

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS QUE CONTRIBUYAN A  
MEJORAR LOS AMBIENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES**

**MAYERLY BECERRA ROJAS  
TATIANA ISABEL GUTIÉRREZ GÓMEZ  
SONIA LIZETH RUEDA URIBE  
ADRIANA SÁNCHEZ AGUILLÓN**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2017**

**ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS QUE CONTRIBUYAN A  
MEJORAR LOS AMBIENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES**

**MAYERLY BECERRA ROJAS  
TATIANA ISABEL GUTIÉRREZ GÓMEZ  
SONIA LIZETH RUEDA URIBE  
ADRIANA SÁNCHEZ AGUILLÓN**

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**LADY MARCELA CASTRO RODRÍGUEZ  
Doctora en Educación**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2017**

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN .....	19
1. GENERALIDADES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.....	21
1.1 QUÉ ES EL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN .....	21
1.2 OBJETIVO .....	21
1.3 VENTAJAS .....	21
1.4 CARACTERÍSTICAS .....	22
1.5 ORGANIZACIÓN .....	22
1.5.1 Tema del seminario. ....	23
1.5.2 Dirección del seminario de investigación .....	23
1.5.3 Desempeño de los roles .....	23
1.6 METODOLOGÍA .....	25
1.6.1 Planificación.....	26
1.6.2 Ejecución .....	27
1.6.3 Finalización .....	28
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	29
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	29
2.2 OBJETIVOS.....	30
2.2.1. Objetivos específicos .....	30
2.3 JUSTIFICACIÓN.....	31
3.1 ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO .....	32
3.1.1 Comportamiento organizacional: .....	32
3.1.2 Ambiente laboral no apropiado: .....	32
3.1.3 Ambiente laboral apropiado: .....	33
3.1.4 Experiencias exitosas en ambientes laborales apropiados:.....	34
3.2 PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES .....	35
4.2 DESARROLLO DE UNA SESIÓN .....	36
4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión. ....	37
5. DOCUMENTOS FINALES .....	39
6. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS QUE CONTRIBUYAN A	

MEJORAR LOS AMBIENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES .....	40
6.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	40
6.1.1 Importancia de la organización.	42
6.1.2 Procesos generales de una organización.	43
6.1.3 El Individuo en la organización.	43
6.1.4 Comportamiento humano, rendimiento y productividad.	44
6.1.5 Líderes y equipos en las organizaciones	45
6.1.6 Equipos de alto rendimiento.....	46
6.1.7 Características de los equipos de alto rendimiento.	46
6.1.8 Competencias individuales.	46
6.1.9 Ambiente de trabajo.	47
6.1.10 Ventajas del trabajo en equipo.	47
6.1.11 Desventajas del trabajo en equipo.	48
6.1.12 Características para formar un equipo efectivo.	48
6.1.13 El ambiente laboral y su impacto en la organización.	49
6.2 AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO .....	50
6.2.1 Causas de un ambiente laboral negativo.....	51
6.2.2 Efectos de un ambiente laboral negativo.....	52
6.2.3 Consecuencias de un ambiente laboral no apropiado .....	53
6.2.4 Factores de un ambiente laboral no apropiado.....	54
6.2.5 Señales que indican que se trabaja en un mal ambiente laboral.:	54
6.2.6 ¿Qué se debe monitorear? .....	55
6.2.7 Actitudes en el trabajo y comportamiento.....	56
6.2.8 Estrés y agresión en el lugar de trabajo.....	56
6.2.9 Insatisfacción laboral .....	58
6.2.10 Falta de compromiso con la organización.....	58
6.2.11 Rotación de personal o deserción laboral.....	59
6.2.12 Fórmula para calcular el índice de rotación de personal.:	60
6.2.13 Dificultades que se presentan por el alto índice de rotación de personal en una organización.....	60
6.3 AMBIENTE LABORAL APROPIADO .....	61
6.3.1 Factores o dimensiones que influyen a entornos laborales apropiados.:	62
6.3.2 Clima Organizacional de impacto favorable.....	63

6.3.3 Administración y liderazgo. ....	64
6.3.4 Motivación.....	64
6.3.5 Metodologías implementadas para el mejoramiento del clima organizacional. .....	65
6.3.7 Riesgos de un bajo sentido de pertenencia. ....	67
6.3.8 Diseñar programas de formación profesional.	68
6.3.9 Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones.	69
6.3.10 Aspectos positivos que se ven involucrados en la motivación.:.....	69
6.3.11 Encuestas. ....	70
6.3.12 Evaluación de desempeño.....	71
6.4 EXPERIENCIAS EXITOSAS DE AMBIENTES LABORALES APROPIADOS .	72
6.4.1 Casos exitosos.....	76
7. CONCLUSIONES .....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	108

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Aporte de los roles en la formación integral de los participantes	25
Tabla 2. Desarrollo de una sesión del seminario de investigación.	27
Tabla 3. Matriz de sesiones.	35
Tabla 4. Ilustración de casos por trabajadores satisfechos o insatisfechos	45
Tabla 5. Metodología de aplicación de encuestas	70

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Experiencia 1. La trayectoria del desarrollo de Jhon Yokoyama	78
Cuadro 2. Experiencia 2. Tony Dungy y Lovie Smith	79
Cuadro 3. Experiencia 3. Patricia Harris, directora de Diversidad de Mcdonald's	82
Cuadro 4. Experiencia 4. Ron James fomenta culturas éticas en los negocios	84
Cuadro 5. Experiencia 5. Trabajar en una oficina en Hong Kong	86
Cuadro 6. Experiencia 6. Equipo de manejo de crisis en la Salle Bank	88
Cuadro 7. Experiencia 7. Drew Santin abraza la velocidad	90
Cuadro 8. Experiencia 8. Adobe	91
Cuadro 9. Experiencia 9. Richard Branson, presidente de Virgin Group, Ltd.	93
Cuadro 10. Experiencia 10. Squarespace	95
Cuadro 11. Experiencia 11. Formación de líderes en GE	96
Cuadro 12. Experiencia 12. Tdindustries	98

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Esquema metodológico del seminario de investigación	26

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Relatoría comportamiento organizacional	108
Anexo B. Correlatoría fundamentos del comportamiento organizacional	115
Anexo C. Protocolo comportamiento organizacional	119
Anexo D. Relatoría ambiente laboral no apropiado	127
Anexo E. Correlatoría ambiente laboral no apropiado	134
Anexo F. Protocolo ambiente laboral no apropiado	140
Anexo G. Relatoría ambiente laboral apropiado	146
Anexo H. Correlatoría ambiente laboral apropiado	154
Anexo I. Protocolo ambiente laboral apropiado	159
Anexo J. Relatoría experiencias exitosas de ambientes laborales apropiados	163
Anexo K. Experiencias exitosas de ambientes laborales apropiados	170
Anexo L. Protocolo experiencias exitosas de ambientes laborales apropiados	175

## GLOSARIO

**ADAPTACIÓN:** cualidad de acomodarse a una situación determinada. El hombre es un ser eminentemente adaptativo. Proceso biológico que sufre todo organismo viviente al acomodarse a las condiciones en las cuales existe.

**BURNOUT:** el síndrome de burnout es un padecimiento que a grandes rasgos consistiría en la presencia de una respuesta prolongada de estrés en el organismo ante los factores estresantes emocionales e interpersonales que se presentan en el trabajo, que incluye fatiga crónica, ineficacia y negación de lo ocurrido.

**CALIDAD:** conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

**CLIMA LABORAL:** el clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

**COMLOT:** acuerdo secreto para hacer algo, especialmente si es ilícito o perjudicial para otro.

**CORRELATOR:** término que corresponde a otro en una relación.

**DISCUSIÓN:** es un discurso o una conversación en la que se intercambian puntos de vista, ponencias y críticas entre dos o más personas sobre un tema propuesto a debatir.

**EXPECTATIVA:** es lo que se considera más probable que suceda.

**FUENTES DE INFORMACIÓN:** son instrumentos para el conocimiento, búsqueda y acceso a la información.

**HERRAMIENTA TECNOLÓGICA:** las herramientas tecnológicas, son programas y aplicaciones (software) que pueden ser utilizadas en diversas funciones fácilmente y sin pagar un solo peso en su funcionamiento.

**INSUBORDINACIÓN:** es el acto de un subordinado que deliberadamente desobedece el orden legal, y que típicamente, es un delito sancionado en las organizaciones jerárquicas.

**LIDERAZGO:** influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.

**MARCO TEÓRICO:** es integrar el tema de la investigación con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación.

**METODOLOGÍA:** conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, un estudio o una exposición doctrinal.

**MOBBING:** acción de un hostigador u hostigadores conducente a producir miedo, terror, desprecio o desánimo en el trabajador afectado hacia su trabajo, como el efecto o la enfermedad que produce en el trabajador.

**PERSPECTIVA:** arte o técnica de representar los objetos de esa manera, tal como aparecen a la vista.

**PROACTIVIDAD:** es la actitud en la que la persona asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida.

**RELATOR:** [persona] que relata o refiere una cosa.

**ROTACIÓN:** alternancia de personas en un trabajo o una función.

**SEMINARIO:** conjunto de actividades que realizan en común profesores y alumnos, y que tiene la finalidad de encaminarlos a la práctica y la investigación de alguna disciplina.

**SERVICIO:** trabajo, especialmente cuando se hace para otra persona.

**SESIÓN:** reunión celebrada por una empresa o institución para tratar algún asunto.

**TALENTO:** capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

**VENTAJA:** una ventaja es una superioridad o una mejoría de algo o alguien respecto de otra cosa o persona.

## RESUMEN

**TITULO: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN “ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LOS AMBIENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES”**

**AUTORES:** MAYERLY BECERRA ROJAS  
TATIANA ISABEL GUTIÉRREZ GÓMEZ  
SONIA LIZETH RUEDA URIBE  
ADRIANA SÁNCHEZ AGUILLÓN\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Análisis de estrategias, Metodologías, Ambiente Laboral, Competitividad, Organizaciones, Casos exitosos.

**DESCRIPCIÓN:** Diseñar, ejecutar y evaluar mejores ambientes laborales para el desarrollo integral del individuo dentro de una organización, se traduce en un capital humano más productivo, resultados administrativos positivos en utilidades y finalmente un cliente enteramente satisfecho. De ahí la importancia para cualquier compañía, en la implementación de estrategias y metodologías que conlleven a la creación de ambientes de trabajos sanos, confortables y agradables; a través de excelentes canales de comunicación, mediante la aplicación de políticas viables y efectivas que permitan el desarrollo y crecimiento empresarial.

Dar una mirada al interior de la organización misma, y detenerse a observar aspectos importantes del clima laboral, motivó el desarrollo del Seminario de Investigación Análisis de Estrategias y Metodologías que Contribuyen a Mejorar los Ambientes Laborales en las Organizaciones, en donde se revisan los factores que intervienen en entornos de trabajo apropiados, no apropiados, y competencias clave que fueron determinantes para la reflexión de 12 casos exitosos, que generan un aprendizaje y muestran relación con los diferentes factores analizados y presentados en esta investigación.

Por tal razón, se presenta este seminario investigativo, como herramienta para cualquier compañía que desee implementar estrategias que contribuyan a la creación de ambientes laborales más apropiados.

---

\* Proyecto de grado

\*\* Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. Director: Dra. Lady Marcela Castro Rodríguez. Doctora en Educación.

## SUMMARY

**TITLE: RESEARCH SEMINAR "ANALYSIS OF STRATEGIES AND METHODOLOGIES THAT HELP IMPROVE WORK ENVIRONMENTS IN ORGANIZATIONS"<sup>1</sup>**

**AUTHORS:** MAYERLY BECERRA ROJAS  
TATIANA ISABEL GUTIERREZ GOMEZ  
SONIA LIZETH WHEEL URIBE  
ADRIANA SÁNCHEZ AGUILLÓN\*\*

**KEYWORDS:** Analysis of Strategies, Methodologies, Work Environment, Competitiveness, Organizations, Success Stories.

**DESCRIPTION:** You design, implement and evaluate better working environments for the development of the individual within an organization, translates into an entirely satisfied more productive human capital, administrative positive results in profits and ultimately a customer. Hence the importance for any company in the implementation of strategies and methodologies that lead to the creation of healthy environments, comfortable and pleasant work; through excellent communication channels, through the implementation of viable and effective policies that enable the development and business growth.

