismático está marcado por líderes que poseen una visión atractiva y objetivos claros, y transmiten eso de manera eficaz, por medio de la cual los liderados se identifican, resultando en altas expectativas de desempeño.

Hay fuertes convicciones acerca de sus creencias y, de cierta forma, ellos saben qué necesitan los liderados. Conocen las necesidades individuales y utilizan ese conocimiento para articular acciones.

El liderazgo carismático tiene una fuerte conexión con la política y con grandes revoluciones. Existen y existieron grandes líderes carismáticos; de hecho, uno de los más conocidos fue Adolf Hitler.

3.7.1.3. Liderazgo Autentico

La autenticidad se puede definir como “tener experiencias personales, como los pensamientos, las emociones, las necesidades, los anhelos o las creencias, captado a partir del aforismo ‘conócete a ti mismo’” (Harter, 2002, p.382).

La autenticidad implica tanto tener experiencias personales (valores, creencias y pensamientos) como actuar de acuerdo a lo que se cree (expresar lo que realmente se piensa y creer y actuar en conformidad) (Harter, 2002, p.382).

Sin embargo, la autenticidad no es una condición absoluta, pues un individuo no es completamente auténtico o no auténtico; al contrario, puede sí ser más auténtico o inauténtico (Erickson, 1995).

Segundo Pérez Jauregui (2000, p.73)

“Los desarrollos realizados en Psicología Organizacional en el área de Recursos Humanos, señalan que el líder auténtico, verdadero, es aquel que se destaca porque hace sentir importantes a los demás, promoviendo desde una comunicación asertiva el desarrollo de las potencialidades de los demás, desde una visión realista y objetiva.”

Un líder auténtico observa su vida y aprende de ella, desarrolla autoconocimiento y no necesita imitar a nadie o cambiar su conducta al ingresar a la empresa, pues sus valores y conductas son siempre los mismos y los transmitirá a su equipo de forma natural y verdadera. Ellos no buscan estatus o recompensas personales, están para formar otros líderes, enseñar y también aprender. Siempre están atentos a las situaciones con disciplina e integración, con tal de no ser reactivos y transmitir seguridad al equipo.

Según Walumbwa et. al, 2008, se destacan en un liderazgo auténtico, bajo la perspectiva de la psicología social: la autoconsciencia (*self-awareness*), la perspectiva moral interiorizada (*internalized moral perspective*), el procesamiento equilibrado de la información (*balanced processing*) y la transparencia relacional (*relational transparency*).

La autoconsciencia (*self-awareness*) permite distinguirse de su estado de ánimo, sentimientos y pensamientos. Ella autoregula lo que la persona defiende y siente de lo que ocurre en su rutina. Ya se trate de valores, identidad, emociones, metas o razones, los líderes tienen que conocerse bien a sí mismos. Este factor permite evaluar el nivel de conocimiento/conciencia que el líder tiene de sus fortalezas y debilidades, de sus seguidores y de cómo sus acciones influyen en las acciones de los demás (Avolio & Gardner, 2005, p. 324). Es,

claramente, considerar la autoconciencia como un proceso dinámico a lo largo del tiempo (Walumbwa et al., 2008, p. 95).

La perspectiva moral interiorizada (*internalized moral perspective*) está directamente relacionada con la autorregulación de la conducta del líder de acuerdo con los valores y principios personales, frente a las presiones del grupo, empresa o sociedad (Walumbwa et al., 2008, p. 96).

Procesamiento equilibrado de la información (*balanced processing*) implica que la nueva información considera las perspectivas de los demás y está libre de distorsiones, negaciones o ignorancia (Harvey et al., 2006). Los auténticos líderes están menos involucrados y pueden procesar de manera más objetiva cuál es la información importante para la autoestima. Son capaces de evaluar de manera objetiva y aceptar tanto los aspectos positivos como los negativos, tanto los atributos y cualidades, como las competencias deficientes, las emociones negativas y peores actuaciones (Gardner et al., 2005).

La transparencia relacional (*relational transparency*) combina la autenticidad del líder con la capacidad mostrada por él para abrirse a los demás y para mostrarse tal como es (Walumbwa et al., 2008, p. 95).

3.7.2. Motivación

La motivación es un tema muy discutido y que se destaca en el contexto organizacional y general. Es un tema muy abordado, pero, quizás, poco comprendido. Debido a su complejidad, muchos autores se apoyan solamente en teorías y en soluciones fáciles y rápidas para explicarlo; sin embargo, la motivación es un fenómeno social, es variable, distinto para cada individuo. No hay una motivación exacta y única. Lo que motiva a una persona puede desmotivar a otra.

Según Chiavenato (2000), Abraham Maslow, un reconocido psicólogo y una de las mayores autoridades en el ámbito de la motivación humana, desarrolló la Teoría Motivacional basada en las necesidades humanas.

La teoría se concibe como una pirámide o escalera, en la cual cada escalón o estrato se sobrepone al anterior y que solo se puede alcanzar una vez que se supera el anterior. El pensamiento del autor busca arrojar luz sobre cuestiones relacionadas a las necesidades interiores de los individuos, las cuales los llevan a una determinada conducta orientada a satisfacer dichas necesidades. En lo que se refiere a la Administración, esa comprensión lleva a la toma de conciencia del agente de administración, el que ejerce el liderazgo, porque se obtienen mejores resultados en su equipo.

A su vez, Herzberg (1923 -1968) *apud* Chiavenato (2000), propuso un modelo motivacional basado en dos factores (que en su concepción determinan la conducta de las personas) así denominados:

- 1) Factores higiénicos: relacionados con el medio ambiente donde actúan las personas. Son factores determinados por las organizaciones, alejados del control de la gente, y, por lo tanto, responsabilidad de las empresas. Son los salarios, beneficios sociales, tipo de jefe, condiciones físicas del ambiente, política de la empresa y relaciones interpersonales. Se parte del principio de que dichos factores serán cumplidos, sino no habrá como promover la motivación de los empleados. Constituye, por lo tanto, una condición inicial *sine, qua non*. Para Herzberg, dichos factores no solo motivan a las personas, sino que son necesarios e imprescindibles y su ausencia traería consecuencias negativas.
- 2) Factores motivacionales o intrínsecos: se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas a él inherentes.

Los factores de Herzberg se pueden relacionar comparativamente con las necesidades de estima y autorrealización de Maslow. Están, por lo tanto, directamente enlazados con el reconocimiento profesional, la autonomía, el autocontrol y la autorrealización del individuo.

Según Chiavenato (2002), Herzberg propuso una teoría bifactorial de motivación, la cual sugiere que los factores intrínsecos motivan, mientras que los extrínsecos solamente mantienen y apaciguan a los empleados.

Herzberg, creyendo que la relación de una persona con su trabajo es básica y que su reacción frente al trabajo bien puede determinar su éxito o fracaso, investigó la siguiente cuestión: ¿qué desea la gente de sus trabajos? Factores intrínsecos como éxito, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y la posibilidad de progreso parecían estar relacionados con la satisfacción en el empleo.

Según Chiavenato (2002), Herzberg interpretó sus resultados para proponer la existencia de un continuo dual en el que el opuesto de la satisfacción es la no satisfacción, y el opuesto de la insatisfacción es la no insatisfacción.

Los factores que conducen a la satisfacción en el empleo son distintos a aquellos que conducen a la insatisfacción, según Herzberg. Así, si se actúa para eliminar los factores que crean insatisfacción en el trabajo, sería posible traer paz, pero no necesariamente motivación.

Para Chiavenato (2002), el abordaje más adecuado a la motivación sería la teoría de la expectativa propuesta por Vroom, según la cual el deseo de una persona de ser productiva depende, a cualquier momento, de sus objetivos particulares y de su percepción del valor relativo del desempeño como un medio para alcanzar tales objetivos.

La teoría de Vroom, según Chiavenato (2002), afirma que el deseo de una persona de producir depende, de sus objetivos particulares y de su percepción del valor relativo del desempeño como un medio de alcanzar dichos objetivos.

La teoría de las expectativas considera a la productividad como un medio de alcanzar la satisfacción. Dicho de otra forma, la productividad no es un fin en sí mismo, sino un medio para un fin, de manera que cuando los empleados perciben la productividad alta como medio para alcanzar uno o más de sus objetivos personales, la tendencia es que produzcan más. El autor resalta que el modelo de expectativas es un modelo contingente y reconoce que no hay un método universal para motivar a la gente. Además, el hecho de comprender las necesidades de un empleado no asegura que éste perciba que el buen desempeño en el empleo lleva necesariamente a su satisfacción personal.

Robbins (2010) complementa afirmando que la motivación es el proceso responsable de la intensidad, de la dirección y de la persistencia de los esfuerzos de una persona en alcanzar una determinada meta. La intensidad se refiere a cuánto esfuerzo emplea una persona de forma favorable a la organización. Finalmente, la motivación tiene una dimensión de persistencia, es decir, el tiempo que alguien puede mantener su esfuerzo.

Para Robbins (1998), la motivación se define como la voluntad de emplear altos niveles de esfuerzo en dirección a metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo en satisfacer alguna necesidad del individuo.

Mientras que la motivación general se interesa por el esfuerzo en dirección a cualquier meta, estrecharemos el foco para metas organizacionales para reflejar nuestro singular interés en la conducta relacionada al trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

Robbins (1998) consigna que una necesidad, en nuestra terminología, significa algún estado interno que vuelve atractivos a algunos resultados. Una necesidad no satisfecha crea tensión que estimula impulsos en el individuo. Dichos impulsos generan una conducta de búsqueda de objetivos especiales, los cuales, si fueran alcanzados, satisfarán la necesidad y llevarán a la reducción de la tensión.

Por otro lado, resalta Chiavenato (2002) que la búsqueda por la excelencia se hace en base a inversiones en capacitación y desarrollo de las personas, las que hoy se consideran como talentos a ser estimulados y desarrollados, y no simplemente como recursos humanos en disponibilidad. Sin embargo, de nada sirve promover cambios sin la debida capacitación orientadora y motivadora de los agentes de dichas transformaciones, para que puedan absorberlas y, simultáneamente, emprenderlas.

En el nivel individual, el concepto de motivación conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están

continuamente involucrados en adaptarse a una variedad de situaciones, con tal de satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Ello se puede definir como un estado de adaptación. Esta adaptación no se refiere solamente a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social de estima y autorrealización. Es la frustración de tales necesidades lo que causa muchos de los problemas de adaptación. Toda vez que la satisfacción de las necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas en situación de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación —o la ausencia de ella— de la gente (Chiavenato, 2002, p. 94).

A su vez, Minicucci (1995) resalta que, en contraste con el abordaje de relaciones humanas que suponía que empleados felices son productivos, los científicos conductuales consideran que la comprensión de la conducta humana es el medio más adecuado para alcanzar objetivos y eficiencia.

Un empleado puede tener todas las calidades necesarias al desempeño de su tarea, tener las herramientas necesarias, un buen ambiente de trabajo, pero ello no garantiza que él ejecutará sus tareas satisfactoriamente (Minicucci, 1995, p. 227)

Conforme Volpato; Cimbalista (2002), el nuevo mundo del trabajo muestra que la responsabilidad de los empleados creció y que el poder se pulverizó; por lo tanto, muchas de las competencias exclusivas de los gerentes han pasado a ser responsabilidad de todos. Hoy, y cada día más, el éxito en el ambiente de trabajo depende de los ambientes propicios a la creatividad e innovación. El diferencial competitivo depende de la imaginación, de la capacidad de transferir conocimientos y resolver problemas de manera creativa e innovadora.

Según las autoras, el proceso de motivación en los individuos se produce de forma intrínseca. Cada uno de ellos desarrolla impulsos motivacionales distintos en diferentes momentos, reconociendo que estas fuerzas afectan directamente la manera de ver el trabajo y también sus propias vidas.

Por otro lado, muchos estudios buscan conocer –tanto para la administración (empleador) como para los empleados- las causas y consecuencias de la (des)motivación en el trabajo, tratando de analizar cómo y cuándo ocurren problemas y cómo éstos pueden ser eficazmente resueltos.

Bajo el punto de vista de la administración y también de los trabajadores, el éxito es un tipo de motivación que no nace solo: depende de la tecnología adoptada por la organización y del desempeño y de la calidad ejercida por las personas que trabajan en un determinado lugar, con miras a un mismo objetivo.

Bajo el punto de vista de la administración estratégica, la connotación del trabajo y de la motivación debe estar alineada al sistema y valores establecidos por la cultura de la organización. Se sabe que la cultura organizacional está profundamente enlazada al conjunto de valores personales, al punto de influenciar todo el sistema empresarial.