Give a look inside the organization itself, and stopping to observe important aspects of the work environment, cause the development of the Research Seminar Analysis of Strategies and Methodologies that help Improve Work Environments in Organizations where the factors are reviewed to involved in appropriate work environments, not appropriate, and key skills they were crucial for reflection 12 successful cases that generate learning and show relation to the various factors analyzed and presented in this research.

For this reason, this research seminar is presented as a tool for any company that wants to implement strategies that contribute to the creation of more appropriate work environments.

---

\* Graduation Project

\*\* Industrial University of Santander. Institute of Regional and Distance Education Projection. Management. Director. Dra. Lady Marcela Castro Rodríguez. Phd. In Education.

## INTRODUCCIÓN

El ambiente laboral conocido como el conjunto de condiciones psicológicas y sociales que caracterizan a cualquier organización, es uno de los aspectos más importantes para una empresa, pues tiene una influencia directa sobre el comportamiento, desempeño y productividad de todos sus colaboradores. La presente investigación presenta casos de diversas compañías en donde se muestra como el diseño e implementación de un clima laboral agradable, mejoran en gran manera la conducta tanto del área administrativa como operativa de una organización, mediante la implementación de canales efectivos de comunicación, incentivos y reconocimientos al equipo de trabajo; además de la implementación de sistemas de gestión de calidad que permiten retroalimentar todos los procesos, en busca de la mejora continua, lo cual no solamente genera rentabilidad para las empresas, sino organizaciones y clientes más satisfechos comprometidos con el buen funcionamiento de sus relaciones comerciales.

El comportamiento organizacional es aquel que determina cuál ha sido la relación que ha existido entre los integrantes de una organización (trabajadores) y la organización en que laboran sin importar cuál sea su rango y función; tema tratado en el capítulo 6, a partir de este vínculo se puede identificar la relación o el desempeño que existe entre los individuos y la organización; permitiendo identificar las razones del por qué los individuos tienen cambios significativos en su comportamiento y cómo se pueden crear estrategias para hacer estable su conducta dentro de la organización.

El ambiente laboral apropiado es la meta de toda organización, expuesto en el numeral 6.3, donde se identifican las características positivas que presentan los individuos y los beneficios que estas generan a la empresa y todos sus integrantes. Es apropiado aclarar que en todas las compañías las estrategias que se implementan no tienen el mismo resultado, puesto que intervienen diversos factores como la cultura, las condiciones laborales, y la motivación entre otros; cuando se realiza una estrategia adecuada teniendo en cuenta estos factores, el resultado será positivo para las partes.

Para una mayor comprensión de los ambientes laborales se han plasmado algunos casos exitosos expuestos en el numeral 6.4, que muestran las estrategias tomadas por estas organizaciones, los resultados tan positivos que han sido para los trabajadores y para la empresa como tal; uno en especial es el caso McDonald's, donde se implementan ciertas estrategias que involucran a los empleados, permitiéndoles expresar sus ideas, haciéndolos sentir importantes y comprometidos con la organización. El trabajo que ejecutó Patricia Harris, Directora de Diversidad Global de McDonald's Corporation, su amplio conocimiento y el liderazgo que desarrolló en los grupos que formó haciendo

redes, fueron determinantes para alcanzar el éxito no sólo al interior de la organización sino en su relación con el cliente.

## 1. GENERALIDADES DEL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 QUÉ ES EL SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

Nalus Feres se expresó: “el Seminario Alemán como práctica pedagógica, es un medio de comunicación, una reunión de personas que se encuentran para conversar sobre un tema específico y desean compartir los logros, aciertos y desaciertos encontrados en el camino de la investigación, motivo del encuentro. Todo investigar es un permanente descubrir”<sup>2</sup>.

Carlos Vélez<sup>3</sup> considera que su finalidad es que los participantes, expongan un tema definido (la Relatoría), agregando, evaluándolo (Correlatoría), donde todos participan (la Discusión), para llegar al final con las mejores conclusiones y generando nuevas preguntas, todo esto debe quedar documentado (el protocolo).

En el Seminario de Investigación se escogen temas que se exponen en sesiones planificadas por el director, donde los participantes deben asumir diferentes roles, donde la colaboración, participación, compromiso e interés de los participantes debe ser alto.

### 1.2 OBJETIVO

Cada estudiante desarrolle habilidades en cada uno de los roles, donde sus conocimientos en investigación, revisión y análisis se destacarán y se fortalecerán para el desarrollo del seminario<sup>4</sup>.

### 1.3 VENTAJAS

Se presenta las siguientes ventajas para el seminario de investigación suministrados por los lineamientos de la vicerrectoría académica de la UIS<sup>5</sup>:

---

<sup>2</sup> PÉREZ FUENTES, Julio Rafael. El seminario alemán una estrategia pedagógica para el estudiante. En: Revista virtual Cultura, educación y sociedad. (En línea) abril de 2010. (Citado el 25 de marzo de 2016). Disponible en:

[http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/view/920/pdf\\_138](http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/view/920/pdf_138)

<sup>3</sup> VÉLEZ S, Carlos M. Resumen El Seminario Investigativo, basado en el Simposio permanente sobre la Universidad 1990-1992 ASCUN.

<sup>4</sup> SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN. (En línea) 2007. (Citado el 25 de marzo de 2016). Disponible en: [https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2\\_trabajos\\_grado\\_doc3.pdf](https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

<sup>5</sup> Ibíd.

- Los integrantes del grupo tendrán como guía un director (profesor) durante el seminario, quien será el encargado de despejar dudas, inquietudes y también aportará en el tema si es necesario.
- Fortalece la práctica de prepararse y buscar información correspondiente al tema seleccionado. Los integrantes acudirán a fuentes bibliográficas, libros, textos, bases de datos para mejorar su investigación.
- Permite que cada uno de los integrantes ocupen los diferentes roles, donde se desarrollará la habilidad de comunicar y expresar.
- Fomenta una experiencia donde todos aprenden, permite fortalecer el trabajo en equipo.
- Permite a los estudiantes utilizar diferentes herramientas para las sesiones y un control sobre la misma.
- Este método se concentra en los estudiantes, para que desarrollen su compromiso de aprender.

#### **1.4 CARACTERÍSTICAS**

En el seminario de investigación se observan las siguientes características dadas por los lineamientos de la vicerrectoría académica de la UIS<sup>6</sup>:

- La participación eficaz y diligente de cada uno de los integrantes del seminario.
- Está conformado por un pequeño grupo que se interesa por ir más allá para investigar, reflexionar, descubrir y concluir.
- El diálogo, elemento utilizado para compartir todos los conocimientos obtenidos.
- Ambiente agradable y de colaboración provocando la mayor intervención de cada uno de los participantes.
- Las sesiones se realizarán utilizando herramientas fáciles que servirán de apoyo para el desarrollo del seminario.
- La estructura del seminario y todas las actividades y parámetros para desarrollarlas, son planificados en la primera sesión.
- Exige a los integrantes del grupo un mayor compromiso y responsabilidad en la ejecución de las sesiones, para que se desarrollen de la manera correcta.

#### **1.5 ORGANIZACIÓN**

El Seminario de Investigación se compone de la siguiente manera: la Relatoría, la Correlatoría, la Discusión y el Protocolo, donde se hablará de un tema y subtemas

---

<sup>6</sup> Ibíd.

específicos. La responsabilidad de cada actividad es de los integrantes, donde todos realizarán el papel de relator, correlator y protocolante.

Es importantes establecer lo siguiente: el sitio, cuantas sesiones, fechas y duración de cada sesión que se realizará para éste seminario de investigación.

Participantes: Sonia Lizeth Rueda Uribe  
Adriana Sánchez Aguillón  
Mayerly Becerra Rojas  
Tatiana Isabel Gutiérrez Gómez

Directora: Lady Marcela Castro

Sesiones: 4

Tiempo: 120 minutos

Lugar: En salones asignados por la directora.

**1.5.1 Tema del seminario.** El tema del seminario de investigación es sobre análisis de estrategias y metodologías que contribuyan a mejorar los ambientes laborales en las organizaciones, donde se estudian y se pone en discusión en cada uno de los encuentros los temas escogidos.

**1.5.2 Dirección del seminario de investigación.** La dirección del Seminario de Investigación está a cargo de la profesora Lady Marcela Castro, que a través de su experiencia y conocimiento ha sabido orientar desde el inicio hasta el cumplimiento de lo programado.

### **1.5.3 Desempeño de los roles**

A continuación, una breve descripción de cada rol que desempeña los participantes en el seminario de investigación<sup>7</sup>.

- **Relator**

El relator debe mostrar en cada una de las sesiones su nivel de investigación y estudio realizado con anticipación, donde su responsabilidad es que el tema que se esté tratando sea claro y entendible, este aporte debe ser algo nuevo que permita mejorar en los conocimientos de cada uno de los participantes.

---

<sup>7</sup> Ibíd.

El relator durante su exposición debe incitar en los participantes la discusión y el interés en cada sesión, donde la argumentación sea clara y precisa. El relator tiene la libertad de desarrollar su exposición de manera informativa o puede compartir ideas y conclusiones del tema. Esta debe ser máximo de 30 minutos.

- **Correlator**

La relatoría debe estar complementada por el correlator, quién es un apoyo y debe estar muy atento a la exposición del mismo, la idea es no repetir lo mismo, es evaluar y complementar con su aporte personal, el correlator debe manifestar su posición frente a la relatoría, si está de acuerdo o no de una manera crítica, destacando los aportes más relevantes de la relatoría, para contribuir en el debate en grupo. Esta no debe ser de más de 15 minutos.

- **Discusión**

Medio por el cual se realiza el seminario, donde cada uno de los integrantes, relator, correlator, director y participantes de la sesión argumentan, comparan sus ideas y apreciaciones sobre el tema. La discusión se debe realizar de una manera participativa donde las críticas, inquietudes, puntos de vista y opiniones de los demás, se deben respetar.

- **Protocolante**

Es la persona responsable de realizar el escrito de una manera concisa y clara de cada sesión del seminario de investigación y no podrá omitir ningún detalle del mismo. Éste debe ser leído antes de comenzar cada sesión, ya que es un acta de registro de lo ocurrido en la anterior y de los compromisos planteados, el cual debe ser revisado por el director y el relator.

- **Director**

Su función principal es guiar y asesor a los integrantes del seminario, orientando al cumplimiento de los objetivos. Interviene en las sesiones para corregir y complementar en cada uno de los temas de los participantes, también incita a la discusión de manera constructiva.

Tabla 1. Aporte de los roles en la formación integral de los participantes

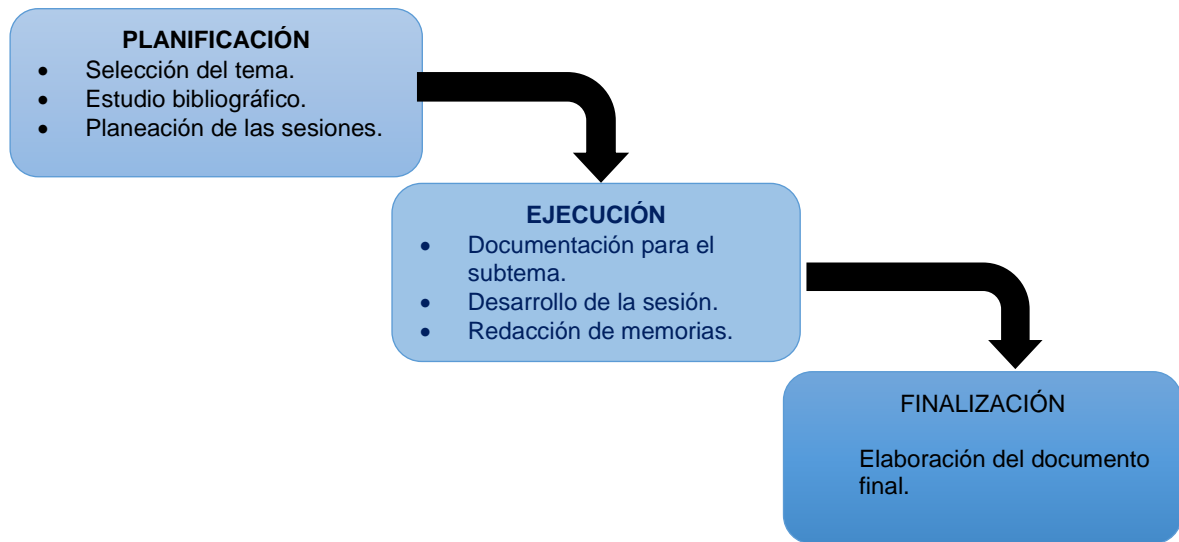
ROL	APORTE
RELATOR	<p>El rol de RELATOR permite desarrollar capacidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar, seleccionar y organizar materiales, textos y contenidos.</li> <li>• Ser un buen expositor, aprender a expresarse y argumentar en público.</li> <li>• Sintetizar ideas y sacar conclusiones propias.</li> <li>• Someterse a la crítica y al juicio colectivo, lo que genera madurez psíquica e intelectual para su vida académica, profesional y personal.</li> </ul>
CORRELATOR	<p>El rol de CORRELATOR permite desarrollar capacidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber escuchar y potenciar las habilidades de concentración, y realizar aportes de manera valorativa y crítica.</li> <li>• Ejercitar la capacidad de evaluar, mediante la apreciación y valoración del dominio argumental del tema, de la claridad de la exposición y de la capacidad de motivar y convencer al grupo.</li> </ul>
PARTICIPANTES	<p>Los PARTICIPANTES del seminario, a través de la discusión logran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoevaluar su nivel de preparación en cuanto al tema.</li> <li>• Desarrollar habilidades para dialogar, confrontar ideas, trabajar en grupo y respetar la opinión de los demás.</li> <li>• Aprender a participar cuando es pertinente y necesario, registrando, anotando y organizando las ideas y argumentos cuando se desea intervenir, respetando y demostrando interés por apreciar y evaluar los argumentos contrarios.</li> </ul>
PROTOCOLANTE	<p>El rol de PROTOCOLANTE permite desarrollar capacidades para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibir y captar lo fundamental de lo tratado en la sesión.</li> <li>• Identificar los momentos más significativos y plasmarlo por escrito.</li> <li>• Generar fuentes de producción intelectual a través de las memorias que son fruto del seminario.</li> </ul>

Fuente: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN. (En línea) 2007. (Citado el 25 de marzo de 2016). Disponible en: [https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2\\_trabajos\\_grado\\_doc3.pdf](https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

## 1.6 METODOLOGÍA

La metodología utilizada en el seminario de investigación sobre análisis de estrategias y metodologías que contribuyan a mejorar los ambientes laborales en las organizaciones, se desarrolló por los lineamientos establecidos en la vicerrectoría académica de la Universidad Industrial de Santander. La metodología se esquematiza en la figura 1 y fue la base para el desarrollo correcto del seminario.

Figura 1. Esquema metodológico del seminario de investigación



Fuente: Modificado de vicerrectoría académica UIS, 2007.

**1.6.1 Planificación.** Aquí se establece la manera en que se desarrollará el seminario, donde se determina los resultados que se esperan alcanzar. Este solo depende del interés y del compromiso de los participantes.

- **Selección del tema**

El tema escogido por los participantes debe motivar a la investigación, por lo que es importante que su selección sea la adecuada para el éxito del seminario, todo se debe llevar a cabo con la orientación del director.

- **Estudio bibliográfico**

Este se debe definir para estudiar el tema antes de iniciar el Seminario de investigación, donde los participantes se documentarán consultando dicha bibliografía. También se debe indagar sobre la bibliografía que se utilizará durante la ejecución del seminario y recurrir a otras fuentes si es necesario para aportar algo nuevo al tema.

- **Selección de los subtemas**

El tema de un seminario se divide en subtemas para ahondar y analizar detalladamente aquellos aspectos que son muy importantes para que todos los participantes puedan entender de manera completa el tema tratado.

**1.6.2 Ejecución.** Esta etapa consiste en llevar a cabo lo establecido en la planeación. Las siguientes son los pasos para la ejecución del Seminario de Investigación:

- **Documentación para el subtema**

El relator debe hacer el escrito con su exposición y el director lo debe revisar. Anterior a las sesiones, todos los participantes, deben conocer y estudiar dicho escrito y la bibliografía definida, con la intención de estar dispuesto para participar activamente en cada una de las sesiones.

- **Desarrollo de una sesión**

Cada una de las sesiones de seminario, a diferencia de la primera, por no tener predecesora, se desarrolla de manera fluida siguiendo el orden de las actividades que aparecen en la tabla 2.

Tabla 2. Desarrollo de una sesión del seminario de investigación.

ACTIVIDAD		DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Apertura de la sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura del plan de trabajo.</li> <li>• Verificación de la asistencia.</li> <li>• Confirmación o asignación de roles.</li> <li>• Asignación de los roles para la próxima sesión.</li> </ul>	Profesor (Director)
2	Lectura del protocolo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura del protocolo.</li> <li>• Se abre una sesión de preguntas aclaratorias del texto del protocolo. Los ajustes quedaran consignados en el protocolo siguiente.</li> </ul>	Protocolante
3	Relatoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición del tema.</li> <li>• Entrega el trabajo escrito.</li> </ul>	Relator
4	Correlatoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se complementa y evalúa la relatoría.</li> <li>• Se induce a la discusión.</li> </ul>	Correlator
5	Discusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan preguntas, intervenciones y aclaraciones sobre el tema.</li> <li>• Se valida el conocimiento demostrado por el relator.</li> </ul>	Todos los participantes
6	Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la sesión.</li> <li>• Síntesis del trabajo.</li> <li>• Redacción del protocolo.</li> <li>• Aprobación de la síntesis y el protocolo.</li> </ul>	Participantes Director Protocolante

Fuente: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN. (En línea) 2007. (Citado el 25 de marzo de 2016). Disponible en: [https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2\\_trabajos\\_grado\\_doc3.pdf](https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

**1.6.3 Finalización.** Al finalizar todas las sesiones del seminario, se debe elaborar el informe final con todos los protocolos de cada una de las sesiones. Este debe ser escrito y elaborado por cada integrante, el cual contiene todas las sesiones del seminario y su desarrollo, además el profesor o director debe asesorar en una tutoría que se realiza fuera del seminario y es utilizada para despejar dudas que se presenten del tema, revisando la bibliografía y toda la organización del documento.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El desarrollo de los ambientes laborales que se presentan actualmente en las empresas, tienden a ser confusos, inestables y de incertidumbre que conllevan a desintegrar la fuerza laboral y a su vez, a disminuir el rendimiento de la actividad en la cual se desempeñan sus colaboradores; generalmente, por las falencias e irregularidades que se presentan en la dirección que se les da a las empresas.

El trabajo ofrece un mundo lleno de experiencias y hace parte integral de la vida. Y desde el inicio de las empresas, el hombre es el recurso más valioso para ésta, ya que es imprescindible su participación. El personal tiene el poder de dirigir el curso de las organizaciones y de ellos depende el buen funcionamiento. Para que las organizaciones plasmen una buena calidad en sus servicios, a través de las personas, es indispensable que desarrollen su trabajo en un ambiente laboral que lo haga más productivo y eficiente.

Las organizaciones se interesan principalmente por brindar una satisfacción total a los clientes, descuidando que, para ser reconocidos en el entorno, es primordial brindar inicialmente una satisfacción total al cliente interno (trabajadores), que genere motivación, liderazgo, organización y satisfacción laboral; siendo éstos el recurso más valioso para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Está comprobado que un mal clima organizacional dentro de una compañía se refleja en trabajadores insatisfechos, lo que se convierte en una preocupación más para la alta gerencia, teniendo en cuenta que el equipo humano es el motor de cualquier empresa, por tanto, se hace indispensable prestar mucha atención a la satisfacción del personal. Aunque se puede afirmar que el factor económico es uno de los objetivos primordiales de cualquier empresa, permitiendo que sus colaboradores obtengan mejor calidad de vida, no es fundamental para generar oportunidades de realización a nivel personal, profesional o social de los mismos; ya que está visto que el ambiente laboral influye en forma directa en varios aspectos tales como: satisfacción, productividad, rotación, adaptación y bienestar psicológico, entre otros.

Las organizaciones hoy en día, tienden a presentar debilidades u omisiones con los trabajadores que la conforman, posiblemente al no considerar que ellos reflejan valores, calidad y servicio a los consumidores de la empresa; olvidando así la importancia de generar un buen ambiente laboral, dando por hecho que al otorgar a los trabajadores las herramientas necesarias para realizar adecuadamente su trabajo, es suficiente para realizar un buen desempeño de sus funciones.

El comportamiento individual de las personas que conforman una organización, permite determinar el compromiso, dedicación, estabilidad e identidad organizacional; transmitiendo de esta manera conocer qué tan satisfechas se encuentran. Sin embargo, muchas de las empresas por alcanzar cada vez más altos niveles de productividad económica, no dan la importancia en crear un buen equilibrio en las condiciones laborales del personal.

Las organizaciones siempre buscan ser más exitosas, competitivas y que la retención de empleados sea alta. De igual manera, la falta de acompañamiento a los trabajadores, la mala relación con los jefes, la falta de comprensión y de fortalecimiento del recurso humano, la falta de oportunidades de crecimiento y la inconformidad con el salario, entre otros aspectos; han provocado descontentos entre los trabajadores, son razones que provocan desmotivación y bajos niveles de productividad en la realización de las labores.

## **2.2 OBJETIVOS**

Analizar las estrategias y metodologías que contribuyen a mejorar los ambientes laborales y sus efectos en el entorno empresarial, con el fin de generar calidad de vida laboral al interior de las organizaciones.

### **2.2.1. Objetivos específicos**

- Analizar el concepto de estrategia de mejoramiento del clima organizacional que permita identificar metodologías para la mejora continua de los procesos en las organizaciones.
- Investigar en el contexto empresarial, el concepto de metodología implementada para el mejoramiento del clima organizacional, con el fin de conocer las influencias desarrolladas como objetivos primordiales para el éxito de las empresas.
- Determinar los factores que inciden en el desequilibrio del ambiente laboral que permitan generar un plan de acción para el mejoramiento de la cultura organizacional.
- Conocer las causas que provocan un ambiente laboral no apropiado, que propicien establecer métodos de cambio en las políticas de las empresas para mejorar el ambiente interno de trabajo.
- Identificar las estrategias o acciones que llevan a cabo las organizaciones para mejorar el clima laboral, para determinar las gestiones que propician un alto grado de satisfacción laboral y aumento de productividad, eficacia y eficiencia en las organizaciones.

## 2.3 JUSTIFICACIÓN

El análisis de los ambientes laborales se utiliza para identificar, categorizar y analizar las percepciones que tienen los trabajadores en la empresa, generalmente se hace en función de variables que caracterizan a cada organización: Estilos de liderazgo, supervisión, trabajo en equipo, remuneración e incentivos, procedimientos administrativos, políticas organizacionales, etc.

En este orden, el análisis de los ambientes laborales permite identificar y conocer los puntos críticos del entorno laboral, con la finalidad de que se puedan tomar como ejemplo aquellas metodologías y estrategias que tiendan a solucionar y mejorar la insatisfacción de los trabajadores en una organización.

Por lo tanto, las organizaciones se deben encargar de implementar propuestas viables en el marco de mejorar los ambientes laborales, de modo que, el presente trabajo de investigación pretende determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores, que son algunos de los temas que influyen de manera representativa en mejorar los ambientes laborales.

Se hace necesario que las organizaciones propicien un clima organizacional positivo para los clientes internos y externos; si una compañía cuenta con un ambiente laboral favorable, proporcionará mayor calidad en sus servicios, mejorando su productividad y desempeño para ser más competitiva, lo cual la pone en gran ventaja con otras que no lo poseen.

Asimismo, el resultado obtenido del presente trabajo de investigación servirá como modelo y guía para que las empresas pueden identificar las causas, efectos y consecuencias de los ambientes laborales no apropiados y así poder implementar estrategias o metodologías que se puedan aplicar a su entorno para mejorar y volverse exitosas.