3.8. Remuneración y beneficios

3.8.1. Remuneración

La remuneración es considerada como uno de los principales factores que definen las mejores empresas y mejores empleos. El mercado es cada vez más exigente, y la falta de capital humano que conduce a la existencia de las mejores organizaciones y el suministro de productos de calidad, servicios o tecnologías, hacen que los salarios sean mejores y más altos.

Lo más destacado en el caso de la remuneración es cuánto vale el profesional actual o cuál remuneración el mercado está dispuesto a brindar por un profesional calificado que provoque un cambio en el lugar de trabajo.

Según Chiavenato (2008), es el paquete de recompensas cuantificables que recibe una persona por su trabajo; por otra parte, la remuneración es una recompensa, premio o reconocimiento. De acuerdo con el artículo 457 de la Consolidación de las Leyes del Trabajo brasilera, "se inserta en la remuneración del empleado, a todos los efectos legales, además del salario que corresponda y que el empleador paga directamente, en contraprestación al servicio, las propinas que recibe."

Según Araújo (2006), la remuneración se analiza desde un punto de vista contemporáneo, es decir, se centra en la persona, donde la retribución es variable, ya que el rendimiento o el logro de los objetivos por los empleados pueden aumentar o disminuir el salario. Se puede establecer las siguientes medidas:

- 1) Remuneración de habilidades: remunerar personas en base al conocimiento demostrado, conocimientos y habilidades múltiples;
- 2) Remuneración por competencias: competencias centrales (habilidades, conocimientos, características de conducta y otros atributos que, equilibrados, predicen en rendimiento superior); y
- 3) Remuneración por resultados: cumplimiento de metas (participación en los beneficios y participación accionaria).

Otro punto importante en la tendencia de las organizaciones no es igualar los sueldos de todos los empleados, pero delinear una estrategia que recompense a los mejores, y que principalmente siga la evolución de la empresa y la evolución del mercado. Así como el establecimiento de normas de equidad interna que reflejen la contribución de cada empleado dentro de la organización (Dutra, 2002).

3.8.2. Beneficios

Los beneficios son las recompensas indirectas que se ofrecen a los empleados, ya sea a través de la gratificación o beneficio social. Chiavenato (2008) conceptualiza la expresión beneficios sociales como "ciertos privilegios y ventajas concedidas por las organizaciones, como un pago adicional de los salarios a la totalidad o parte de sus empleados". Los beneficios se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) En cuanto a su obligación legal: vacaciones, aguinaldo, jubilación, auxilio por enfermedad, etc.
- b) En cuanto a su naturaleza pecuniaria: gratificaciones, complementación del sueldo en las ausencias prolongadas por enfermedad, etc.
- c) En cuanto a su naturaleza no pecuniaria: comedor, transporte, asistencia médica, asistencia odontológica, etc.
- d) En cuanto a sus objetivos: asistencial o recreativo (guarderías, clubes, paseos, etc.)
- e) En cuanto a planes complementarios: estacionamiento privado, restaurante en el lugar de trabajo, etc.

Los beneficios sociales influyen en la nómina, y por lo tanto, son asimilados por los productos y servicios de las organizaciones. La cuestión central es analizar si estos costos pueden ser absorbidos por el mercado, es decir, si el mercado está dispuesto a pagar más por el producto o por el servicio.

Por un lado, los costos con personal deben ser consistentes con el precio de los productos y servicios de la empresa. Y, por el otro, la competencia en el mercado de trabajo para atraer y retener a los empleados productivos crea presión para ofrecer al menos las mismas ventajas que la competencia. (Milkovich e Boudreau, 2000)

En la actualidad, los beneficios sociales son vistos como "los planes de servicios y prestaciones sociales" y están diseñados para ayudar al empleado en tres áreas de su vida: en el ejercicio del cargo; afuera del cargo, pero dentro de

la empresa; y finalmente fuera de la empresa" (Chiavenato, 2000). Los beneficios sociales proporcionan calidad de vida a los empleados y sus familias.

Se puede observar que los beneficios sociales son convenientes para la empresa, pues promueven la productividad, mejoran el clima organizacional, ofrecen garantías contra pérdidas o daños a la integridad física o personal de los empleados. Otro aspecto relevante es la valorización de los empleados en las organizaciones, ya que representan ventajas indirectas sobre la paga. En muchos casos, los beneficios son lo que definen las mejores empresas para trabajar o los mejores profesionales que ejercen su actividad en ellas, es decir, la reciprocidad es verdadera.

Tanto Los beneficios demandan estudio y cautela para su aplicación, la política de estos pagos deberá estar de acuerdo con la situación financiera de la empresa, los intereses de los empleados y el promedio salarial utilizado por el mercado, para que no ocurra ninguna irregularidad en su práctica.

Salarios y beneficios son algunos de los factores que cuentan mucho en la evaluación de un buen clima organizacional, por lo cual es importante citarlos y utilizarlos como indicadores importantes en el presente estudio.

3.9. El papel estratégico de RRHH en las Organizaciones

Los constantes cambios en el escenario económico determinaron que las empresas tuviesen estructuras organizacionales libres de excesos, y que contaran con procesos optimizados y profesionales extremadamente calificados. Las empresas buscan fomentar sus resultados en el menor plazo posible e invierten en innovación, ya que buscan cambios acelerados.

Según Gramigna (2007), la integración de las distintas funciones de recursos humanos, apoyada por un proceso de administración, es el paso fundamental para la generación de resultados. Profesionales que actúan en reclutamiento, selección, entrenamiento, desarrollo, evaluación de desempeño, carrera y remuneración, necesitan reconocer la necesidad de cambios y buscar

alternativas que ayuden a rescatar los espacios perdidos por el área de RRHH a lo largo de los años.

Los empleados de las empresas necesitan sentirse parte de este cambio, por eso la importancia del rol de los profesionales de RRHH. Este área tiene que estar alineada con la estrategia de las empresas y no debe concentrarse solamente en lograr metas y resultados previstos en el plan estratégico. El mundo de los negocios, hoy por hoy, exige que el profesional de Recursos Humanos sepa proyectar tendencias, dibujar escenarios y buscar constantemente por soluciones innovadoras.

Es claro que el rol del profesional de RRHH es estar atento a los constantes cambios del dinámico mercado externo, teniendo cuidado de no olvidarse de la realidad de las personas que son parte de la organización. Para Gramigna (2007), el área de Recursos Humanos, antes centralizadora y responsable de todos los procesos de personal, está finalmente asumiendo su espacio estratégico, descentralizándose, distribuyendo responsabilidades por el desarrollo de las personas a los gerentes directos, instrumentalizándose para un nuevo orden y adoptando una gestión integrada y enfocada en el negocio.

El profesional de recursos humanos, hoy, asume el rol de agente de cambio, y es necesario que esté concentrado en resultados y adopte una visión estratégica orientada a la innovación. Es relevante que este profesional adopte una posición sistémica y coherente, de manera a integrar las áreas y potencializar los resultados a través de los empleados.

La Dirección de Recursos Humanos, también conocida como Gestión de Personal, es un área que viene ganando espacio e importancia en los últimos años, dado que su foco es la valorización del capital humano en las empresas. Además de la presentación de conceptos y de la evolución de los modelos de las prácticas de gestión en la perspectiva de RRHH, los procesos más frecuentes de esta área son: reclutamiento y selección de personal; descripción de puestos, remuneraciones y beneficios; aprendizaje, entrenamiento y desarrollo; evaluación de desempeño y de competencias; comunicación y marketing interno; calidad de vida, salud y ergonomía en el trabajo; relaciones laborales y aspectos legales;

consultoría interna y externa; carrera y perfil de los gestores de personal. Todos estos aspectos son claves y están orientados a la valorización del individuo y sus actos en la empresa. Es necesario profundizar en el debate acerca de las prácticas, así como promover reflexiones que puedan establecer un diálogo de desarrollo con el nivel gerencial en las empresas y tener cuidado en algunas situaciones para no inclinarse hacia una perspectiva demasiado funcionalista, que tiende a orientarse hacia la operacionalización de todas las prácticas consideradas. Hay que humanizarlas al punto de generar empatía entre empleado y administrador en pro de resultados positivos, satisfactorios y concretos para la empresa y en la relación entre personas. Ello ocasiona mayor productividad, a través del respeto mutuo y de la motivación a partir de pequeñas acciones promovidas por el área de Gestión de Personal.

La valorización del capital humano contribuye a la mejora de la calidad de vida de los empleados y, con eso, a la reducción de los índices de ausentismo, el cual a su vez genera *turnover*. Los empleados en condiciones favorables se involucran más con la empresa, crean lazos, conocen sus objetivos y buscan dar lo mejor, para alcanzar resultados satisfactorios.

[...] es el capital de gente, talentos y competencias. La competencia de una persona involucra la capacidad de actuar en diversas situaciones, tanto para crear activos tangibles como intangibles. [...] Así el Capital Humano se constituye de talentos y competencias. (Chiavenato, 2009, p. 38)

Cuando el empleado se siente parte esencial de la empresa, está dispuesto a involucrarse más en sus asuntos, abrazando planes y metas como si fueran suyos. Conociendo su valor frente a la empresa, el empleado se compromete más y puede satisfacer sus necesidades y las de la empresa. Hay un beneficio mutuo. En cambio, el compromiso de la empresa es importante para los empleados, porque transmite seguridad, sensación de protección, preocupación y cuidado, y no solamente el interés por la actividad desarrollada por el empleado.

Empresas comprometidas tienen a sus empleados como aliados en la contribución para el crecimiento de la empresa y para obtener resultados satisfactorios. A su vez, el empleado se siente valorizado y reconocido como parte y persona integrante del desarrollo organizacional.

3.9.1. El crecimiento de la Dirección de Recursos Humanos orientada a la valorización del capital humano

La Dirección de Recursos Humanos, también conocida como Gestión de Personal, es un área que viene ganando espacio e importancia en los últimos años, dado que su foco es la valorización del capital humano en las empresas. Además de la presentación de conceptos y de la evolución de los modelos de las prácticas de gestión en la perspectiva de RRHH, los procesos más frecuentes de esta área son: reclutamiento y selección de personal; descripción de puestos, remuneraciones y beneficios; aprendizaje, entrenamiento y desarrollo; evaluación de desempeño y de competencias; comunicación y marketing interno; calidad de vida, salud y ergonomía en el trabajo; relaciones laborales y aspectos legales; consultoría interna y externa; carrera y perfil de los gestores de personal. Todos estos aspectos son claves y están orientados a la valorización del individuo y sus actos en la empresa. Es necesario profundizar en el debate acerca de las prácticas, así como promover reflexiones que puedan establecer un diálogo de desarrollo con el nivel gerencial en las empresas y tener cuidado en algunas situaciones para no inclinarse hacia una perspectiva demasiado funcionalista, que tiende a orientarse hacia la operacionalización de todas las prácticas consideradas. Hay que humanizarlas al punto de generar empatía entre empleado y administrador en pro de resultados positivos, satisfactorios y concretos para la empresa y en la relación entre personas. Ello ocasiona mayor productividad, a través del respeto mutuo y de la motivación a partir de pequeñas acciones promovidas por el área de Gestión de Personal.

La valorización del capital humano contribuye a la mejora de la calidad de vida de los empleados y, con eso, a la reducción de los índices de

ausentismo, el cual a su vez genera *turnover*. Los empleados en condiciones favorables se involucran más con la empresa, crean lazos, conocen sus objetivos y buscan dar lo mejor, para alcanzar resultados satisfactorios.

[...] es el capital de gente, talentos y competencias. La competencia de una persona involucra la capacidad de actuar en diversas situaciones, tanto para crear activos tangibles como intangibles. [...] Así el Capital Humano se constituye de talentos y competencias. (Chiavenato, 2009, p. 38)

Cuando el empleado se siente parte esencial de la empresa, está dispuesto a involucrarse más en sus asuntos, abrazando planes y metas como si fueran suyos. Conociendo su valor frente a la empresa, aquél se compromete más y puede satisfacer sus necesidades y las de la compañía. Hay un beneficio mutuo. El compromiso de la empresa es importante para los empleados, porque transmite seguridad, sensación de protección, preocupación y cuidado, y no solamente el interés por la actividad desarrollada. Empresas comprometidas tienen a sus integrantes como aliados en la contribución para el crecimiento de la empresa y para obtener resultados satisfactorios. A su vez, el empleado se siente valorizado y reconocido como parte y persona integrante del desarrollo organizacional.

3.9.2. El capital humano para las organizaciones actuales

El concepto de capital humano en las empresas se desarrolla en concomitancia con la evolución de las teorías administrativas a lo largo de los siglos, tornándose notoria la importancia de la inversión en capital humano. Para una mejor comprensión de su evolución, sería necesario conocer cómo las empresas han desarrollado esta cuestión.

La definición de la valorización del capital humano se enlaza al desarrollo intelectual y capacitación técnica del individuo, así como también a su

capacidad de interactuar con el ambiente y los demás, tornándose uno de los principales activos generadores de ganancias para las empresas. Posee gran valor en un ambiente empresarial para hacerlo competitivo. La capacidad demostrada por las personas es administrada por un proceso constante de mejora.

El capital humano se desarrolla a través de la educación y la experiencia del individuo, junto con el entrenamiento en habilidades. Remontándonos a los primeros cincuenta años del siglo XX, en la era de la industrialización clásica, la visión de la persona tenía relación con la máquina, transformándola en recurso de producción. No había en las empresas de aquella época, estructuras adecuadas a las personas, se ponderaban los valores y tradiciones de la época, las decisiones oriundas de la jefatura, con el establecimiento de reglas y reglamentos determinados e incuestionables.

De la segunda mitad del siglo XX hasta los años 90, con la era de la industrialización neoclásica -en la que la competitividad entre las empresas se acentuó- los acuerdos comerciales pasaron a tener importancia local, regional e internacional. La innovación tomó el lugar de las tradiciones pretéritas y trajo una nueva visión de la gestión administrativa, dando origen a la teoría de la administración de recursos humanos, junto con el desarrollo tecnológico, propiciando en las personas el reconocimiento por su trabajo y considerando al factor humano como un recurso vivo para las empresas.

La Administración de Recursos Humanos dio lugar a un nuevo abordaje: la Gestión de Personal. Las personas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser vistas como seres con inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidades, aspiraciones, percepciones [...]. (Chiavenato, 2009, p. 11)

Las empresas se encuentran, hoy por hoy, en un ambiente competitivo, en el cual el conocimiento está determinado por la capacidad del individuo, por su talento y habilidades. El capital humano se destaca y le consta a la administración de RRHH la responsabilidad en el entrenamiento del empleado, el reconocimiento del potencial humano en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El objetivo de la gestión de personal posibilita al empleado la experiencia del desafío de construir relaciones para el trabajo en equipo, lo que demuestra la importancia de las interrelaciones para el crecimiento cooperativo que garantiza el cumplimiento de metas y la obtención de resultados satisfactorios.

La mejora del capital humano permite a las empresas crear entornos favorables de influencia creativa de valores, incentivando mejoras, capacidad de generar ideas, creando oportunidades para que los empleados inviertan en su potencial de cooperación, lo que a su vez permite el desarrollo de su compromiso con la empresa. El capital humano puede ser considerado como el núcleo de las soluciones en las empresas.

La búsqueda constante de la excelencia en las organizaciones conduce a aumentar los estándares de calidad para las buenas relaciones entre los empleados, prevaleciendo las prioridades del individuo.

El desarrollo de la capacidad del capital humano, se orienta a que las empresas obtengan los resultados esperados, por lo que es importante para la gestión de Recursos Humanos considerar dentro del proceso de mejora del talento el logro de la eficiencia.

La mejora del desempeño de las personas está determinada, también, por la relación favorable con el ambiente laboral, que impulsa la armonía entre los empleados. Por lo tanto es un factor de suma importancia un buen clima organizacional.

La relación entre personas es factor importante en la búsqueda de la eficiencia, y la armonía dentro de los equipos de trabajo es fundamental para garantizar resultados satisfactorios. Resultante de dichos factores se observa un movimiento sustancial en la inversión continua en el capital humano a través del

área de RRHH, que busca enfatizar las habilidades profesionales de cada individuo por medio del reconocimiento de sus competencias, actitudes y desempeño, señalando el valor profesional del ser humano como factor preponderante en el desarrollo de la empresa, priorizando la calidad de la realización de tareas por parte de las personas en el ambiente organizacional (Drucker, 1991).

La valorización del capital humano resulta de la percepción de que la economía no depende solamente de ganancias y productividad, sino también del hombre y su conocimiento para la ejecución de tareas.

La competitividad de las empresas no se encuentra sólo en el capital financiero, sino también en la mejora del capital humano, la cual determina el crecimiento económico (Chiavenato, 2009).

El capital humano está presente en valores intangibles, y determina un diferencial para las empresas asociado a la eficiencia de los resultados, y a la contribución del desempeño, garantizando la realización profesional del individuo dentro y fuera de la empresa, y también contribuyendo al aumento de la productividad en un marco de calidad.

Es importante para las empresas la constante búsqueda de innovación de talentos, así como inversiones en formación, con el objetivo del desarrollo y del crecimiento de la organización y del empleado.

El desarrollo de las capacidades de los empleados es el resultado del reconocimiento del valor del capital humano, asumiendo autonomía para constantes innovaciones, contemplando la socialización de las competencias que resaltan la búsqueda de la competitividad y elevando la calidad en el ambiente productivo de la empresa, tanto como los procesos profesionales (Drucker, 1991).

3.9.3. El resultado de la valorización del capital humano: la motivación del empleado

Los profesionales de Recursos Humanos buscan crear formas de brindar calidad y motivación a los empleados, con tal de que ellos contribuyan con

sus mejores esfuerzos y desarrollen tareas con más entusiasmo. Esto genera clientes externos satisfechos porque el público interno está feliz y comprometido con la empresa. Pero la gran pregunta es: ¿cómo motivar a los empleados?

Hay muchos factores que desencadenan problemas organizacionales, afectando directamente la motivación del empleado, como por ejemplo, fallas en el reclutamiento y selección, bajo compromiso organizacional, pobre política interna, problemas en la comunicación interna, sueldo inadecuado, beneficios insuficientes, entre otros.

Las situaciones anteriormente descritas pueden generar el *ausentismo*, que disminuye la carga total de horas de trabajo, e incluso el *turnover* (rotación de personal). Estudios demuestran que uno de los factores de falta de compromiso de los empleados son los bajos salarios, pero también las dobles jornadas laborales, sobrecarga de actividades, desinterés profesional, etc. Es importante resaltar que la motivación de los empleados va más allá de la recompensa financiera; asimismo, los salarios de hoy no tienen la misma movilidad de antes.

Una empresa se construye con personas, informaciones, máquinas y tecnologías que interactúan entre sí. Y cuando faltan profesionales motivados, capacitados e integrados, nada funciona correctamente. La necesidad de capacitar a los empleados se relaciona con la valorización del capital humano, pues las empresas no existen sin sus empleados. Trabajadores satisfechos estarán en perfecta sintonía con la empresa, que obtendrá indicadores positivos. Pensando en la motivación, no hay una fórmula cierta para conquistar al empleado. Existe una combinación de conductas que crean un ambiente laboral favorable al compromiso.

Es responsabilidad de los líderes trazar planes y estrategias eficaces en el ámbito organizacional, que brinden condiciones para que el ambiente sea un lugar en el cual los individuos puedan realizarse y desarrollarse como personas y profesionales.

Una estrategia para obtener buen clima organizacional es invertir en la comunicación interna. Una correcta comunicación, sin barreras y ruidos, ayuda

a mantener el foco y contribuye a la valorización del empleado, resaltando su importancia frente a las medidas que se adoptan y a las informaciones compartidas en la empresa.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo, presentaremos una breve caracterización de la empresa Contabilidad Real, que sirvió como contexto de la presente investigación científica, por los datos obtenidos a través de un informe y evaluación diagnóstica sobre el clima laboral y un posterior análisis crítico de los resultados.

4.1. Características de la investigación

La investigación se realizó el día 24 de agosto de 2016, con el objetivo de evaluar la relación entre empleados, la actuación de Recursos Humanos y las estrategias adoptadas por la empresa en la mejora de su vínculo con los trabajadores resultó en el análisis del clima laboral a través de los datos obtenidos a partir de las respuestas.

Según los autores Minayo, Deslandes y Gomes (2007), la metodología es el camino del pensamiento y de la práctica ejercida en el abordaje de la realidad:

La metodología incluye simultáneamente a la teoría del enfoque (el método), los instrumentos de aplicación de los conocimientos (técnicas) y la creatividad del investigador (su experiencia, capacidad personal y la sensibilidad). La metodología ocupa un lugar central dentro de las teorías y se refiere a ellas

(...) De hecho, la metodología es mucho más que técnicas. Incluye a los conceptos teóricos del enfoque, vinculándose a la teoría, a la realidad empírica y a los pensamientos acerca de la realidad (p.14-15).

Se realizó una investigación descriptiva, transversal, cuantitativa y cualitativa, con alcance al 100% de los profesionales que actúan en la empresa.

La investigación es de tipo descriptiva, pues busca describir percepciones acerca de aspectos que influyen el clima organizacional de la empresa. La investigación descriptiva expone características de determinada población o fenómeno y puede, asimismo, establecer correlaciones entre variables y definir su naturaleza. Igualmente, este tipo de investigación no tiene el compromiso de explicar los fenómenos que describe, aunque sirve de base para dicha explicación. La pesquisa de opinión se insiere en esta clasificación. (Vergara, 2000, p. 47)

Estos estudios son transversales porque “pueden brindar al usuario un panorama o descripción de los elementos administrativos en un punto determinado en el tiempo” (Hair Junior et al. 2005, p. 87).

Los datos se analizaron de forma cuantitativa, toda vez que el estudio de caso involucra aspectos colectivos de las personas en su ambiente de trabajo, haciendo necesario contar con informaciones de cada empleado sobre sus percepciones acerca de puntos específicos. La pesquisa cuantitativa, según Mattar (1999), busca medir en qué grado una determinada cosa está presente.

Las investigaciones cuantitativas prevén la mensuración de variables preestablecidas, buscando verificar y explicitar su influencia sobre otras variables, mediante el análisis de frecuencia de incidencias y correlaciones estadísticas. Según Chizzotti, “el investigador describe, explica y predice” (2001, p. 52).

La investigación cualitativa trabaja con el universo de los significados, motivos, aspiraciones, creencias, valores y conductas (Minayo, Deslandes y Gomes, 2007).

Según Minayo, Deslandes y Gomes (2007), entre los procedimientos metodológicos adoptados para el análisis de contenido a partir de la perspectiva cualitativa se encuentran la categorización, la inferencia, la descripción y la interpretación. Los mismos autores (2007, p.88) sugieren que las etapas habituales en la pesquisa cualitativa -cuyo orden de adopción puede variar según el caso- son las siguientes:

- (a) Dividir en partes el material a ser analizado (...);
- (b) Distribuir las partes y categorías (...)
- (c) Hacer una descripción del resultado de la categorización (...)
- (d) Hacer inferencias de los resultados (...)
- (e) Interpretar los resultados obtenidos con el auxilio de la fundamentación teórica adoptada.

La interpretación de los datos posterior a su análisis, realizada según el modelo anteriormente explicado, consiste, según Minayo, Deslandes y Gomes (2007) “en relacionar las estructuras semánticas (significados) de enunciados presentes en el mensaje”. Según los mismos autores, “llegamos a una interpretación cuando logramos una síntesis: las preguntas de la encuesta; los resultados obtenidos a partir del material recogido; las inferencias hechas y la teoría de la perspectiva adoptada” (p. 91).

Para lograr la tarea con éxito, se realizó, por fin, una articulación entre los objetivos de la investigación, la base teórica adoptada y los datos empíricos (Minayo, Deslandes y Gomes, 2007), tal cual expuesta en el capítulo Análisis de Resultados, en el cual se hicieron, a partir de ahí, las consideraciones finales que finalizan lo expuesto en esta tesis.

4.1.1. Muestra

Se entregaron 29 cuestionarios a los empleados de los diversos sectores y un cuestionario para cada líder (Ver los mismos en el anexo.)

El hecho de haberse realizado la investigación en el ámbito de una pequeña población, propició que se utilizara la totalidad de sus individuos para la obtención de los datos.

La muestra poblacional, según Vergara (2000, p. 50), “es una parte del universo (población) elegida según algún criterio de representatividad”. La muestra se definió como no probabilística, pues no hubo ninguna posibilidad

conocida de que un elemento cualquiera de la población fuese parte de la muestra, conforme lo define Mattar (1999), es decir, no se basó en procedimientos estadísticos.

Los elementos de muestra se seleccionaron por tipicidad, pues se consideraron los elementos representativos de la población objetivo, es decir, todos los empleados de la empresa, toda vez que son pocos. Según Vergara (2000), en la clasificación por tipicidad, el investigador selecciona elementos que considera representativos de la población objetivo, lo que requiere un profundo conocimiento de dicha población.