Desde esta perspectiva, un ambiente laboral apropiado constituye la fortaleza y el pilar fundamental, para el logro de los objetivos y metas institucionales, procurando el diseño de estrategias, relaciones laborales armoniosas permanentes y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita fijar el rumbo y dirección de la organización.

Mediante el análisis y la reflexión de experiencias que para otros han sido exitosas, se pretende que esta investigación sirva de apoyo para las empresas que reconocen que un ambiente laboral apropiado es una pieza clave de la organización; y para que aquellas que aún no lo han considerado, puedan aprender a través de las vivencias propias de otras compañías, que es posible mejorar e incluir el interés por mantener una organización en un ambiente apropiado.

### 3. PLANEACIÓN

#### 3.1 ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO

##### 3.1.1 Comportamiento organizacional:

AYALA VILLEGAS, Sabino. Curso Organización y administración de empresas. “la organización empresarial”. Perú. Slideshare. 2010, p. 14-16

CHAVETANO, Idalberto. México. El mundo de las organizaciones: globalización, tecnología, diversidad y ética McGraw-Hill Interamericana. 2009, p. 55

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. y KRIEGER, Mario. Comportamiento organizacional: análisis del contexto. Entorno. México: Pearson, 2011, p 15

GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). {En línea}. 2000. {10 de marzo de 2016} disponible en: <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.html>.

LEIGH, Branham. 7 Razones ocultas por las que los empleados se van. {En línea}. 2005 {2 de marzo de 2016} disponible en: <http://www.resumido.com/es/libro.php/372>.

LÓPEZ, Hugo. El comportamiento de la oferta laboral y de la tasa de desempleo: indeterminación teórica e incertidumbre empírica. {En línea}. 1985. {17 febrero de 2016}. Disponible en: <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeeconomia/article/view/10374>

STEPHEN, Robbins. Comportamiento Organizacional Teoría Y Práctica: ¿Qué Es El Comportamiento Organizacional? Séptima Edición. México: Editorial Hall, 1996.

TRIANA, Idalina del Castillo. Diagnóstico del clima laboral y su impacto en empresas de producción y servicios [en línea]. [Citado el 2 de mayo de 2016]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-clima-laboral-impacto-empresas-produccion-servicios/>

##### 3.1.2 Ambiente laboral no apropiado:

ACTITUDES EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO. (En línea) 2015. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://articulos.corentt.com/tipos-de-actitudes/>

AMBIENTE LABORAL. (En línea) 2010. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>

CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL. En línea) 2015. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.estreslaboral.info/causas-del-estres-laboral.html>

CONSECUENCIAS DE UN AMBIENTE LABORAL NEGATIVO (En línea) 2010. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <https://impaktoconsultoriarrhh.wordpress.com/2014/08/06/consecuencias-positivas-y-negativas-del-clima-organizacional-al-interior-de-una-compania/>

JEFES LA CUASA DE UN AMBIENTE LABORAL NEGATIVO. (En línea) 2016. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/49114-jefes-la-causa-de-un-ambiente-laboral-negativo.html>

SINDROME DE BORNOUT (En línea) 2015. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html>

FACTORES CLIMA LABORAL NEGATIVO (En línea) 2012. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://talenttools.es/noticias/factores-clima-laboral-negativo/>

INSATISFACCIÓN LABORAL. (En línea) 2015. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.cepvi.com/index.php/psicologia/trabajo/insatisfaccion-laboral>

SEÑALES DE MAL AMBIENTE LABORAL. (En línea). 2013. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/09/24/1051246/10-senales-trabajas-mal-ambiente-laboral.html>

ROTACIÓN DEL PERSONAL. [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

### **3.1.3 Ambiente laboral apropiado:**

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Mac Graw Hill. Quinta edición, p 4

CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCION AL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. COPEME. Libro Medición del clima laboral para IMF´S. Primera edición. marzo 2009.

COVEY, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, la revolución ética en la vida cotidiana y las empresas. Buenos Aires. Paidos, 2003

EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LA ORGANIZACIÓN. 2011 (En línea). (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: [http://www.empleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356](http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356)

SANCHEZ ENRIQUEZ, Jorge; CALDERON CALDERON, Viviana. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. Pensamiento y gestión, 32. Universidad del Norte. 2012. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/278>

SANCHEZ HENRIQUEZ, Jorge. Pensamiento y Gestión. Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. Barranquilla. (Ene-jun.2012)

### **3.1.4 Experiencias exitosas en ambientes laborales apropiados:**

BBVA. Empleados felices, empresas más productivas. (En línea.) En: El espectador. Especiales N.528650, (20 Nov 2014) Disponible en: <http://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

BRABECK-Letmathe, "Políticas de recursos humanos de Nestlé" (En línea). 2004 {13 octubre 2015} disponible en: <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/publicaciones/politica-de-recursos-humanos-nestle.pdf>

CORREA, Carlos Gabriel. "1 Foro intersectorial Unicafam: El emprendimiento y empresarismo en las Mipymes, frustración o éxito" {En Línea}. 2011 {15 octubre 2015} disponible en: [http://www.unicafam.edu.co/EventoAcademico\\_1/flash/Articulos/a8.pdf](http://www.unicafam.edu.co/EventoAcademico_1/flash/Articulos/a8.pdf)

DUEÑAS, Ricardo. Libro "Grandes empleadores 2011" Capitulo 2 {En línea} 2011. {13 octubre 2015} disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf>

PIZARRO, Valentina. "10 Ideas para crear un buen ambiente laboral" {En línea} En: Revista Capital Online. N. 130115-10 (6 enero 2016) Disponible en: <http://www.capital.cl/poder/2016/01/06/130115-10-ideas-para-crear-un-buen-ambiente-laboral>

Success stories, {En line} En: Revista Wise Employment. Disponible en: <http://www.wiseemployment.com.au/en/jobseekers/jobseeker-success-stories/>

¿Y SI EMPRESAS DEL PAÍS DEJAN DE TENER HORARIOS FIJOS PARA EMPLEADOS? (En línea) 2015 (Consultado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/google-netflix-y-lego-asi-se-trabajan-en-sus-oficinas/16026938>

### 3.2 PLANIFICACIÓN DE LAS SESIONES

Tabla 3. Matriz de sesiones.

TUTORÍA	TEMA	SUBTEMAS	RESPONSABLES	ROL	TROTOCOLO	TIEMPO
1,2 y 3	Revisión, referencias seleccionadas, lectura, redacción y organización		Todas		6 Horas	
4	Entrega de documentos relatoría		Todas		2 Horas	
5	Comportamiento Organizacional	El individuo en la organización. El ambiente laboral y su impacto en la organización	Adriana Sánchez	Relator: Adriana Sánchez Correlator: Mayerly Becerra Protocolante: Tatiana Gutiérrez Participante: Sonia Rueda Uribe	Apertura sesión: 5 minutos Lectura del protocolo: 5 minutos Relatoría: 25 minutos Correlatoría: 15 minutos Discusión: 40 minutos Conclusión: 30 minutos	2 Horas
6	Ambiente laboral no apropiado	Factores que inciden en el desequilibrio del ambiente laboral. Causas que provocan un ambiente laboral no apropiado	Mayerly Becerra	Relator: Mayerly Becerra Correlator: Tatiana Gutiérrez Protocolante: Sonia Rueda Participante: Adriana Sánchez	Apertura sesión: 5 minutos Lectura del protocolo: 5 minutos Relatoría: 25 minutos Correlatoría: 15 minutos Discusión: 40 minutos Conclusión: 30 minutos	2 Horas
7	Ambiente laboral apropiado	Factores que contribuyen a entornos laborales apropiados. Metodologías implementadas para el mejoramiento del clima organizacional	Sonia Rueda	Relator: Sonia Rueda Correlator: Adriana Sánchez Protocolante: Mayerly Becerra Participante: Tatiana Gutiérrez	Apertura sesión: 5 minutos Lectura del protocolo: 5 minutos Relatoría: 25 minutos Correlatoría: 15 minutos Discusión: 40 minutos Conclusión: 30 minutos	2 Horas
8	Experiencias exitosas en ambientes laborales apropiados	Otros casos exitosos. Competencias claves para la efectividad	Tatiana Gutiérrez	Relator: Tatiana Gutiérrez Correlator: Sonia Rueda Protocolante: Adriana Sánchez Participante: Mayerly Becerra	Apertura sesión: 5 minutos Lectura del protocolo: 5 minutos Relatoría: 25 minutos Correlatoría: 15 minutos Discusión: 40 minutos Conclusión: 30 minutos	2 Horas
9	Organización del documento final		Todas		2 Horas	
Total de tutorías				9		
Total horas sesiones				18		

## 4. EJECUCIÓN

### 4.1 DOCUMENTACIÓN PARA LOS SUBTEMAS

Durante la ejecución del seminario de investigación, con base en el tema de “ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LOS AMBIENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES”, se determinaron temas y subtemas los cuales fueron preparados con base en investigaciones realizadas previamente a la presentación de cada una de las sesiones, en donde se dieron a conocer los mismos y se dio lugar al conocimiento y discusión.

Temas y subtemas

#### **Tema 1: Comportamiento organizacional:**

- El individuo en la organización.
- El Ambiente laboral y su impacto en la organización.

#### **Tema 2: Ambiente laboral no apropiado:**

- Factores que inciden en el desequilibrio del ambiente laboral.
- Causas que provocan un ambiente laboral no apropiado.

#### **Tema 3: Ambiente laboral apropiado:**

- Factores que contribuyen a entornos laborales apropiados.
- Metodologías implementadas para el mejoramiento del clima organizacional.

#### **Tema 4: Experiencias exitosas en ambientes laborales apropiados:**

- Otros casos exitosos
- Competencias claves para la efectividad

### 4.2 DESARROLLO DE UNA SESIÓN

Dentro de las sesiones realizadas en el presente seminario de investigación, se dieron a conocer los diferentes temas y subtemas que involucran el análisis de las estrategias y metodologías que contribuyan a mejorar los ambientes laborales en las organizaciones, ejecutando las mismas con actividades de inicio, desarrollo y cierre. Así mismo, complementando cada uno de los temas por parte de los

participantes (correlator y protocolante), y con la mediación del director del presente seminario de investigación.

**4.2.1 Documentos que intervienen en cada sesión.** Para la ejecución de este seminario de investigación se utilizaron los siguientes formatos:

**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA RELATORÍA**

Sesión X. Seminario de xxx

Tema específico:

Presentado Por:

Fecha:

1. OBJETIVO (PERSPECTIVA DE LA RELATORÍA):

2. FUENTES DE INFORMACIÓN:

Cita y una breve descripción

3. PREGUNTAS QUE MOTIVAN LA INVESTIGACIÓN

Diseñar un mínimo de 5 preguntas por tema de seminario

4. DESARROLLO DEL TEMA

Trabajo escrito de la investigación.

CONCLUSIONES

INQUIETUDES.

## **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE LA CORRELATORÍA**

Sesión X. Seminario de xxx

Tema específico:

Presentado Por:

Fecha:

1. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN

2. REFLEXIÓN CRÍTICA

a. Contenido

- Aspectos a relevantes del tema.
- Acuerdos y desacuerdos.

b. Claridad de la exposición

c. Capacidad de comunicar y liderar el grupo

## **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO**

Sesión X. Seminario de xxx

Tema específico:

Fecha:

1. ASISTENTES Y FUNCIONES:

2. COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR

3. EVALUACIÓN DE LA RELATORÍA Y CORRELATORÍA

4. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN

5. ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES

6. REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS

7. CONCLUSIONES

8. TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN

ANEXOS (Relatoría y Correlatoría)

## 5. DOCUMENTOS FINALES

Dentro del presente seminario de investigación, una vez finalizadas las sesiones correspondientes de discusión de los diferentes temas, se evidencia el desarrollo de la investigación basada en todas las sesiones, donde se dan a conocer conceptos, factores y variables determinantes que intervienen en los ambientes laborales de las organizaciones.

Así mismo se dan a conocer puntos de vista, comentarios y apreciaciones de los participantes del seminario y el director con respecto a todos los temas tratados en las sesiones.

Se conocerán conceptos y diferentes factores que se consideran determinantes e influyentes en los ambientes organizacionales de las empresas, donde intervienen las personas conocedoras de dicha información, ya sean trabajadores o directivos, como también procesos internos e incentivos que generan motivación y satisfacción de los trabajadores y por ende ambientes saludables en las empresas.