Se consideró, además, por accesibilidad, pues se seleccionaron los elementos por su fácil acceso. Según Vergara (2000), en la clasificación por accesibilidad el investigador selecciona los elementos sin cualquier procedimiento estadístico, sino solamente por su facilidad de acceso.

Mediante el cuestionario cerrado, los datos primarios se obtuvieron a través de la respuesta individual de los empleados. El cuestionario consiste en un conjunto de cuestiones pre elaboradas, sistemática y secuencialmente dispuestas en ítems que constituyen el tema de la investigación, con el objetivo de suscitar respuestas escritas o verbales acerca del asunto, respecto de las cuales los informantes sepan opinar o informar algo. Es una interlocución planificada (Chizzotti, 2001, p.55).

La evaluación diagnóstica se justifica por su objetivo de identificar problemas afrontados por los sectores de la empresa y evaluar el clima organizacional a partir del perfil trazado por los líderes y, posteriormente, con un cuestionario que permitiera verificar la percepción de los empleados acerca de sus compañeros de trabajo, del líder y de sí mismos.

Toda vez que se trata de una investigación cuantitativa de clima organizacional y se constituye en una pequeña muestra, se consideró, para el análisis de los datos, la "gran mayoría". Una de las limitaciones que se verificó es el hecho de que las respuestas quedaron limitadas a las preguntas del cuestionario. Ello podría acotar el análisis, toda vez que las personas tienen que opinar solamente sobre lo que está escrito en el cuestionario, lo que puede

conllevar a que se ignore algún aspecto relevante para los empleados de la empresa.

Otro aspecto es la cuestión temporal, lo que caracteriza que el resultado demuestra la situación de la empresa en un determinado periodo, siendo posible que varíe a lo largo del tiempo y de los hechos.

Se espera, con este sondeo, determinar las causas de los problemas, descubrir puntos fuertes y vulnerabilidades, encontrar la mejor forma de aprovechar oportunidades, potencialidades y recursos existentes y también cómo aumentar la eficiencia. Asimismo, se busca determinar cómo estos factores influyen el clima laboral y establecer un plan anual de mejoras.

Finalmente, se espera una comprensión compartida entre el sector de RRHH y los líderes, con el fin de proponer soluciones de mejora, trazando planes de acción a partir de los resultados obtenidos.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Análisis de la empresa

La Contabilidad Real es una empresa familiar fundada en 1963 por dos hermanos en la ciudad de Volta Redonda, estado de Rio de Janeiro, Brasil, ubicada en un barrio que es uno de los principales centros comerciales de la ciudad. En un primer momento, la empresa prestaba servicios en el ámbito contable y, con el paso del tiempo, se fueron expandiendo los negocios y agregándose nuevos socios, como miembros de la familia, hijos y primos con ideas diferentes e innovadoras.

La actividad profesional de servicios, aliada a la fuerza de sus empleados y a la experiencia de más de 50 años de actuación, rompe paradigmas con los principios de Calidad Total. Es reconocida como una empresa tradicional, confiable y fuerte en el mercado.

La empresa presta servicios contables, fiscales, laborales, jurídicos, de asesoría, consultoría y legalización de empresas. Está completamente informatizada y trabaja en red, cuenta con un cuerpo técnico de profesionales entrenados, calificados y aptos para atender las necesidades de los clientes.

La sucesión familiar ocurría al mismo tiempo en que no todos los socios pensaban de la misma forma. Nuevas ideas acerca de la forma de administrar entraban en conflicto con las antiguas. La cantidad de socios que la empresa posee implica maneras distintas de liderazgo, generando algunos conflictos debido a la comunicación inadecuada entre ellos.

Actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de cambios en la delegación de tareas y toma de decisiones debido a su crecimiento y a la forma de liderazgo de los socios

La Contabilidad Real cuenta con 30 empleados divididos en sectores con sus respectivos líderes, llamados “colaboradores de equipo”, que coordinan sus grupos. Hay 4 socios en la alta administración y de ellos dependen los líderes

de equipo. Es una empresa familiar y los socios son hermanos, cuñados e hijos en orden descendiente. Existe, por lo tanto, una sucesión familiar establecida.

El Departamento de Recursos Humanos está abocado a las cuestiones burocráticas del departamento de personal, tales como los pagos de sueldos e ingresos. Las cuestiones correspondientes a la gestión de Recursos Humanos, como la resolución de conflictos, la motivación de los empleados y el análisis del clima laboral no son el foco del área habitualmente.

Antes de la realización de la investigación y a través del diálogo informal, se verificó que a la mayoría de los funcionarios les gusta trabajar en la empresa, se sienten motivados por el buen clima entre los gestores y empleados y que el salario corresponde a lo esperado en el mercado contable.

5.2. Análisis de la Encuesta de Clima

Resultados de la Investigación de Clima Organizacional - 2016

Equivalencia en puntos

Excelente = 5

Muy Bueno = 4

Bueno = 3

Regular = 2

Malo = 1

Puntos = 3752

Cuadro 01 – Puntuación de la investigación sobre el clima

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Totales de puntuación	129	540	267	67	12
Porcentual de clasificación	12,71%	53,20%	26,31%	6,60%	1,18%
Número de investigados	$\frac{29}{1015}$				

$$\text{Formula: } \frac{\text{Total de Puntos}}{\text{Total de investigados}} = \% \text{ Investigación de Clima}$$

$$\frac{3752}{29} = 1,75$$

* Factor de Corrección 1,75

73,93%

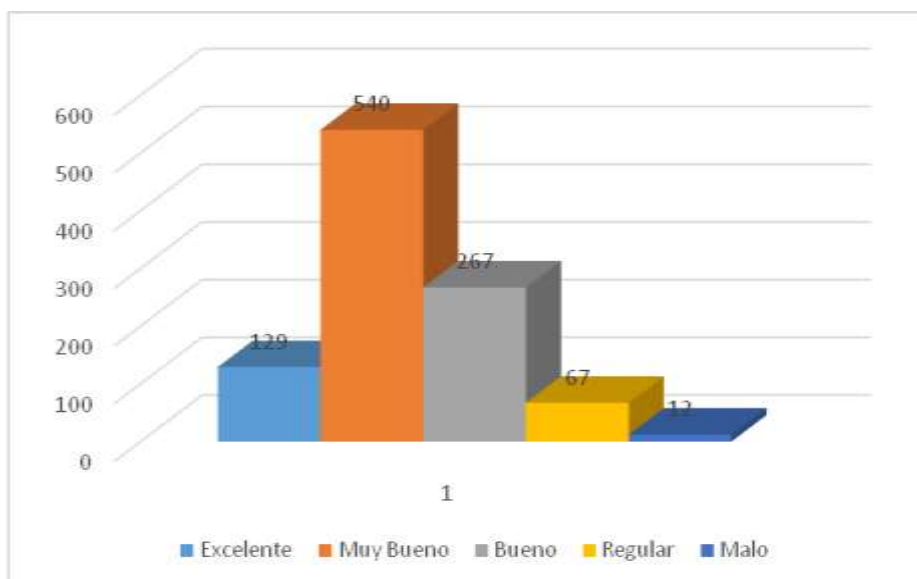


Figura 04 – Análisis de los Datos Generales

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

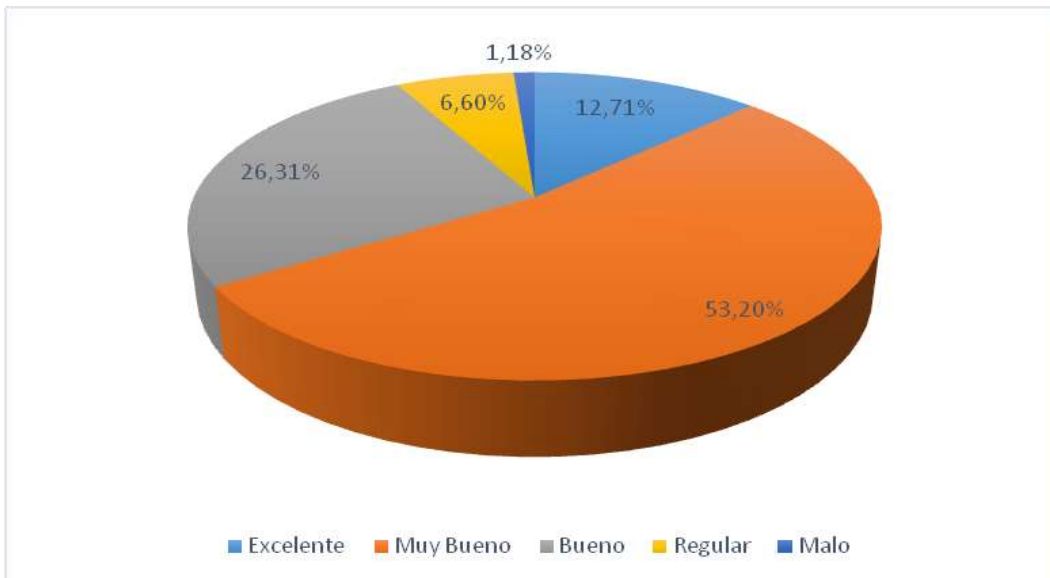


Figura 05 – Análisis de los Datos generales – Porcentual por clasificación

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

5.2.1. Análisis por escenario

Encuesta

Relaciones laborales:

1. Las relaciones interpersonales son:
2. El clima interno de la empresa es:
3. El nivel de respeto entre las personas y niveles de la jerarquía es:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
7		18	4	0	0
4		20	5	0	0
6		18	3	2	0

Totales:	17	56	12	2	0
Porcentual:	19,54%	64,37%	13,79%	2,30%	0%



Figura 06 – Relaciones laborales

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Actuación de la Dirección:

4. El nivel de preocupación con las personas es:
 5. La participación de los directores en las decisiones de mi sector es:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
3	17	8	1	0
2	20	6	1	0

Totales:	5	37	14	2	0
Porcentual:	8,62%	63,79%	24,14%	3,45%	0



Figura 07 – Actuación de la dirección

Fuente: Elaboración propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Liderazgo

6. El nivel de liderazgo de mi superior es:
7. La habilidad de mi superior para lidiar con conflictos es:
8. La manera en que mi superior acompaña mi trabajo es:
9. El nivel de apertura de mi superior para escuchar mis opiniones es:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	4	18	5	2	0
	2	16	7	4	0
	4	19	5	1	0
	10	14	4	0	1
Totales:	20	67	21	7	1
Porcentual:	17,24%	57,76%	18,10%	6,03%	0,86%



Figura 08 - Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Cooperación

10. El nivel de cooperación en la empresa es:

11. La forma como la empresa estimula el trabajo en equipo es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
4	18	5	1	1
2	16	10	1	0

Totales:	6	34	15	2	1
Porcentual:	10,34%	58,62%	25,86%	3,45%	1,72%



Figura 09- Cooperación

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Desarrollo

12. El grado de contribución de los entrenamientos para mi desarrollo es:

13. La forma como se identifican las necesidades de entrenamiento es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
3	7	15	3	1
2	5	11	10	1

Totales:	5	12	26	13	2
Porcentual:	8,62%	20,69%	44,83%	22,41%	3,45%

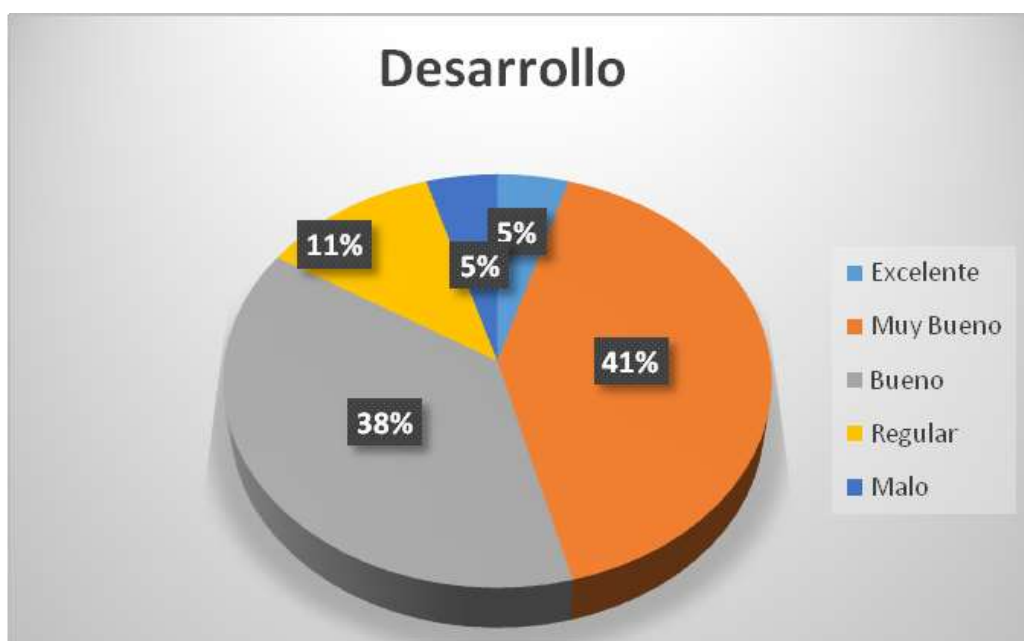


Figura 10 - Desarrollo

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Ética Empresaria

14. La forma como la empresa se relaciona con sus clientes es:

15. La forma como la empresa se relaciona con sus proveedores es:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Excelente	4	18	4	2
	5	21	3	0