De igual manera se analizaron diferentes casos de empresas donde se presentan diferentes maneras de incentivar y motivar al personal, teniendo en cuenta el grado de compromiso de responsabilidad de los trabajadores en el logro y cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por las empresas para la continuidad de mantener dichos beneficios y de esta manera mantener la productividad de la empresa.

Durante el desarrollo de cada una de las sesiones realizadas en el seminario de investigación, se detallan los temas investigados con los aportes realizados a cada uno de ellos y las discusiones y conclusiones a los mismos mediante los formatos de presentación de relatoría, correlatoría y protocolo.

## **6. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LOS AMBIENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES**

### **6.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es el estudio de las relaciones personales e interpersonales que se realiza a los individuos que conforman una organización, donde se observan la toma de decisiones, el compañerismo, las habilidades, además de los desaciertos de las personas; este estudio no solo se centra en las personas, también en el comportamiento que la organización tiene hacia sus empleados, lo que se pretende es que haya una comunicación asertiva y recíproca de las dos partes con el fin de buscar soluciones ante cualquier dificultad que se presente.

Uno de los principales objetivos del comportamiento organizacional es describir de forma ordenada cómo las personas actúan en las diversas situaciones que se le presentan, cuando esto se logra identificar, los administradores tienen aspectos que les sirven para entender la conducta humana y tomar medidas a favor de las organizaciones.

Entender el comportamiento del individuo en las organizaciones es otro objetivo importante para los administradores. Cuando se identifican cuáles son las causas o problemas que afectan su desempeño y relación con sus compañeros se puede buscar soluciones específicas para contrarrestar cualquier comportamiento negativo y así evitar que se propague un clima laboral inapropiado; al identificar las razones por las cuales actúan se podría contrarrestar dichos comportamientos, implementando planes de acción correctivos.

La meta del comportamiento organizacional es identificar y controlar a los empleados que son responsables, trabajadores, puntuales, así como los problemáticos, irresponsables y con bajo rendimiento; de esta forma se pueden tomar decisiones a favor de la organización y los individuos.

Ranklin y Krieger<sup>8</sup>, sugieren que los administradores de las organizaciones son los responsables del personal a cargo, esto hace que ellos expresen un mayor interés hacia la conducta de los colaboradores con el fin de lograr resultados exitosos, ayudando a desarrollar las diferentes habilidades en los grupos y equipos de trabajo, a través del buen desempeño y trabajo en equipo.

---

<sup>8</sup> FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. y KRIEGER, Mario. Comportamiento organizacional: análisis del contexto. Entorno. México: Pearson, 2011, p 15

Nivel Macro perspectiva del CO hace énfasis en la conducta de todos los individuos que conforman una organización en general, de ahí su nombre Macro; este nivel se fundamenta en liderar, plantear decisiones, manejar conflictos y estrés, que conlleven a implementar soluciones, que generalmente provienen de comportamientos individuales del ser humano y que pueden afectar el ambiente laboral a nivel macroperspectivo.

El segundo nivel llamado Perspectiva intermedia del CO, se enfoca en el trabajo que se realiza en grupos donde se investiga la capacidad que tiene cada grupo para socializar y tomar decisiones con responsabilidad a través de la socialización y cooperación entre ellos, aumentando la productividad y el buen desempeño colectivo.

El tercer nivel llamado micro perspectiva del CO; se encarga de estudiar el comportamiento de la persona que no trabaja en equipo, esta perspectiva está orientada en un factor psicológico y se examina las diferencias individuales que existan entre ellos como pueden ser la personalidad, la motivación y la satisfacción en el trabajo, el individuo es investigado de acuerdo a sus actitudes y los resultados que tiene en su productividad, también se investiga todo aquello que le causa satisfacción laboral, lo que lo hace sentir bien y que está percibiendo en su lugar de trabajo.

Actualmente se presentan diferentes causas que afectan las organizaciones, asuntos que se pueden clasificar en cuatro áreas diferentes: personas, estructura, tecnología y el ambiente en que funciona la organización; cada una de esta afecta el comportamiento organizacional. Las personas constituyen el sistema social dentro de la organización este sistema se basa en individuos y grupos de diferentes tamaños grandes o pequeños, formales e informales estos son dinámicos se crean, cambian y se distribuyen; las personas son seres que piensan, viven y trabajan en la organización para alcanzar sus objetivos, cabe resaltar que tanto las personas como las empresas son importantes y vitales para el desarrollo social y personal.

En la actualidad la organización humana no es la misma de tiempos anteriores, la fuerza laboral adquirió una gran diversidad dando como resultado que los empleados aporten una alta gama de conocimientos educativos, talentos y perspectivas a su empleo.

Como dice Idalberto Chiavenato<sup>9</sup> toda organización tiene aspectos relevantes como la ética, la globalización, la diversidad y la tecnología; por lo general conforman grupos de personas enfocadas permanentemente en alcanzar un

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto. México. El mundo de las organizaciones: globalización, tecnología, diversidad y ética. McGraw-Hill Interamericana. 2009, p. 55

propósito específico; por lo que es fundamental el trabajo en grupo. El comportamiento organizacional, es un proceso intrínseco o interno entre los miembros de una organización y según las relaciones interpersonales y laborales, esto se refleja a través de los resultados positivos, establecidos en bienes y servicios que puede generar una empresa, este es un factor muy importante para el desarrollo de un país debido a que este crece según el desarrollo de las organizaciones.

La estructura se crea con la formación y uso de las personas dentro de la organización con el fin de ocupar los diferentes puestos de trabajo para cumplir a cabalidad con los objetivos de la organización, todos los empleados de la empresa tienen que estar relacionados de forma estructural y coordinada para lograr un desempeño con eficacia en todas las áreas.

La tecnología es una herramienta indispensable que aporta los recursos necesarios para el empleado, esta desempeña a cabalidad sus funciones dentro de la organización; aunque también los puede limitar en diferentes formas; costos y beneficios, la tecnología se encuentra en un cambio continuo acelerado donde los avances y el aumento en la capacidad de hardware y software en sistemas les exige ser más competentes, además de la acelerada difusión del internet, la necesidad de atender a las demandas sociales en bienes y servicios que cumplan con las exigencias de los clientes a un precio favorable para ellos provocan factores que aumentan la presión en los ambientes y comportamientos organizacionales y dificultan el mantener el equilibrio entre el sistema técnico y social.

**6.1.1 Importancia de la organización.** Sabino Ayala<sup>10</sup> menciona que las organizaciones deben dar importancia en promover las negociaciones y la colaboración de los individuos que hacen parte del grupo de trabajo, dando como resultado una comunicación asertiva y eficiente; la creación de áreas tiene como tal la autoridad y responsabilidad para el mejoramiento de las actividades que se necesitan hacer para alcanzar las metas propuestas.

Estas áreas ayudan a alcanzar los objetivos que se planean, también para las actividades que se desean desarrollar con el mínimo de esfuerzo, buscando evitar la lentitud y la ineficiencia.

Es relevante que dentro de la organización se armonicen todos los factores que intervienen en ella, tanto los tangibles como los intangibles, por ejemplo:

- El recurso humano
- Cargos y funciones administrativas
- Maquinarias, equipos y herramientas

---

<sup>10</sup> Ibíd., p. 15

- La infraestructura donde se desarrollan las actividades, oficinas.
- La estructura y el organigrama

Estos factores son necesarios para lograr el desarrollo de los objetivos propuestos dentro de la compañía, de una forma eficiente con el esfuerzo mínimo, además de eliminar el trabajo innecesario, manteniendo canales de comunicación abiertos y lograr reconocer los resultados en las diferentes áreas de la compañía.

**6.1.2 Procesos generales de una organización.** Ayala Sabino<sup>11</sup> presenta las siguientes generalidades:

- Distribuir las tareas de manera equitativa evitando la sobrecarga laboral, a esto se le puede llamar división del trabajo.
- Distribuir las tareas de acuerdo a la destreza y capacidad del individuo para un mejor desarrollo y entrega eficaz.
- Tener claro los cargos y los líderes de cada área para así identificar los objetivos de la compañía con mayor exactitud a través de estos.
- Tener una estrategia consolidada donde cada área se integre entre si logrando mantener una mayor coordinación de las funciones.

Lo anterior, permite que la gestión de los diferentes procesos fluya de manera eficaz al considerarse actividades conjuntas entre jefes y subalternos; y a su vez, que los funcionarios de las organizaciones sean cada vez más eficientes en el desarrollo de las funciones propias del cargo que desempeñen.

**6.1.3 El Individuo en la organización.** Franklin Fincowsky<sup>12</sup>, señala que el rol que desempeñan los individuos en una sociedad tiene una relación directa con su cultura; se habla de las costumbres sociales que existen en un lugar determinado; lo que para unos representa debilidad para otros no lo es, esta diversidad de formas se refleja en los géneros, pues se han visto influenciadas por las tradiciones, por la políticas que las rigen, por la fe (Religión) e inclusive por la misma tecnología; siendo la cultura la que determina las posiciones que ocupan hombres y mujeres en la sociedad, para determinar el comportamiento humano se debe hacer un análisis desde diferentes puntos de vista como lo son:

- La relación que existe entre la formación del individuo y el desarrollo de su personalidad.
- La relación que debe tener con las características de la organización donde labora.
- La cultura de una sociedad, donde todos los integrantes participan de ella.

---

<sup>11</sup> AYALA VILLEGAS, Sabino. Curso Organización y administración de empresas. "la organización empresarial". Perú. Slideshare. 2010, p. 14-16

<sup>12</sup> FRANKLIN FINCOWSKY. Op. cit., p. 38-40

**6.1.4 Comportamiento humano, rendimiento y productividad.** Franklin Fincowsky y Mario Krieger<sup>13</sup>, sugieren que la motivación es un factor que con el tiempo cambia en los individuos, el paso del tiempo puede hacer que la personalidad de las personas traiga cambios que son difíciles de anticipar por parte de las organizaciones.

En el proceso de selección de personal la organización tiene en cuenta diferentes parámetros y características que sean afines para el puesto a desempeñar, aunque cada compañía se esfuerza por buscar e identificar a la persona estudiada para el cargo. Con el paso del tiempo ciertas actitudes y características que resaltaron en el momento de la contratación se pueden perder por parte de los colaboradores.

Franklin Fincowsky y Mario Krieger<sup>14</sup> indican que es difícil precisar cuál será el comportamiento del individuo en determinado momento que pueda traer dificultades a su rendimiento, como será su comportamiento y cuál será su posición ante este; la organización siempre busca que el individuo esté satisfecho con su trabajo y a su vez que sea productivo.

Hay dos posibles casos en que el trabajador pueda fracasar en cuanto a su productividad.

**Caso 1:** cuando el empleado está cómodo con el salario que tiene y la labor que desempeña, pero no brinda los resultados que la organización espera de él, por ejemplo; la persona contratada cumple el horario de trabajo, pero mal gasta parte de ese tiempo en acciones que no contribuyen a su desempeño y funciones requeridas por la organización, como estar pendiente de sus redes sociales en horas laborales.

**Caso 2:** el individuo es comprometido con sus funciones laborales y da los resultados esperados: pero su realización personal se ve afectada por la misma organización; por ejemplo, un excelente vendedor cumple los presupuestos impuestos por la organización, pero le demanda más tiempo de las horas laborales, por lo tanto, deja atrás sus estudios personales para cumplir a cabalidad con sus metas laborales dejando atrás las personales.

Las situaciones que se ilustraron anteriormente y muchas más son prueba de que la motivación es importante dentro de las organizaciones; cuando se respetan los términos inicialmente pactados entre empleador y empleado podrá dar como resultado dos tipos de individuos; el primero es la persona responsable, motivada que cumple con las funciones del puesto que desempeña y desarrolla un alto sentido de pertenencia hacia la organización, por el contrario de un empleado

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 38-40

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 38-40

desmotivado, que no rinde y no da los resultados que se esperan debido a su desanimo, insatisfacción y a su vez no se interesa por lo objetivos organizacionales; en la siguiente tabla 4 se ilustra lo mencionado:

Tabla 4. Ilustración de casos por trabajadores satisfechos o insatisfechos

SITUACIÓN DEL EMPLEADO	RENDIMIENTO	RESULTADO DE LA RELACIÓN LABORAL
Satisfecho	Improductivo	Fracaso
Insatisfecho	Productivo	Fracaso
Satisfecho	Productivo	Éxito

Fuente: Franklin Fincowsky, Enrique y Krieger, Mario José. Comportamiento Humano, Rendimiento Y Productividad. Capítulo 2 • El Comportamiento Humano en el Campo Laboral. México; Pearson Educación, 2011, p. 39

De acuerdo con lo expuesto, se puede determinar que el éxito de las relaciones laborales se basa en que el empleado esté satisfecho y la organización obtenga los objetivos propuestos con esa contratación; de lo contrario si se diera el caso de presentar inconformidad alguna de las partes causaría pérdidas y desgastes en las dos partes; lo más conveniente para la organización es que den libertad a los individuos de ir acelerando el ritmo en cuanto al rendimiento laboral, esto permitirá que el empleado sienta respaldo y este motivado para dar los resultados esperados.

**6.1.5 Líderes y equipos en las organizaciones.** A continuación se presenta una distinción entre grupo de trabajo y equipo de trabajo y equipo de alto rendimiento: Un grupo de trabajo es el conjunto de personas las cuales están avaladas por la organización con el propósito de transformar los recursos en bienes y servicios, para que este grupo exista debe estar conformado por más de dos personas y tener un vínculo recíproco de amistad duradero que tengan un bien común así como una conciencia hacia el objetivo que se han propuesto; es necesario que haya una reglamentación para las acciones y relaciones grupales.

Para que un grupo de trabajo se convierta en un equipo de trabajo, existen algunas condiciones en las organizaciones como, por ejemplo, la forma en que realizan sus funciones, también las relaciones interpersonales que existen entre compañeros. Estas son algunas de las características relevantes del equipo de trabajo:

- Para mejorar los procesos de trabajo es importante compartir las ideas que se tienen por cada individuo.
- Trabajar en coordinación a lo que se había propuesto para que no afecte el cumplimiento del equipo.
- El respeto entre compañeros es relevante en todas las organizaciones.

- Participar a la hora de buscar una mejora en los objetivos de la organización
- Para lograr un rendimiento superior es importante que haya acciones en común y coordinación.

Por su parte los equipos de alto desempeño se diferencian de los equipos de trabajo por su nivel de desarrollo. Estos, los equipos de alto desempeño, se caracterizan porque no sólo conforman con lo alcanzado siempre tienen ideas de mejora para la realización de sus tareas, además desarrollan un cierto tipo de sentimientos por sus compañeros lo cual hace que logre niveles especiales que concienticen al trabajo en equipo.

**6.1.6 Equipos de alto rendimiento.** Como se señala en el artículo Datospymes<sup>15</sup>, los equipos de alto rendimiento o desempeño, por lo general siempre están comprometidos son más poderosos y menos frecuentes que un equipo normal, esto quiere decir que cualquier equipo se puede convertir en uno de alto rendimiento, pero es necesario que haya una disposición de ánimo diferente y una determinación y dedicación para alcanzar las metas más importantes, se caracterizan también por permitir que sus compañeros avancen más allá de los límites que se tienen, se evidencia que hay un esfuerzo colectivo, también se podría definir que un equipo de alto desempeño es el que alcanza las metas propuestas de una forma excelente donde interviene la eficacia y la eficiencia.

Es muy importante que estos equipos desarrollen competencias individuales y colectivas de esta forma se convertirán en equipos de alto rendimiento.

**6.1.7 Características de los equipos de alto rendimiento.** Se comparte un objetivo en común donde los miembros del grupo lo aceptan y lo asumen, de esta manera logran desempeñarse de manera eficiente, coordinada, logrando cumplir sus actividades. Debe existir una visión y una misión en el equipo para que así se pueda visualizar el horizonte a dónde se desea llegar. Al aprovechar los recursos al máximo, priman los objetivos grupales por encima de los individuales.

**6.1.8 Competencias individuales.** Estas son algunas de las competencias que deben desarrollar los individuos en la organización.

- Desarrollar y así mismo combinar habilidades que sean necesarias para alcanzar las metas propuestas.
- Conocer cuáles son las habilidades y competencias de los miembros del equipo para integrarse con ellos.
- Tener la capacidad de escuchar y prestar atención a lo que dicen los demás.

---

<sup>15</sup> EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO. (En línea) 2003. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyid=23>

- Conocer las competencias del grupo, así como las perspectivas para los problemas que se puedan presentar.
- Aceptar las responsabilidades en conjunto.
- Estar dispuestos a asumir conflictos productivos.
- Accionar rápidamente según sea la necesidad que se presente.
- Tener los objetivos cuantificados y compartirlos.

**6.1.9 Ambiente de trabajo.** Un buen ambiente cultiva una poderosa progresión de resultados, en este caso serían la transparencia, la confianza y compromiso, estas tres características van de la mano para lograr una buena gestión.

Cuando no hay claridad de las funciones y cargos a desempeñar, se percibe la inseguridad en los roles de cada individuo dentro de la organización, esto produce que las personas no se comprometen en los proyectos afectando la toma de decisiones y por ende opaca las destrezas que cada uno posee, para el logro de los objetivos de la compañía.

La colaboración y confianza son determinantes para fortalecer la debilidad de los integrantes de un equipo, además de la comunicación efectiva, la confianza tiene un papel muy importante porque se orienta a quién desempeña una labor específica, esto tiene como resultado una correcta ecuación donde se mezcla las habilidades y los conocimientos de los individuos de un grupo de alto desempeño; cuando existe confianza los miembros del equipo tendrán la libertad de expresar sus opiniones y resolver los problemas, pero en ausencia de ésta, difícilmente se expresan las inquietudes por temor a los integrantes del grupo.

Es necesario que todo el equipo identifique los talentos de cada uno, así como los desaciertos y dificultades en ellos, de esta manera se pueden alentar y distribuir las tareas de manera productiva para cada uno y permite a los líderes identificar las habilidades de cada uno para promover en caso de tener la oportunidad.

**6.1.10 Ventajas del trabajo en equipo.** Estas son algunas ventajas que se pueden presentar cuando se trabaja en equipo:

- Cuando se trabaja en equipo cada uno de los integrantes evalúa lo que dice su compañero, esto hace que la probabilidad de cometer errores disminuya.
- Los grupos aportan ideas importantes que pueden ser innovadoras, causando un aceleramiento en la toma de decisiones, así como una satisfacción personal por el trabajo que están realizando.
- Cuando se hace parte de un equipo hay mayor probabilidad de satisfacer las necesidades personales de los miembros, como seguridad, autoestima y realización personal a diferencia del individualismo.

**6.1.11 Desventajas del trabajo en equipo.** Puede existir enfrentamiento entre los integrantes por causa de la exigencia del desempeño que tiene que dar el grupo, un miembro que sea más productivo o improductivo se podría haber aislado por sus compañeros de trabajo; el rechazo de las responsabilidades de cada quien, a esto se le conoce como ocio social.

Liderar un equipo demanda un cambio de pensamiento, así como de comportamiento, a quienes están acostumbrados a trabajar en organizaciones tradicionales. Es necesario que las empresas contraten líderes con capacidad para trabajar en equipo, y de esta manera puedan satisfacer las exigencias interpersonales de los participantes.

**6.1.12 Características para formar un equipo efectivo.** Se mencionan algunas de las características de formar un efectivo equipo de trabajo:

- Descartar el reconocimiento grupal o recompensas.
- Edificar basándose en la fortaleza del equipo.
- Generar normas para el equipo y confianza.
- Consolidar las capacidades y habilidades del equipo para enfrentar los retos de forma efectiva.
- Dar autoridad al equipo para que pueda trabajar libremente sin interferencias.
- Motivar e inspirar al equipo para que alcance las metas propuestas.
- Reconocer las necesidades grupales e individuales y resolverlas lo más pronto posible.
- Apoyar las decisiones del equipo y alentarlos a su desarrollo.

Un líder excelente compromete su equipo de trabajo con la visión y misión de la organización en la cual están laborando. Estos son algunos beneficios para conformar un grupo de trabajo eficiente:

- Fomentar el compromiso con el trabajo y con los integrantes.
- Mejorar la calidad y efectividad.
- Cuenta con empleados más satisfechos.
- Tienen grados menores de rotación y ausentismo.
- Se crea un desarrollo productivo más acelerado.

**6.1.13 El ambiente laboral y su impacto en la organización.** El ambiente dentro de la organización puede repercutir de forma positiva o negativa según las relaciones interpersonales que existan entre líderes y sus subalternos; según Chiavenato, “una cualidad o una propiedad del ambiente organizacional y es percibida o experimentada por los miembros de la organización estando ligada directamente a su comportamiento”<sup>16</sup>.

Las organizaciones deben considerar que existen elementos que son representativos para generar un ambiente laboral sano, donde los trabajadores sientan que son parte integral de éstas y que son tomados en cuenta para contribuir en procesos de cambio que generen impactos positivos a nivel interno y externo.

Algunos de estos elementos representativos son: trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad, los cuales ayudarán a comprender mejor en concepto de clima organizacional como:

- El clima se refiere a las características que hay en el medio ambiente en que se trabaja
- las características se pueden percibir de una forma directa o indirecta por el personal que está laborando en ese lugar.
- el clima sin duda tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.
- La estructura organizacional, las características que la forman y los individuos que la componen, llegan a formar un sistema dinámico e independiente.

Las personas en las organizaciones se pueden clasificar en términos muy simples cómo satisfecho e insatisfecho. La satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

La satisfacción también se puede representar en la diferencia que existe en la cantidad de recompensas que los trabajadores obtienen y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. Se puede concluir que la satisfacción en el trabajo es la orientación que experimenta el trabajador por lo que hace en su trabajo.

Eso indica que un trabajador se encuentra satisfecho cuando él experimenta algunos sentimientos como el de felicidad, placer y aceptación.

---

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mac Graw Hill. 2000. Pag., 15.

Contrariamente, cuando un trabajador se encuentra insatisfecho experimenta sentimientos de desagrado rechazo y un deterioro del entorno; esto puede disminuir el desempeño laboral hacer que el ausentismo laboral se incremente, así como las quejas.

La actitud o comportamiento del jefe es uno de los factores que influye en el clima organizacional, según algunos estudios se ha comprobado que cuando el jefe es más tolerante y considerado con sus subalternos habrá un nivel de satisfacción mayor, a diferencia de un líder autoritario e incomprensible.

La baja insatisfacción de los empleados es un síntoma del mal funcionamiento de una organización; Por eso es importante la satisfacción laboral de un objetivo en cuanto a las políticas de direccionamiento de las organizaciones debería evaluarse la satisfacción como un criterio para el éxito.

La satisfacción siempre va a encontrar algún tipo de relación con variables como rotación, rendimiento, estrés, conflictos entre otras, por lo que es muy recomendable que haya una alta satisfacción personal en el trabajo para obtener resultados positivos en las organizaciones.

## **6.2 AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO**

Cuando se habla de ambiente laboral en las organizaciones, se hace referencia a la influencia y efectividad en el desempeño de las labores propias de cada uno de los colaboradores dentro de la organización, lo cual les permite generar estabilidad en las empresas; y a su vez, contribuyen a la búsqueda de altos índices de productividad en entorno a la actividad que ésta desarrolle y que beneficien a las partes.

Como menciona el artículo de la Gerencie<sup>17</sup>, un ambiente laboral no apropiado, puede generar en las empresas altos costos debido al bajo rendimiento de los empleados y como resultado de ello, a la baja productividad en el desarrollo de su actividad. Algunas empresas consideran, que realizar inversión en actividades para mantener un ambiente laboral apropiado requiere una alta inversión, descuidando que el factor humano es la clave del éxito de las empresas y que, por el contrario, mantener un nivel de satisfacción elevado, constituyen ganancias representativas tanto en los trabajadores, como en los resultados económicos que se generan de la actividad económica.

Para que un trabajador alcance todo su potencial, se sienta satisfecho y motivado,

---

<sup>17</sup> AMBIENTE LABORAL. (En línea) 2010. (Citado el 01 de Abril de 2016). Disponible en: <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>

debe tener las condiciones adecuadas. No es suficiente que tenga la capacitación y las herramientas necesarias para desempeñarse en su puesto de trabajo. Es muy importante que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros y, sobre todo, con sus jefes o líderes.