Totales:	9	39	7	2	1
Porcentual:	15,52%	67,24%	12,07%	3,45%	1,72%



Figura 11 – Ética Empresaria

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Entorno de Trabajo

16. Mi nivel de orgullo y satisfacción en trabajar en esta empresa es:

17. Las condiciones físicas y de ambiente laboral (muebles, higiene, temperatura, etc.) son:

18. El ambiente laboral para que yo pueda estar el máximo de tiempo en la empresa es:

	Muy Excelente	Buena	Buena	Regular	Mala
16. Mi nivel de orgullo y satisfacción en trabajar en esta empresa es:	7	20	2	0	0
17. Las condiciones físicas y de ambiente laboral (muebles, higiene, temperatura, etc.) son:	17	12	0	0	0
18. El ambiente laboral para que yo pueda estar el máximo de tiempo en la empresa es:	0	14	11	4	0

Totales:	24	46	13	4	0
Porcentual:	27,59%	49,43%	18,39%	4,60%	0



Figura 12 – Entorno de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Planificación

19. La forma como los objetivos y metas de la empresa son divulgados es:
20. Los objetivos de mi sector son:
21. El nivel de mi conocimiento sobre la misión y metas de la empresa es:
22. La forma como se presentan los procedimientos y normas a los empleados es:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
19.	2	10	10	6	1
20.	2	13	10	4	0
21.	5	17	7	0	0
22.	4	19	5	1	0

Totales:	13	59	32	11	1
Porcentual:	11,21%	50,86%	27,59%	9,48%	0,86%



Figura 13 - Planificación

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Mejoras

23. El nivel de preocupación de la empresa en mejorar la calidad de los productos y servicios es:

24. La forma como soy estimulado a presentar sugerencias de mejoras es:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Excelente	20	3	1	0
	3	12	12	1

Totales:	8	32	15	2	1
Porcentual:	13,79%	55,17%	25,86%	3,45%	1,72%

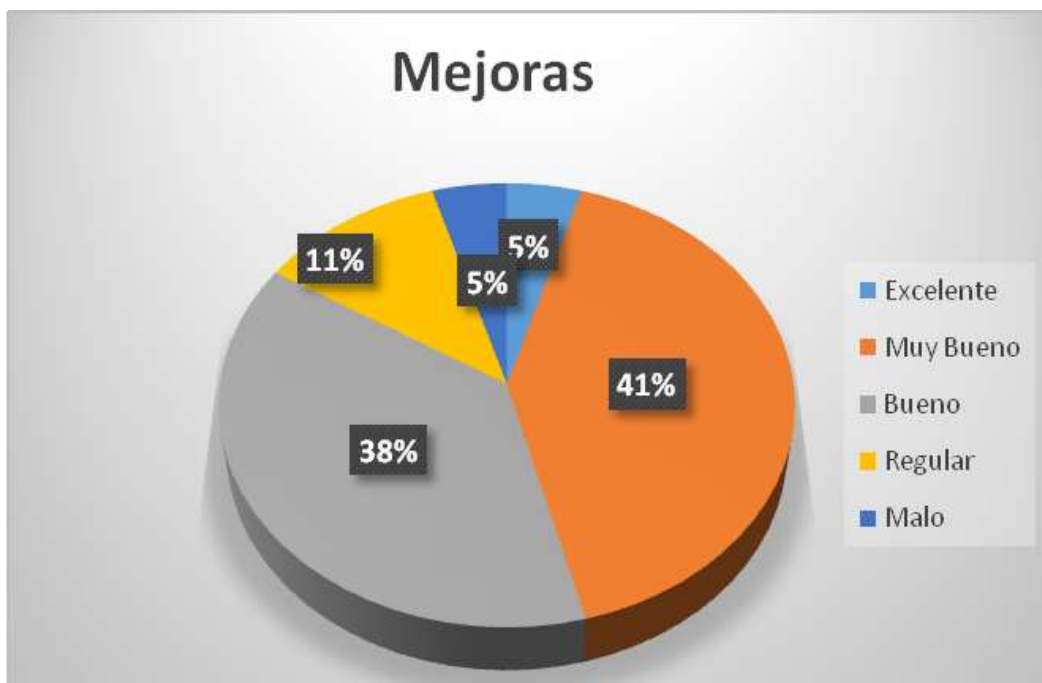


Figura 14 – Mejoras

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Sueldos y Beneficios

25. Considerándose mi desempeño y Responsabilidades, el nivel de mi salario es:

26. El conjunto de beneficios ofrecido por la empresa es:

27. El nivel de los salarios en la empresa es:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
	1	10	17	1	0
	3	9	12	5	0
	1	15	11	2	0
Totales:	5	34	40	8	0
Porcentual:	5,75%	39,08%	45,98%	9,20%	0

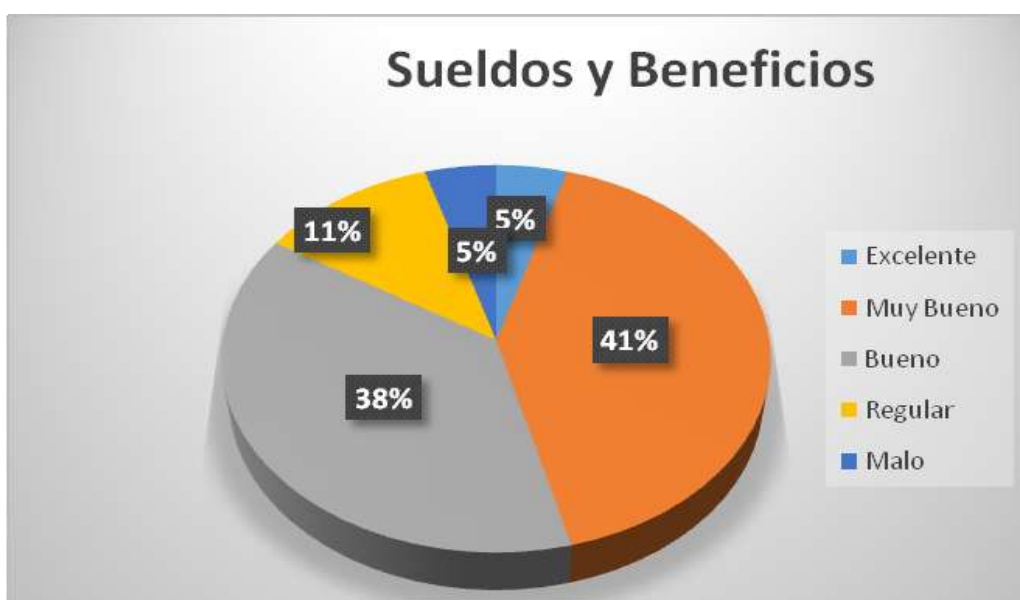


Figura 15 – Sueldos y Beneficios

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Satisfacción

28. Mi nivel de motivación en la empresa es:

29. La relación entre las funciones que ejecuto en la empresa y mis expectativas profesionales es:

	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Excelente				
1	16	12	0	0
1	18	10	0	0

Totales:	2	34	22	0	0
Porcentual:	3,45%	58,62%	37,93%	0	0



Figura 16 – Satisfacción

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Comunicación

30. La calidad de la comunicación en la empresa es:

31. La calidad de los medios de comunicación (e-mail, intranet, sistema, correspondencia, informes) es:

32. El nivel de transparencia en la comunicación entre empleado y empleador es:

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
30.	1	16	7	4	1
31.	6	22	1	0	0
32.	4	19	6	0	0

Totales:	11	57	14	4	1
Porcentual:	12,64%	65,52%	16,09%	4,60%	1,15%



Figura 17 - Comunicación

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

Reconocimiento

33. El nivel de posibilidad de crecimiento en la empresa es:

34. El proceso a través del cual la empresa reconoce sus talentos es:

35. La forma como la empresa valoriza las opiniones y sugerencias de sus empleados es:

	Muy Excelente	Buena	Buena	Regular	Mala
1	7	16	4	1	
1	13	10	4	1	
2	16	7	2	2	

Totales:	4	36	33	10	4
Porcentual:	4,60%	41,38%	37,93%	11,49%	4,60%



Figura 18 - Reconocimiento

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

5.3. Análisis de las entrevistas

Se realizó una entrevista semi dirigida con Melina Villar -la directora administrativa de la empresa Contabilidade Real- y con Patrícia Renault, coordinadora de Recursos Humanos.

5.3.1. Análisis de la entrevista con la directora de la empresa

La directora administrativa de la empresa, Melina Villar, se mostró despreocupada respecto a la satisfacción de los empleados en sus respuestas. Afirmó que debido a la crisis en que se encuentra Brasil –que claramente refleja en la empresa- no se toma ninguna providencia en relación a los empleados, manteniéndolos en sus puestos de trabajo; asimismo, considera que ellos no se pueden quejar, pues la situación podría ser peor. Según la entrevistada, "(...) creo que nadie está satisfecho. Siempre hay gente que se queja (...) perdimos a innúmeros clientes, pero los empleados no saben nada de esto."

Los estudios respecto a la satisfacción demuestran que empleados descontentos generan un clima de desmotivación en el ambiente de trabajo, acarreando así baja productividad y rendimiento.

Según Chiavenato (2002), Herzberg interpretó sus resultados para proponer la existencia de un continuo dual en el que el opuesto de la satisfacción es la no satisfacción, y el opuesto de la insatisfacción es la no insatisfacción.

Los factores que conducen a la satisfacción en el empleo son distintos a aquellos que conducen a la insatisfacción, según Herzberg. Así, si se actúa para eliminar los factores que crean insatisfacción en el trabajo, sería posible traer paz, pero no necesariamente motivación. Por lo tanto, analizándose la situación por esa óptica, se crea un clima en el cual el empleado trabaja sólo para cumplir la carga horaria, sin involucrarse con las cuestiones de la empresa.

Ello a veces no es comprendido por el gestor, quien cree que el sueldo es la única razón motivadora.

La directora demuestra también mucho miedo a la crisis económica del país. Este factor que asola al pueblo brasileño actualmente es muy complejo, pues involucra la esfera político-social. La preocupación de M.V. es igual a la de varios empresarios en el país, que actúan con cautela en sus inversiones y en la gestión de sus empresas.

La cuestión de la falta de autonomía queda evidente cuando la directora afirma que solicitó al padre, quien todavía tiene la rienda de los negocios, que contratara una consultoría, lo que fue rechazado por él. Esto afecta a la sucesión familiar.

Según Lemos (2003), el proceso de sucesión en las organizaciones, incluso cuando se lo planifica, es difícil y desgastante; dicho proceso es todavía peor cuando se trata de una empresa familiar.

Respecto a la sucesión en la empresa, queda claro que hay dos diferentes generaciones con distintas percepciones sobre la vida, la profesión, los valores y los negocios, que tratan de proponer distintas formas de gestionar. Asimismo, tienen objetivos de vida distintos y se enfrentan con cuestiones que ultrapasan el ámbito de la empresa y alcanzan el universo familiar. Los conflictos en las empresas familiares son comunes, rutinarios y cargados de emociones; lo distinto, en estos casos, sería la forma de administrarlos.

Según Queiroz (2015), las consecuencias de los conflictos en las organizaciones se relacionan directamente con la forma a través de la cual ellos son percibidos y mediados por los administradores.

Vemos por lo tanto la influencia central que tiene la cultura organizacionales en estos procesos.

En todas estas acciones y procesos, el especialista en Recursos Humanos deberá no solamente involucrarse, sino también estar preparado para los conflictos, gestionándolos y equilibrándolos de manera positiva, generando también oportunidades de crecimiento personal y profesional.

Invertir en una consultoría en este momento podría ser el punto clave para que Contabilidad Real pudiera atravesar esa crisis sin hundirse en deudas y sin que todo su equipo quedase desmotivado.

La Directora se encuentra muy preocupada con la crisis financiera que asola el país y no logra encontrar una salida. La crisis, no obstante, es también una oportunidad de crecimiento. Según Bauman y Bordoni (2008), aunque los problemas se exacerbaron debido al colapso financiero de 2007 y 2008, se debe tener en cuenta que dicha crisis a la que se enfrentan las sociedades occidentales, tiene raíces en varias transformaciones mucho más profundas y es, en cierta forma, permanente. Por ello, es necesario entender sus mecanismos para establecer nuevos ámbitos de actuación y lucha.

5.3.2. Análisis de la entrevista con la gestora de Recursos Humanos

La entrevista con la gestora de Recursos Humanos, Patricia Renault, estuvo marcada por su tristeza al ver que los profesionales nuevos en la empresa, como los sucesores, no son escuchados a respecto de sus planes e ideas. Tampoco se escucha a los demás empleados más jóvenes – debido a una supuesta falta de credibilidad o incluso por imposición de los empleados más antiguos- lo que causa insatisfacción en la mayoría de ellos, quienes, por miedo a perder su empleo, no se quejan y no poco hacen para cambiar. Es evidente ahí el conflicto generacional, en donde la ausencia de contención y escucha perjudica mucho el progreso de la empresa.

La mentada diversidad de generaciones se encuentra trabajando en forma simultánea en las compañías brasileñas y según Moreira (2012) tal fenómeno se debe a que, por razones distintas, muchos profesionales posponen su jubilación y es común que extiendan sus vidas profesionales hasta después de los 65 años. No obstante, tanta diversidad causa muchos conflictos de relaciones, conforme quedó explícito en el relato de la administradora de recursos

humanos respecto a la supuesta falta de credibilidad de los más jóvenes en comparación con los compañeros con mayor experiencia.

Los individuos de la denominada “generación Y”, nacidos a mediados de la década de 80 y 90, se caracterizan por ser optimistas, multifuncionales, decididos y por tener autoconfianza. Crecieron viviendo en acción, estimulados por actividades y desempeñando múltiples tareas. Buscan desafíos que los impulsen y se destacan por su apuro y ansiedad en conquistas nuevos puestos en la empresa (Moreira, 2012).

A su vez, la denominada “generación Z” cuenta con profesionales de 17 a 20 años de edad totalmente vinculados con la tecnología, que a temprana edad aprendieron a ser autodidactas y valoran las relaciones virtuales. Y es por esa misma razón que tienen dificultades en interactuar con las personas de forma presencial.

Lo que se nota en la práctica es que tales empleados poseen perspectivas, aspiraciones y percepciones de mundo desiguales, lo que los lleva a buscar el mismo objetivo a su manera. Esta es una situación que preocupa las empresas, en especial aquellas que todavía no saben lidiar con los conflictos en las relaciones.

Estas son cuestiones de índole cultural que influyen de modo crucial en la dinámica organizacional como queda demostrado.

Es importante subrayar que la franja de edad a la que el individuo pertenece no es suficiente para clasificarlo o rotularlo, ya que una persona puede pertenecer a una determinada generación y tener la misma edad de un integrante de otra generación. Así, es importante estar atento y comprender que las generaciones son parte de momentos de vida diferentes, como vivencias, valores y paradigmas construidos a la par de la formación de cada persona.

Mucha energía se gasta de forma innecesaria cuando el trabajo se tiene que ejecutar en un ambiente de discordia y conflictos disfuncionales y periódicos. Por ello es importante saber cómo administrar los conflictos, pues esto marca la diferencia en la gestión de la organización.

Chiavenato (2004) afirma que el conflicto puede generar resultados negativos cuando produce consecuencias que impiden el buen desarrollo de la empresa, ya que los empleados pueden experimentar sentimientos hostiles, de frustración y tensión ante sus esfuerzos y desempeño bloqueados en una situación de conflicto. Ello interfiere en la productividad del grupo y de las personas, pues se ignoran las metas y gran parte de la energía originada por el conflicto se dispersa en él mismo; y cuando las actitudes de cooperación se sustituyen por conductas egoístas, afectan la naturaleza de las relaciones intergrupales.

Como alternativa a la resolución de una situación conflictiva, Dubrin (2006, p. 183) comenta que "(...) los conflictos pueden ser reducidos o prevenidos cuando uno o más miembros de una unidad organizativa cambian de lugar con miembros de otra unidad". El autor comenta, además, que "el intercambio de personal funciona mejor cuando los empleados tienen la competencia técnica para tener éxito en el nuevo ambiente."

En dicho caso, tener esta empatía es fundamental para la administración de los conflictos oriundos de las diferencias generacionales y tiempo en la empresa.

Cualquier empresa es capaz de percibir que las diferentes generaciones ayudan a construir el plantel ideal para competir en un mercado que cambia de forma cada vez más rápida. El mayor desafío de sus líderes es crear el ambiente que propicie que las personas desarrollen la tolerancia necesaria para convivir con quienes actúan según diferentes paradigmas y que, precisamente debido a ello, pueden complementarlas.

La investigación demostró que la administradora de recursos humanos de la empresa en análisis está poco motivada, considerándose que tal empleada no tiene autonomía para trabajar con estas cuestiones latentes y, asimismo, que estos conflictos pueden comprometer la misma existencia de la empresa en los años venideros.

5.3. Propuestas

En base a estos datos se evaluaron las 7 preguntas, donde las respuestas obtenidas a partir de la suma de las puntuaciones de las clasificaciones *Bueno, Regular o Malo*, era mayor o igual al resultado obtenido a partir de la suma de las puntuaciones de las clasificaciones *Excelente y Muy Bueno*, y a su vez, evaluadas las posibles causas y sugerencias de acción como se muestra en la siguiente tabla:

Resultado de la Investigación	Causa Probable	Acción
<p>DESARROLLO</p> <p>La forma cómo se identifican las necesidades de Entrenamiento.</p> <p>Regular a Malo = 22</p> <p>Excelente y Bueno = 7</p>	<p>Gestor no brinda ni tampoco solicita <i>feedback</i>.</p>	<p>Reunión individual de interacción y alineación del plan de carrera.</p>
<p>RECONOCIMIENTO</p> <p>El nivel de oportunidades de crecimiento en la empresa es:</p> <p>Regular a Pésimo = 21</p> <p>Excelente y Bueno = 8</p>	<p>Poca claridad sobre el plan de carrera.</p>	<p>Elaborar PDI (plan de desarrollo individual).</p>

<p>DESARROLLO</p> <p>El nivel de contribución de los entrenamientos brindados por la empresa para mi desarrollo es:</p> <p>Regular a Pésimo – 19</p> <p>Excelente y Bueno – 10</p>	<p>Poca cantidad de eventos; demanda sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos.</p>	<p>Elaborar un Plan Anual de Formación (PAF) en base al plan de Carrera y e objetivos de la empresa.</p>
<p>SUELDOS Y BENEFICIOS</p> <p>Considerándose mi actual desempeño y responsabilidades, el nivel de mi salario es:</p> <p>Regular a Pésimo – 18</p> <p>Excelente y Bueno – 11</p>	<p>Ausencia de <i>feedback</i> sobre evaluación de desempeño y de la formalización del plan de metas.</p>	<p>Aplicar el programa de evaluación de desempeño completo; definir indicadores y metas individuales por sector.</p>
<p>PLANIFICACIÓN</p> <p>La forma cómo se divulgan los objetivos y metas de la empresa es:</p> <p>Regular a Pésimo – 17</p> <p>Excelente y Bueno – 12</p>	<p>Insuficiencia en la descripción de los objetivos y falta de implementación de nuevos objetivos por los administradores como manera de evaluar a los empleados. Cobranzas por los responsables.</p>	<p>Formalizar y dar a conocer el plan y metas y objetivos, así como la creación de nuevos índices para medir la eficiencia del personal. Establecimiento de metas individuales y sectoriales.</p>
<p>SUELDOS Y BENEFICIOS</p> <p>El paquete de beneficios ofrecidos por la empresa es:</p> <p>Regular a Pésimo – 17</p> <p>Excelente y Bueno – 12</p>	<p>La insatisfacción con el beneficio de alimento y promesa del plan dental de incumplida por la empresa.</p>	<p>Revisar la relación costo beneficio del ticket canasta y del convenio odontológico. Realizar una nueva propuesta para proveedor de convenio odontológico, buscando condiciones de pago más favorables.</p>

<p>MEJORAS</p> <p>La forma cómo soy estimulado a presentar sugerencias de mejoras es:</p> <p>Regular a Pésima – 14</p> <p>Excelente y Buena – 15</p>	<p>Inadecuación de los modelos de mejora continua.</p>	<p>Implementar un programa de mejora (buzón de sugerencias).</p> <p>Implementar el sistema Kaizen (premios a sugerencias validadas e implementadas).</p>

Cuadro 2 – Plan de Acción

Fuente: Elaboración Propia, basada en análisis de los datos obtenidos (2016).

6. CONCLUSIÓN

Las personas son fundamentales en el proceso de generación de valores intangibles, que contribuyen a la ventaja competitiva de las empresas. Uno de los grandes desafíos que enfrentan las compañías hoy en día es el sostenimiento de un entorno potenciador para los empleados y, en este sentido, nuestro estudio muestra la importancia de investigar el clima dentro de la organización.

La investigación sobre el clima organizacional permite mostrar el estado de ánimo de los empleados en un período determinado. La conducta de la gente no es el resultado únicamente de memorandos y comunicaciones internas, sino que construye y expresa la cultura organizacional, la cual debe estar en la dirección de los objetivos principales de la compañía: así, la investigación tiene un papel clave en la identificación de los emergentes.

Mejorar la comunicación, conociendo las características de los individuos y grupos, es fundamental para que la empresa lleve adelante un mayor intercambio de información entre las personas, sin los “ruidos” en la comunicación, que a menudo impiden la correcta marcha de las actividades.

La encuesta de clima laboral es más amplia, ya que permite identificar problemas ignorados por los administradores. Promueve el crecimiento

y el desarrollo profesional de los empleados, además de preocuparse por los resultados de la organización. La herramienta de encuesta de clima permite la identificación de criterios y atributos que son valorados por los empleados.

En lo que respecta al negocio, la encuesta de clima laboral identifica las necesidades de formación, desarrollo personal y gerencial, educación empresarial y áreas de mejora de los empleados. Ella no se destina a vigilar o castigar a los empleados, sino a identificar las necesidades de mejora y evolución, las cuales se pueden transformar en oportunidades de formación que capaciten a las personas para sus respectivas posiciones.

La empresa investigada — Contabilidad Real — es una empresa familiar y tradicional en la ciudad de Volta Redonda, estado de Rio de Janeiro. La familia posee un importante patrimonio e influencia política en la ciudad. Las instalaciones de la compañía son impecables. El mobiliario y el orden reinante se perciben de inmediato cuando se ingresa a la empresa. La decoración es armoniosa y sobria. Hay un ascensor de uso exclusivo de los directores. El edificio consta de dos plantas, pero a ellos no les gusta compartir el ascensor con los empleados. Sólo uno de los socios usa las escaleras de vez en cuando y se une a los demás.

Los sectores de la empresa están divididos en bloques. La disposición física de la empresa favorece las relaciones, porque hay un patio en el medio y a su alrededor están las salas, las cuales, a su vez, cuentan con entradas únicas e independientes.

La empresa no cuenta con un sector de RRHH y tampoco se ha realizado nunca una investigación sobre el clima interno. Hay un departamento de personal con dos personas que trabajan en atención a los empleados, y que usan algunas acciones de *endomarketing*, tales como regalar chocolates en Pascua y flores en el día de la madre.

Los programas de formación no existen, no hay nada programado o en marcha. Los empleados, especialmente aquellos que ingresaron hace dos años, sienten esa necesidad, pues vienen de empresas en las cuales había preocupación por entrenar y desarrollar personas. Los socios no tienen esa visión de desarrollo humano y se nota que hay cierto egoísmo en algunos sectores. En algunos se presenta baja productividad y excelentes relaciones; en otros, los empleados son muy aplicados, pero también hay muchas disputas entre ellos, lo que perjudica las relaciones.

Una vez al mes se festejan los cumpleaños con un rico desayuno. La empresa es buena organizadora de celebraciones porque la secretaria de una de las socias es excelente, dinámica y de fuerte carácter, aunque sugiere cambios tales como que haya heladeras separadas para socios y empleados, que causan conflictos. La dirección recibe todas las mañanas un vaso de jugo de frutas y legumbres, mientras que los empleados no reciben nada durante las reuniones, lo que causa malestar por la diferencia en el trato.