Infortunadamente existen organizaciones que no dan valor a sus trabajadores, en cuanto a la importancia de satisfacer necesidades especiales como es la estabilidad emocional, que, de no ser atendida constantemente, difícilmente los funcionarios podrán rendir en sus labores al 100% como es de esperarse en todas las organizaciones.

Por esto, se considera importante que las empresas promuevan un ambiente laboral saludable, que tendrá como resultado mayor productividad, cumplimiento de objetivos y generación de resultados económicos favorables que beneficien a la empresa y a los mismos trabajadores.

**6.2.1 Causas de un ambiente laboral negativo.** Algunas características de los ambientes laborales negativos son la tensión, el estrés, ausencia de comunicación, son síntomas que no se pueden ignorar. Para conocerlos es necesario hacer una evaluación de cuáles pueden ser las causas de que un ambiente laboral no sea apropiado y que la productividad empresarial se vea comprometida.

En la revista Alto nivel, se menciona una serie de causas que impiden un ambiente laboral agradable:

- **Comunicación defensiva:** provoca desconfianza y falta de cooperación, mientras que el instinto de autoprotección y la búsqueda de excusas crecen.
- **Liderazgos autoritarios:** concentra la responsabilidad en la autoridad, limitando el desarrollo personal y la autonomía, a la vez que las cosas se imponen, crece la inseguridad, el miedo al ridículo y el rechazo.
- **Ausencia de unidad y pertenencia al equipo:** la concentración de decisiones en una única persona y la limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral.
- **Falta de motivación laboral:** un incentivo escaso produce malestar, tensiones e inconformidad que puede derivar hacia estados más agresivos y confrontaciones con la empresa.
- **Mal manejo de los conflictos:** tiene que ver con un mal manejo por parte de los líderes en cuanto a los conflictos entre áreas y/o personas. Así, cuando los problemas no se resuelven a tiempo y de raíz, estos ascienden o se trasladan generando conflictos de mayores consecuencias.

- **Problemas de comunicación:** Cuando los líderes no se saben comunicar se genera una inseguridad que afecta radicalmente el desempeño y que impacta en las expectativas. No sólo a la capacidad de comunicar objetivos, estándares, funciones y procesos, sino también a la comunicación cotidiana, formal e informal.
- **Falta de inteligencia emocional:** Los jefes que no tienen un buen control de sus emociones generan dinámicas negativas en las empresas, porque las personas a su cargo no van a expresarse por miedo a su reacción, generalmente desmesurada.
- **Estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones:** El hecho de que los jefes ejerzan de manera predominante y en forma continua, estilos de liderazgo, como el autoritario o coercitivo, impacta negativamente en el desempeño.
- **Desorden, imprecisión y mal empoderamiento:** Si un jefe no planea adecuadamente y no actúa a tiempo y de manera asertiva, dejando todo para última hora, se va a generar una dinámica estresante que puede ocasionar también problemas en el equipo y en el ambiente laboral.
- **Deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento:** Un mal ambiente laboral también suele ir de la mano con la falta de desarrollo y con un mal manejo del reconocimiento, caracterizado porque o no se reconoce nunca o no hay equidad y justicia a la hora de premiar. Lo mismo al ver la otra cara de la moneda, cuando los regaños y/o castigos no recaen en el verdadero responsable.
- **Trabajos poco estimulantes:** Puede generarse cuando un trabajo es poco atractivo o muy rutinario, lo que puede implicar que la gente no lo realice con mucho gusto e interés. Lo anterior no tiene relación directa con la actitud del líder, pero no deja de ser un desafío ineludible para él<sup>18</sup>.

**6.2.2 Efectos de un ambiente laboral negativo.** Como menciona Finanzas Personales<sup>19</sup>, en la actualidad la presión que viven las organizaciones por ser cada vez más competitivas y permanecer en el mercado es mucho más exigente. Como consecuencia de los cambios en el entorno, se les exige organizar de manera adecuada la administración del talento humano con los otros pilares fundamentales de la organización: estrategia, estructura, procesos y recursos.

Este no es algo sin importancia, pues lo más valioso de una organización son sus trabajadores; ellos hacen posible los cambios, las transformaciones, y son quienes a través de sus acciones proyectan la cultura organizacional. Es fundamental,

---

<sup>18</sup> PÉREZ, Enrique. Acciones que generan un mal ambiente laboral. En revista virtual Alto Nivel. (En línea) 2015. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/49114-jefes-la-causa-de-un-ambiente-laboral-negativo.html>

<sup>19</sup> UN MAL CLIMA LABORAL ORGANIZACIONAL (En línea) 2010. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/un-mal-clima-laboral-organizacional-puede-afectar-ingresos-negocios-empresa/51555>

generar las mejores condiciones en el ambiente laboral para que puedan dar lo mejor de sí mismas.

Las consecuencias de un mal ambiente laboral, generan cambios en los objetivos, metas, productividad y rendimiento laboral de una empresa, debido a las situaciones que deben afrontar día a día y la lucha contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los empleados. Se dan a conocer algunos de estos efectos que pueden presentarse en los trabajadores:

- Frustración: la satisfacción laboral es nula.
- Absentismo laboral.
- Apatía y aislamiento, también conocido como Síndrome del quemado o “burnout”.
- Estrés, nervios, inseguridad y miedos.
- Acoso laboral o mobbing: persecución, supervisión y vigilancia constante en el trabajo.
- Adicción al trabajo: sobre esfuerzo e incapacidad de desconexión del trabajo provocado porque las empresas premian los excesos de horas y tareas de los trabajadores<sup>20</sup>.

**6.2.3 Consecuencias de un ambiente laboral no apropiado.** Un ambiente laboral no apropiado conlleva a que los empleados y por ende la productividad de la empresa se vean afectadas y generen consecuencias que influyen directamente en el entorno de las mismas. Entre las consecuencias se destacan las relacionadas a continuación:

- **Una gestión del tiempo y de calidad ineficientes:** la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y el mayor número de descansos aumenta, ya que el clima laboral y la motivación de los empleados es inversamente proporcional.
- **Ausencia del personal, física o mentalmente:** ambos tipos de absentismo laboral crecen porque no tienen ganas e interés en trabajar.
- **Aumentan los conflictos:** la posibilidad de establecer huelgas, suspendiendo así las actividades laborales y el funcionamiento correcto de la empresa.
- **Disminución de la productividad laboral:** todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> CLIMA LABORAL NEGATIVO (En línea) 2015. Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/clima-laboral-negativo-jos%C3%A9-pati%C3%B1o>

<sup>21</sup> Ibíd.

**6.2.4 Factores de un ambiente laboral no apropiado.** Son muchos los factores y variables que conforman el ambiente laboral de una organización, en este caso se hace referencia de algunos que menciona Talent Tools<sup>22</sup>:

- **Comunicación:** La comunicación que se da a medias o solo la que les interesa que se sepa, se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores sienten desconfianza y se sienten desplazados, fuera de lugar y desciende su compromiso con los objetivos organizacionales.
- **Reconocimiento del trabajo:** Al no reconocer a un trabajador su labor bien hecha, disminuirá su motivación, se sentirá incómodo, no tendrá ganas de acudir a su puesto de trabajo, su productividad se verá afectada y creará un mal ambiente laboral.
- **Lugar de trabajo:** Es muy importante que el lugar de trabajo cuente con las condiciones adecuadas, de lo contrario si se presenta iluminación insuficiente, ruido ambiental, mala distribución de los espacios, una mala ubicación de las personas y de los objetos de trabajo interfiere en la productividad y en la calidad de sus tareas.
- **Estilo de Liderazgo:** Un líder que no tiene en cuenta la opinión de sus empleados, no deja libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, genera un mal ambiente laboral y desmotivación.

**6.2.5 Señales que indican que se trabaja en un mal ambiente laboral.** Se considera fundamental que las organizaciones identifiquen casos y situaciones que tienden a generarse hoy en día entre los empleados y que pueden llegar a crear malos ambientes de trabajo. De igual manera, es importante que los mismos empleados contribuyan a mejorar el clima organizacional, y propicien ambientes laborales adecuados. Estas son algunas señales que indican que se trabaja en un mal ambiente laboral, según Universia Chile<sup>23</sup> son los siguientes:

- **El jefe tiene una mala actitud:** El líder de alto mando no se acomoda a las reglas establecidas para una buena convivencia.
- **Hay complot entre los compañeros de trabajo:** Cuando los compañeros se reúnen en secreto para hablar mal de alguien o cuando sus miradas no son agradables, generan un ambiente de mucha tensión y desconfianza.
- **Le quitan el crédito por el trabajo realizado:** Situación que genera frustración. De agravarse la situación, alguien podría obtener un ascenso o un aumento de sueldo que le corresponde por mérito propio.

---

<sup>22</sup> FACTORES CLIMA LABORAL NEGATIVO (En línea) 2012. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://talenttools.es/noticias/factores-clima-laboral-negativo/>

<sup>23</sup> SEÑALES DE MAL AMBIENTE LABORAL. (En línea). 2013. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/09/24/1051246/10-senales-trabajos-mal-ambiente-laboral.html>

- **Hace el trabajo de otros sin recibir reconocimiento alguno:** Situación que están tomando algunas empresas debido a la situación económica, donde reducen el personal y asignan sus labores a las que quedan.
- **Los compañeros son insubordinados:** Hay compañeros que quieren sobresalir más que los demás sin medir las consecuencias de sus actos debido a su arrogancia y rebeldía, no tienen en cuenta que se deben seguir reglas básicas.
- **Las acusaciones falsas son la norma:** Si se presentan problemas con algún compañero, lo importante es resolver, dialogar de inmediato y no dejar pasar mucho tiempo, cerrar el capítulo y olvidarlo por completo.
- **El jefe es ineficaz o ausente:** El líder debe ser un apoyo siempre y no un karma, debe estar presente, generar un buen ambiente y hacerse sentir cuando sea necesario.
- **Todo el mundo opera bajo reglas diferentes:** Si un líder no es imparcial y no aplica las normas establecidas, lo que genera es una competencia desleal y disputas entre los trabajadores.
- **No existen los programas de capacitación formales:** El crecimiento profesional de los empleados es muy importante para las organizaciones donde les brinda la oportunidad de seguir adquiriendo conocimientos en las áreas que se desempeñan.
- **El jefe no comunica bien sus expectativas:** Un buen líder debe saber comunicarse y pese a que muchos no lo pongan en práctica esto genera en los empleados desmotivación y no saber que esperar de ellos.

**6.2.6 ¿Qué se debe monitorear?** Las organizaciones deben ser efectivas en el monitoreo de los diferentes escenarios que pueden presentarse en el entorno y que representan gran impacto para la estabilidad del éxito de las empresas. Algunos indicadores para detectar un ambiente laboral negativo son<sup>24</sup>:

- **Falta de iniciativa de los empleados hacia la organización:** Los empleados no demuestran su intención de participar y tampoco buscan la oportunidad, prefieren no intervenir y mantenerse al margen.
- **Exceso de intrigas:** La comunicación informal y de pasillo tiene más importancia para los empleados que los mensajes que puedan transmitir los líderes.
- **Reiteración en los mensajes:** Cuando los líderes comunican reiteradamente sobre el desempeño de la organización o sobre el comportamiento de los empleados y los problemas no se corrigen, indica que se ciertas cosas no van por el camino correcto.

---

<sup>24</sup> PÉREZ, Enrique. Acciones que generan un mal ambiente laboral. Op. cit.

**6.2.7 Actitudes en el trabajo y comportamiento.** La actitud es la diferencia individual que posee cada individuo y que influyen directamente en el comportamiento de las personas. Permite reflejar los valores, la personalidad y las experiencias de las personas.