La empresa es muy seria con el pago, pero no comparte las ganancias con los empleados; sólo abonan la participación en los beneficios y resultados. La compañía sufrió muy pocas demandas laborales últimamente.

Respecto a la motivación y al reconocimiento, los resultados encontrados apuntan a lo bien consolidado en la literatura sobre gestión de personas. El sistema de remuneración, los beneficios y las posibilidades de ascenso y desarrollo son atributos que repercuten en la satisfacción del empleado con su trabajo, y, especialmente, en su conducta frente a los valores y principios de la organización.

En cuanto a los beneficios, hay una cuestión más evidente: a ninguno de los empleados de la administración le gusta recibir una canasta básica de alimentos, pues afirman que no consumen todos los productos; les gustaría, en cambio, recibir *tickets* canasta para almorzar en el lugar de su preferencia.

Otra situación de insatisfacción es la falta de un convenio de atención odontológica que les fue prometido y hasta la fecha no se ha implementado, causando frustración en los que han interrumpido tratamientos a la espera de dicho convenio. Estas cuestiones se reflejaron en los resultados de la investigación del clima y sugerimos algunas actividades en el plan de acción para revertir sus efectos.

Entre estas acciones hay algunas fundamentales: la elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional, que describe el perfil de la institución brindándole identidad e intenciones comunes para todos los involucrados; el desarrollo de un plan anual de formación basado en un plan de carrera y en los objetivos de la empresa; el diseño de un organigrama matricial formalizando un plan de metas y planes de carrera; la revisión de la relación costo beneficio del *ticket* canasta y retomar el acuerdo con el proveedor del convenio odontológico. Finalmente, poner en marcha un programa de mejoras, como el buzón de sugerencias.

Acercas del factor relacionado al equipo de gestión y coordinación, queda evidente el rol del liderazgo como responsable de la organización del trabajo y por la sensación de justicia en el interior de la empresa. Sin un liderazgo que ratifique e incentive de forma sistemática las conductas y valores que se desean de los empleados, la empresa tiende a la vulnerabilidad. El establecimiento de valores con cohesión que refuercen una conducta y una actitud en pro de la satisfacción de los clientes será uno de los factores críticos para el éxito en el largo plazo.

La importancia de las acciones de Recursos Humanos es evidente cuando surgen preguntas como las señaladas en la investigación del clima, las cuales implican acciones relativamente pequeñas que promueven un cambio importante. Si dejan de ser percibidas, pueden comprometer los resultados finales en términos de productividad y relaciones, generando descontento entre los empleados, quienes son el gran potencial de todo el equipo de negocios.

Se entiende que se seguirán haciendo investigaciones sobre gestión de personas en las empresas, y que probablemente darán lugar a nuevos abordajes conceptuales sobre el tema “clima organizacional”. Las tendencias apuntan a que los futuros conceptos y las propias investigaciones sobre clima organizacional se volcarán cada vez más hacia las percepciones, sentimientos y opiniones de los grupos humanos que son parte del mundo corporativo. Se camina hacia la valorización de los miembros de las organizaciones como individuos dignos de su condición humana y psicosocial.

7. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2012) *Nuevo enfoque Diccionario de comportamientos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S A.

Amaral, A. C. R. et al. (1999). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora.

Amboni, N. (1986) *Liderança, comunicação e clima organizacional: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina*. 214 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

Araujo, L. C. G. (2006) *Gestão de Pessoas; estratégias e integração organizacional* São Paulo: Atlas.

Avolio, B. J. & Bass, Bernard M. (1995) “Individual consideration viewed multiple levels of analysis: A multi-level frame work forex am iminingthe diffusion of transformational leadership”, *The Leadership Quaterly*, vol. 6, nº 2, pg. 199 – 218).

Avolio, B. & Gardner, W. (2005) *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. *The Leadership Quarterly*, v.16, n.3, 315-338.

Bauer, A. (2000) Clima organizacional de uma universidade de Santa Catarina: a satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa e a insatisfação pelo não reconhecimento profissional. 2000. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

Bauman, Z.; Bordoni, C. (2010) *Estado de crise*. São Paulo: Zahar.

Bowditch, J. L. (2002) *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Ed. Pioneira.

Brum, A. M. (2007) *Um Olhar sobre o Marketing Interno*. Porto Alegre: Editora L&PM.

Cameron, K. S.; Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Cappelli, P. um e D. Neumark (1999), Fazer as práticas de trabalho "alta performance" melhorar resultados a nível de estabelecimento ?. *National Bureau of Economic Research*. Cambridge.

Casali, A.M. (2006). Comunicação Organizacional em Fusões e Aquisições Internacionais. Tese de obtenção do título de Doutor, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil. Acesso em 15 de agosto de 2016 <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4987.pdf>

Cerqueira, W. (2002) *Endomarketing: Educação e Cultura para a qualidade*. São Paulo: Qualitymark.

Chandler, S., Richardson, S. (2008) *100 maneiras de motivar as pessoas*. Rio de Janeiro: Sextante.

Chiavenato, I. (1983) *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.

_____ (1994) *Gerenciando Pessoas*. São Paulo: Makron Books.

_____ (2000) *Como transformar RH de centro de despesa em um centro de lucro*. 2ª Ed. São Paulo: Makron Books.

_____ (2002) *Administração de recursos humanos. Fundamentos Básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

_____ (2008) *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier.

_____ (2009) *Administración de Recursos Humanos* Quinta Edición. Bogotá.

_____ (2010) *Introducción a la Teoría General de La Administración*. México. Mc.Graw – Hill Interamericana de México: S.A.

_____ (2011) *Comportamiento organizacional (La dinámica del éxito en las organizaciones)* Thomson Editores.

Chizzotti, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001. p. 51 - 67

Clemen, P. (2005) *Como Implantar Uma Área de Comunicação Interna*. São Paulo: Murad.

Coda, R. (1997) *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: Bergamini, C. W.; (Org.). 2.ed. São Paulo: Ed. Atlas.

Cunha, M. (1999) *Ciência organizacional: passado, presente, futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos* em M. Pina Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Drucker, P. F. (1991) *Introdução à administração*. São Paulo: Editora Pioneira.

Drucker, P. F. (2006) *Administração para obter resultados*. São Paulo: Editora Pioneira.

Dubrin, A. J. (2001) *Princípios da Administração*. Tradução Roberto Minadeo. 4ed. Rio de Janeiro: LTC.

Dutra, J. S. (2002) *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Erickson, R. J. (1995) The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18 (2), 121-144.

Forehand, G. A. e Von Haller, G. B. (1964) Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, v.62.

Freitas, M. E. (1991) *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron Books.

Freitas, M.E. (2005) *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Furnham, A., (1988) *Lay theories*, Oxford: Pergamon.

Furnham, A. (2001) *Psicologia Organizacional- El Comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Editora Oxford.

Gersick, K. et al. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar*. São Paulo: Ed. Negócio.

Giroux. N. (1994). La Communication interne: Une definition en evolution Communication et Organization, n.º 5.

Gramigna, M. R. (2007) *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. 2ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Hackman, G. Jr Oldham (1976) *Motivação através da concepção de trabalho: teste de uma teoria*, *Comportamento Organizacional e Desempenho Humano* 16, 250-279.

Hair Junior, J. et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Harter, S. Authenticity. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.) (2002) *Handbook of Positive Psychology*, 382-394. London: Oxford University Press.

Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.

Hesketh, José Luiz, PhD. (1979) *Diagnóstico organizacional: Modelo e Instrumento de execução*. Petrópolis: Vozes.

Kanaane, Roberto. (1999) *Comportamento Humano nas Organizações. O homem rumo ao século XXI*. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Lacombe, F. (2013) *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Editora Saraiva.

Lamarée, A. (1993). *La communication dans les organizations: une introduction théorique et pragmatique*. Saint-Foy, Québec: Télé-université.

Leone, N. (julho/setembro, 1992). A sucessão em pequena e média empresa comercial na região de João Pessoa. *Revista de Administração da Fundação Instituto de Administração – RAUSP*, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91.

_____ (2005). *Sucessão na empresa familiar: preparando a mudança para garantir a sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Ed. Atlas.

Lima, S., M. Barcelos e Lima; A., Gaffrée Burns, A.. (2002) Um Estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. *Rev. CCEI. Urcamp*, v. 6, n. 10, p. 33-40.

Litwin, G.H. ,Stringer, R.A, (1968) *The influence of organizational climate on human motivation*. Cambridge: Harvard University Press.

Luz, R. (2003) *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Marchiori, M. (2008) *Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Paulo: Difusão.

Maldonado, M. T. (2008) *O Bueno Conflito – Juntos buscaremos a solução*. Rio de Janeiro: Interage.

Martins, M. C. F. *et al.* (2004) Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 4, n. 1, p.37-60.

Martins, M. C. F. (2008) Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman.

Mathieu, J. E.; Zajac, D. M. A (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, v. 108, n. 2.

Matos, G G (2006) *A Cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Meyer, J. P.; Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.

Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W (2000) *Administração de Recursos Humanos*. 1ed. São Paulo: Atlas.

Minayo, M. C. S.; Deslandes, S. F.; Gomes. R. (2007). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes.

Minicucci, Agostinho (1995) *Psicologia Aplicada a Administração*. São Paulo: Atlas.

Moreira Junior, A. L.; De Bortoli Neto (2007) *A. Empresa familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Ed. Saraiva.

Moreira, W. (2012) Os conflitos de Gerações nas Empresas. Recuperado de http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/7980/os-conflitos-de-geracoes-nas-empresas.html

Morgan, G. (1996) *Imagens da Organização*; tradução de Bergamini, C. W., Coda, R. São Paulo. Editora: Atlas.

Morris, J.; R. Steers (1980), As influências estruturais sobre comprometimento organizacional, *Jornal de Comportamento Profissional* 17, 50-57.

Moscovici, Fela (1980) *Desenvolvimento interpessoal*. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos.

Mowday, R. T.; Porter, L. W.; Steers, R. M. (1982) *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Nassar, P; Figueiredo, R. (1995) *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense.

Oliveira, D. P. R. (2006). *Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório 2*. São Paulo: Ed. Atlas

Ostroff, C.; S. Kozlowski (1992) A socialização organizacional como um processo de aprendizagem: o papel da aquisição de informação, pessoal *Psicologia* 45, 849-874.

Pereira, H. (2006) *Liderança nas escolas. Comportamentos docentes e desempenho de estudantes – um estudo empírico*. Lisboa: DGIDC.

Pérez Jáuregui, I. (2009). *Proyectos de Vida*. Bs As: Psicoteca

Pestana, H.; J. Gageiro (2000), *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo

Pimenta, S. M. (2010) *A nova geografia do setor produtivo*. São Paulo: Editora DP&A

Queiroz, D. T. (2005) *Conflitos no ambiente de trabalho*. São Paulo: UNESP

Reto, L. e F. Nunes, (1992) *A avaliação da eficácia da formação: a pertinência da perspectiva experimental*, *Revista Portuguesa de Gestão* III/IV, 43-56.

Rizzatti, G. (1995) *Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para a implementação do programa de qualidade*. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

Robbins, S. P. (1998) *Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LTC.

_____ (1999) *Comportamento Organizacional*. Editora LTC.

_____ (2000) *Administração mudanças e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva.

_____ (2002) *Comportamento organizacional*. Tradução: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall.

_____ (2005) *Comportamento organizacional*. México: Editora Prentice Hall.

_____ (2010) *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Salgado, J., Bello Neto (2001) *Clima organizacional da UEMA: uma contribuição para o programa "uma universidade para o Maranhão"*. 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina.

Sartor, F. B. (2001) Análise de fatores significativos do clima organizacional da polícia civil de Santa Catarina: estudo de caso na 1ª delegacia de polícia da capital. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, p. 141.

Schein, Edgar H. (1982) *Psicologia Organizacional*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.

_____ (1989) *Organizational Culture and Leadership*. 2ª ed. San Francisco, Jossey Bass Publications.

Schneider, B. (1985) *Organizational Behavior*. Annual Review of Psychology, v. 36.

Schuman, A.; Stutz, S.; Ward, J. (2011). *A empresa familiar como paradoxo*. Porto Alegre: Ed. Bookman.

Souza, E. L. P. (1978) *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucher.

Srour, R.H. (1998) *Poder, Cultura e Ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward. (1999) *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Tamayo, A. (1999) Valores e clima organizacional. In: Paz, M. G. T., (Orgs). *Escola, saúde mental e trabalho*. Brasília: Editora UnB.

Taylor, J. R. (2004). *Is organizational communication a discipline*. Tijdschrift voor Communicatiewetenschap, Amsterdam, Vol.32, 3-9.

Trewatha, R. L.; Newport, M.G. (1979) *Administração: funções e comportamento*. São Paulo: Ed. Saraiva.

Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions*. Bs.As.:Granica

Ulrich, S. (1997). *Decifrando o mistério da empresa familiar*. São Paulo: Ed. CEFÉ International

Vergara, S., Constant. *Projetos e relatórios em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

Volpato, M., Cimbalista, S. O (2002) O Processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista FAE*, v.5, n.3, p.75-86, set/dez.

Wagner III, J. A. e Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Ed. Saraiva.

Walumbwa, F.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T.; Peterson, S. (2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, v. 34, n. 1, p. 89-126.

ANEXOS

ANEXO I – ENCUESTA DE CLIMA

La investigación sobre el clima analiza las necesidades de los individuos y las metas de la organización. Es una herramienta para recolectar datos y proporcionar información importante sobre la percepción de los empleados acerca de los diversos factores que afectan la motivación y los niveles de rendimiento de los empleados. Como medio de comunicación, también permite la resolución de los problemas que afectan a los empleados diariamente. Por lo tanto, permite que la empresa evalúe su momento actual y planifique acciones, en un proceso de constante mejora.

Su respuesta es fundamental para el proceso de mejora de nuestra empresa. Por ello, conteste con la misma sinceridad y espíritu de colaboración profesional existentes en nuestra cultura.

¡Gracias por participar!

Relaciones laborales

1. La calidad del liderazgo de mi superior es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

2. El clima interno de la empresa es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

3. El nivel de respeto entre las personas y los niveles jerárquicos es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

Actuación de los directores

4. El nivel de preocupación de los directores sobre las personas es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

5. La participación de los directores en las decisiones de mi sector es:

Excelente	Muy Bueno	Buena	Regular	Malo

Liderazgo

6. El nivel de liderazgo de mi superior es:

Excelente	Muy Bueno	Buena	Regular	Malo

7. La habilidad de mi superior para gestionar conflictos es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Malo

8. El seguimiento de mi trabajo por parte de mi superior es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

9. El nivel de apertura de mi superior hacia mis opiniones es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

Cooperación

10. El nivel de cooperación dentro de la empresa es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

11. La manera como la empresa estimula el trabajo en equipo es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

Desarrollo

12. El nivel de contribución de las capacitaciones a mi desarrollo es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

13. La forma cómo se identifican las necesidades de capacitación es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

Ética Empresarial

14. La forma como la empresa se relaciona con sus clientes es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

15. La forma como la empresa se relaciona con sus proveedores es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

Ambiente Laboral

16. Mi nivel de satisfacción trabajando en esta empresa es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

17. Las condiciones físicas y ambientales de trabajo (muebles, higiene, temperatura y otros) son:

Excelente	Muy Buenas	Buenas	Regulares	Malas

18. Calificaría el ambiente de trabajo como:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

Planificación:

19. La forma como se divulgan los objetivos y metas de la empresa es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

20. La forma como se definen los objetivos en mi sector es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

21. Mi nivel de conocimiento acerca de la misión y las metas de la empresa es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

22. La forma como se presentan los procedimientos y normas a los empleados es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

Mejora

23. El nivel de preocupación de la empresa por mejorar la calidad de sus productos y servicios es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

24. La forma como me estimulan a presentar sugerencias de mejora es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

Salarios y Beneficios

25. En relación a mi desempeño y responsabilidades, el nivel de mi salario es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

26. El paquete de beneficios ofrecido por la empresa es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

27. El nivel de los salarios en la empresa es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

Satisfacción

28. Mi nivel de motivación en la empresa es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

29. La relación entre las funciones las cuales ejecuto en la empresa y mis expectativas profesionales es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

Comunicación

30. La calidad de la comunicación en la empresa es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

31. La calidad de los canales de comunicación (correo electrónico, intranet, sistema, correspondencia, informes y otros) es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

32. El nivel de transparencia de la comunicación entre empleado y empleador es:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo

Reconocimiento

33. La posibilidad de crecimiento en la empresa es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

34. La forma como la empresa reconoce sus talentos es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

35. La forma como la empresa valora las opiniones y sugerencias de sus empleados es:

Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala

ANEXO II - Entrevista con la Coordinadora de Recursos Humanos

Nombre: Patrícia Renault

1) ¿Cuál es su percepción sobre la satisfacción de los empleados de Contabilidad Real?

Respuesta: Bueno, yo trabajo acá hace seis años, coordinando el Departamento de Personal y claro, contribuyendo también, de la forma que puedo, con el desarrollo de la gente que trabaja acá. Pero claro, Recursos Humanos, Motivación, Capacitación, Reclutamiento y Selección no son mi especialidad. Claro que tengo ganas de aprender más sobre estos temas, pero mi actual situación financiera no me lo permite. Sin embargo, aunque trabajo solo en la Administración de Personal y con temas burocráticos, al lidiar todo el tiempo con personas, aprendí a escucharlas. Sé de casi todo lo que pasa acá. Los empleados pasan a confiar en nosotros después de un tiempo, y yo les doy esta confianza. Lo que puedo afirmar hoy es que hay empleados muy antiguos acá que desmotivan a los más jóvenes, a los que quieren hacer la diferencia y cambiar las cosas para mejor. Al mismo tiempo, los directores aceptan esta conducta de los empleados antiguos, porque ya se hicieron amigos. Esto es algo que merma la motivación de algunos talentos. Otra cosa es que la empresa es muy silenciosa... al estar distribuida en sectores que no se conectan –como en una suerte de *country*- la gente solo se encuentra en el almuerzo o si tienen que llevarse algún documento (cosa que casi no ocurre, porque acá casi todo se hace de manera virtual). Creo que eso crea una distancia entre las personas. Al mismo tiempo, debo reconocer la organización y las buenas condiciones laborales: nuevos muebles, limpieza ejemplar... cuando llega un cliente, siempre elogia las instalaciones. Sin embargo, ese problema de la distancia también ocurre en el departamento comercial. Ya escuché quejas respecto a la atención específica de dos empleadas del comercial (son empleadas antiguas, ¿me entiende?). Entonces, en mi opinión, son personas que no tienen el perfil adecuado para trabajar con atención al público, ni mucho menos para vender cualquier cosa. No tienen paciencia y hay casos de conflictos entre ellas mismas. En fin, creo que el clima en la empresa se podría mejorar.

Incluso porque estamos atravesando una crisis, la gente valora el hecho de tener un empleo. Sin embargo, ello no significa que están motivadas. Yo diría que no tiene relación con el valor de los sueldos, o solo con los sueldos y beneficios... creo que tiene que ver con la conexión que hay entre la gente.

2) ¿Cree que la Encuesta de Clima puede ayudar en todo eso que acaba de relatar?

Respuesta: Creo que sí. En realidad, ¡me encantaría poder seguir con este trabajo acá! Sería un sueño incluso para mi carrera en RRHH, poder desenvolverme y desempeñarme en este ámbito. Si la dirección me autorizara y también me ayudara financieramente, podría seguir con el trabajo de la última Consultora de DHO que estuvo acá en 2015. Sería posible volver a contratarla y seguir con el trabajo, y a través de los resultados de la Encuesta de Clima aplicada, podríamos trabajar en cada ítem que necesitara mejoras. No sé cómo empezarlo, pero algo sí sé: a la gente le encantó contestar su cuestionario. Ellas se sintieron escuchadas, ¿entiende?

3) Cree que después de los resultados de la Encuesta de Clima, ¿la dirección podría hacer algún cambio al respecto?

Respuesta: Mire, me parece que sí. Incluso quería agradecerle por haber realizado su tesis acá. Pero volviendo a la pregunta, creo que sí, de forma sutil y lenta. Se levantaron algunos puntos que yo ya les había señalado a los directores, o mejor dicho, a la directora, porque los otros casi nunca están. El tema es que en empresas familiares hay muchas cuestiones involucradas en las decisiones y ello es un problema. Además de los temas familiares, la crisis que Brasil vive desde 2015 no ayuda. Entonces toda vez que le pedimos algo a la directora, siempre sale con la explicación de la crisis... parecería que hubiera una pancarta en su oficina sobre el tema. Es la respuesta para todo lo que no quiere hablar y sirve

para cambiar de asunto. Es claro que nos encontramos en un mal momento y que perdimos muchos clientes. También tuvimos que reubicar empleados de áreas técnicas hacia la recepción, por ejemplo, para cubrir licencias de otros, para no tener que contratar más gente. Tuvimos que reducir los gastos, lo que a veces me pareció medio exagerado. Tuvimos unos dos meses en los cuales se hizo mucha presión por bajar costos y la gente tuvo miedo a perder sus empleos. Todos los días en las noticias se ve a miles de desempleados y las empresas cerrando sus puertas, por ello es seguro que nadie se va a quejar de las condiciones de su trabajo. Entonces quedó un mal clima, generado por la crisis, y la dirección asumió esta posición y la mantiene hasta los días de hoy.

ANEXO III- Entrevista con la directora administrativa/financiera de Contabilidate Real

Nombre: Melina Villar

1) ¿Qué opina del clima de la empresa? ¿Le parece que los empleados están satisfechos con sus trabajos acá?

Respuesta: Mire, yo creo que nadie nunca está satisfecho. Siempre hay gente quejándose. Una trabaja y siempre escucha quejas. Por ello no creo que todos estén satisfechos, pero me parece que la mayoría sí. Incluso por el momento que atraviesan la empresa y el país (¡que horrible momento!). Perdimos muchos clientes, algunos no están cumpliendo con sus obligaciones, están pidiendo más plazo y cuotas para el pago de sus deudas. Pero nosotros no repasamos esto a los empleados. Cuando llega el día del pago de los sueldos, tenemos que pagarlos y listo, ¿no es cierto? Esta crisis hoy es, seguramente, el momento más difícil que me acuerdo de haber vivido en esta empresa. Noto que la gente se está quejando menos, por suerte. Tengo acá excelentes empleados y buenos empleados... no hay nadie malo, hay gente acá con nosotros hace años (desde que era adolescente), que son grandes compañeros de la empresa, y tengo otros que también están aprendiendo a serlo.

2) ¿Qué le pareció la Encuesta de Clima aplicada y sus resultados?

Respuesta: Bueno, como ya se lo había comentado, hace un año contraté a una Consultora de Recursos Humano para desarrollar un trabajo acá. Empezamos y a mí me gustaron, principalmente, las capacitaciones, porque pude sentir una diferencia en el resultado del trabajo de los empleados que actúan próximo a mí. Sin embargo, ello conlleva un costo que no podemos pagar. Reubiqué a una contadora (recién recibida) de su área hacia la recepción para cubrir una licencia por maternidad de la persona a cargo. Imagine si teníamos recursos para seguir pagando por dicha consultoría... mi padre no lo aceptó y no tuve argumentos para

contrariarlo. Yo asumí la dirección pero él sigue a cargo de las decisiones, principalmente las financieras. Ni hablar de los grandes clientes, que solo él resuelve algunos temas.

Pero bueno, respecto a los resultados de la Encuesta de Clima que usted aplicó acá, me gustó mucho y seguramente me gustaría poder resolver algunas cosas que la pesquisa apuntó. Me fijé que algunas personas se quejaron de la canasta, que querían un *ticket comida*, pero esto no es posible ahora, aumentaría mucho los costos. El plan odontológico sí, es posible pensarlo... pero solo eso. No podemos tomar ninguna decisión porque seguimos evaluando el impacto de la ausencia de los empleados que vayan al dentista. Imagínese el trastorno que sería: ya tengo pocos empleados, y algunos estarían ausentes por un tratamiento dental. Mi primo me alertó respecto a ello cuando vio el resultado de la pesquisa de clima. Respecto a la capacitación y al plan de carrera, ¿no? Eso es lo que advertí. También se vinculan con la contratación de una consultoría (cosa que no haremos ahora). Estuve viendo con Patricia (la coordinadora de RRHH) la posibilidad de contratar capacitaciones aisladas para el equipo. De esa manera, una vez al año vendría la consultora e indicaría un tema para capacitar a los empleados. Hoy por hoy, no es posible pagar por sus servicios de forma mensual como solíamos hacer. Pero sí, una capacitación al año creo que puedo convencer a mi padre y a mi primo. Yo la verdad es que quiero lo mejor para todos, pero no siempre es posible hacerlo todo. El gobierno de este país no nos ayuda. Es una realidad que debemos enfrentar, y los empleados también deben comprender la situación.