A continuación, Corentt<sup>25</sup> menciona algunas actitudes en su artículo:

- **Actitud positiva:** Son las personas que ven lo bueno en prácticamente todo y su optimismo es alto a pesar de todas las dificultades. Esta actitud es contagiosa y permite actuar en busca de cumplir los objetivos, lo que implica mucha disciplina.
- **Actitud Negativa:** Son las personas que ven lo malo en casi todo y aunque muchas cosas estén bien, solo se centran en lo que está mal y lo hace ver más grande de lo que es. Estas personas poseen un pesimismo alto y su actitud puede ser contagiosa y afectar a los demás.
- **Actitud proactiva:** Es cuando un sujeto asume el pleno control de su conducta de modo activo y con responsabilidad va más allá de lo que le piden, buscando siempre lograr los objetivos.
- **Actitud reactiva:** Son las personas que solo reaccionan ante un determinado estímulo, puede ser favorable o desfavorable dependiendo de las metas exigidas.
- **Actitud emotiva:** Es el uso de las emociones y no hay que dejarse llevar del todo porque cuando adquieren un nivel de responsabilidad se deprimen y no terminan su labor. Por lo que se debe analizar y adquirir la responsabilidad de cumplir hasta el final.
- **Actitud desinteresada:** Es cuando pone las necesidades de la organización por encima de las suyas.
- **Actitud interesada:** Es cuando pone sus necesidades individuales en primer lugar, lo cual no es malo, pero evitando utilizar a los demás de una manera incorrecta para cumplir con su objetivo.
- **Actitud manipuladora:** Actitud muy común en las personas. Y la utilizan para aquellos que no cumplan o sigan con lo establecido, generándoles desconfianza y hasta se llegan a sentir amenazados.
- **Actitud integradora:** Actitud que siempre está buscando ganar mutuamente y un bien común.

**6.2.8 Estrés y agresión en el lugar de trabajo.** Las causas del estrés laboral pueden ser muchas. Se mencionarán las causas o factores estresantes más comunes que resalta el artículo de Estrés Laboral<sup>26</sup>:

---

<sup>25</sup> ACTITUDES EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO. (En línea) 2015. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://articulos.corentt.com/tipos-de-actitudes/>

<sup>26</sup> CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL. (En línea) 2015. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.estreslaboral.info/causas-del-estres-laboral.html>

- **El volumen y ritmo de trabajo.** Cuando los empleados los sobrecargan con trabajo debido a que sus jefes no hicieron una buena planificación, hace que se eleven los niveles de cortisol (hormona causante del estrés), lo que puede aumentar la ansiedad, se vuelve susceptible, reduciendo la capacidad para solucionar los problemas y hacer las tareas.
- **Tareas aburridas o monótonas.** Las labores que son muy repetitivas y que no varían en el tiempo, pueden producir vacío y rechazo, por lo que da la impresión de que cada día será más largo y de nunca acabar.
- **Empleo inestable.** Algunas organizaciones no brindan la estabilidad que el empleado busca y persiste el miedo a perder el puesto de trabajo. A lo que se le suma una inadecuada remuneración, con los que no suplen los gastos del hogar.
- **Elevado nivel de responsabilidad.** El trabajador se ve obligado a mantener concentración absoluta durante un largo periodo de tiempo, donde la más breve distracción puede tener consecuencias fatales.
- **Exposición a tareas insalubres o peligrosas.** La continua exposición a tareas peligrosas para la salud o la integridad física del empleado, obliga al organismo a estar alerta.
- **Falta de apoyo.** La falta de apoyo que el empleado puede recibir de parte de los líderes y compañeros puede generar frustración, impotencia y desprecio, situaciones que causan estrés.
- **Acoso por parte de sus compañeros o superiores.** En este caso se va más allá y no sólo se ve privado de apoyo, sino que además es objeto de burlas, insultos, intimidaciones, amenazas e incluso violencia física (lo que se conoce como "mobbing" o acoso laboral).
- **Utilización inadecuada de las posiciones de poder.** La manera en que los líderes distribuyen las tareas y toman decisiones por el poder que se les otorga, pueden causar estrés laboral si estas no son las adecuadas.
- **Falta de reconocimiento.** Los pocos estímulos ya sean económicos o una felicitación por parte del líder hacia el trabajador cuando obtiene un logro beneficioso para la empresa, puede hacerle sentir que el trabajo no es valorado.
- **Condiciones ambientales del lugar de trabajo.** Es muy importante que las condiciones en el área de trabajo sean las adecuadas para que no le impida realizar sus tareas adecuadamente.
- **La combinación de cualquiera de los anteriores factores.** En general las causas del estrés laboral las puede generar uno o varios factores complicando el problema. Y no todos reaccionan de la misma manera hacia lo que genera estrés, por lo que es importante antes de tomar decisiones analizar y evaluar la situación que lo está generando.

**6.2.9 Insatisfacción laboral.** La insatisfacción que se generan en los trabajadores de una organización, puede expresarse de diferentes formas como el desempeño, las actitudes, las relaciones interpersonales entre otros.

La insatisfacción en el trabajo ocurre por diversas causas<sup>27</sup>:

- Trabajo monótono que produce aburrimiento.
- Mucho trabajo y mal remunerado.
- Síndrome de burnout debido al gran estrés generado.
- Cuando se lleva mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo, y ya no hay motivación para nuevos retos.
- Falta de estudios profesionales que impide ascender a otros cargos.
- Realizar tareas que no corresponden a su profesión.
- Exceso de trabajo que no deja el tiempo libre necesario.
- Cuando no se toma en cuenta las necesidades y sugerencias de los empleados.
- Ambiente laboral dominante.
- Por la labor realizada, no genera el reconocimiento deseado.

Las personas en ciertas ocasiones y dependiendo de las circunstancias en que se encuentren en el entorno laboral, tienden a sentirse insatisfechas en sus trabajos, lo que hace que la productividad cada vez disminuya en las labores asignadas. Así mismo se tornan pesimistas y conformistas; generándose descontento en el trabajo y causando de cierta manera un ambiente laboral inapropiado.

Esta insatisfacción en los trabajadores de una empresa, en muchas ocasiones hace que las oportunidades que se puedan presentar en el exterior de las organizaciones sean tomadas de manera precipitada, sin tener en cuenta que es lo que realmente se espera y se busca de acuerdo a las competencias y aspiraciones con las que cuenta un individuo

**6.2.10 Falta de compromiso con la organización.** Un artículo relacionado con el mundo empresarial en la página del Empleo<sup>28</sup> menciona que, al hablar de ser auténticos, innovadores y marcar la diferencia con la competencia, se necesita que los empleados tengan el compromiso y el sentido de pertenencia hacia la empresa. Los valores y fortalezas de una organización deben estar compuestos por información, comunicación y las personas.

El compromiso, el sentido de pertenencia y el profesionalismo de los trabajadores

---

<sup>27</sup> INSATISFACCIÓN LABORAL. (En línea) 2015. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.cepvi.com/index.php/psicologia/trabajo/insatisfaccion-laboral>

<sup>28</sup> INSATISFACCIÓN LABORAL. (En línea) 2011. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: [http://www.empleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356](http://www.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356)

hacia la organización y sus objetivos se representa en la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores.

Olga Lucia Gómez coordinadora de recursos humanos de Acegrasas afirma: “Creo que el sentido de pertenencia conforma el ciento por ciento del desempeño del empleado y, además, representa el 70 por ciento del funcionamiento de la empresa”<sup>29</sup>.

Por su parte, Elizabeth Mena, jefe de selección de Foto Japón, asegura que el compromiso que un empleado desarrolle frente a la compañía es una gran ayuda para el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la organización. Los empleados que no se identifican con lo que hacen, que no se identifican con la empresa, que hablan mal de los jefes o del producto se convierten en líderes negativos, pues son multiplicadores de una muy mala imagen. Por el contrario, si un trabajador está convencido que la compañía es buena y que le da beneficios es una persona que realmente luchará en pro de las metas de la empresa y lo que necesitan las organizaciones es que su fuerza laboral esté unida y trabaje en equipo, concluye<sup>30</sup>.

**6.2.11 Rotación de personal o deserción laboral.** La rotación de personal influye de forma negativa en las organizaciones, donde mayor influencia tienen es en las actitudes de los trabajadores, que predisponen y transmiten un mensaje erróneo al individuo, que pretende tomar una decisión que puede ser la deserción en el trabajo.

Estos son algunos de los factores más influyentes en la deserción laboral:

- Relaciones humanas existentes en la organización.
- Política salarial.
- Política de beneficios.
- Tipo de supervisión.
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral.
- Relaciones humanas existentes en la organización.
- Cultura organizacional.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- La situación económica presente.
- Criterios de evaluación de desempeño.
- La oferta y la demanda del recurso humano en el mercado.

---

<sup>29</sup> Ibíd.

<sup>30</sup> Ibíd.

**6.2.12 Fórmula para calcular el índice de rotación de personal.** El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula<sup>31</sup>:

$$\text{I. R. P} = \frac{D * 100}{\text{PE}}$$

Dónde:

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

PE: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

**6.2.13 Dificultades que se presentan por el alto índice de rotación de personal en una organización.** Las dificultades que se pueden presentar y que influyen en el alto índice de rotación personal son:

- Aumento en los costos de selección de personal por parte de la empresa con el nuevo personal y baja eficiencia por la falta de adiestramiento.
- Disminución de sentido de pertenencia con la compañía y falta de unidad y compañerismo debido al constante cambio y rotación.
- Disminución de la buena imagen de la compañía, ya que es percibido como un lugar donde no está a gusto el personal de trabajo.
- Fugas o secuestro de información valiosa de la compañía por parte de los empleados que salen inconformes.

Gestión Humana<sup>32</sup> en su artículo argumenta que otro de los efectos de la rotación de personal son los costos como reclutamiento, cese laboral, adiestramiento y selección y contratación, además de otros costos como el desgaste laboral y la estabilidad de los que se quedan, el puesto vacante hasta que ingrese la persona a cubrirlo, disminución en la producción, la carencia de eficiencia y el efecto de las relaciones con los clientes, hasta el ingreso de la persona que llegue al puesto y se adapte. Es importante mantener el personal estable en la organización ya que esto evita gastos de dinero y tiempo además de generar una ventaja competitiva sobre la competencia.

Es importante planear cada reestructuración que se vaya a realizar en la compañía, pues realizar este tipo de cambios sin planeación alguna se puede fomentar el mal clima laboral y la insatisfacción de los colaboradores provocando el aumento del ausentismo y la disminución en la productividad.

---

<sup>31</sup> EL SILENCIO DE LOS AUSENTES. [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: <http://www.gestionhumana.com/gh4/bancoconocimiento/r/rotacionpersonal/rotacionpersonal.asp?print=1>

<sup>32</sup> Ibíd.

### **6.3 AMBIENTE LABORAL APROPIADO**

El ambiente laboral apropiado se considera un factor primordial e influyente para el beneficio y efectividad de las organizaciones y para los resultados estratégicos que las mismas pueden obtener. Para que una organización sea cada vez más efectiva debe desarrollar una cultura basada en resultados.

El ambiente laboral en las organizaciones lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización y que son comunes a puestos no necesariamente relacionados entre sí. En síntesis, éste describe cómo las organizaciones (tomadas como un todo) difieren una de otra en su desempeño típico. Dichas diferencias son influenciadas por, y expresadas a través de cosas tales como: procedimientos operativos, estructura organizacional y otros factores que, aunque no estén escritos, son poderosos e influyen en el comportamiento.

El clima organizacional está dado por las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo.

Los directivos de las organizaciones necesitan ser sensibles y persuasivos para identificar el ambiente laboral que se presenta en sus empresas, ya que puede ser difícil cambiarlo, requiriéndose de destreza, estrategia y determinación. O bien corre el peligro de ser violentado en cualquier forma, llegando producir un fuerte impacto en las expectativas de la gente.

Durante pasadas décadas, en muchas organizaciones realizadas se obtuvieron resultados que respaldan la influencia de las percepciones individuales de clima organizacional sobre diferentes variables individuales, tales como la satisfacción laboral. En términos generales se concluye que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral.

El clima organizacional comprende el grupo de características que definen a una organización y que las distingue de otras, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de dicha organización. Entre las distintas acepciones de este concepto, la que ha demostrado mayor utilidad es la que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que se producen en un medio laboral.

La importancia de este enfoque reside en que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales, sino que depende en buena medida de las actividades, las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Nadie duda, en la actualidad, de la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada, para el logro y la consecución de sus objetivos. Disponer de personas motivadas y

satisfechas con su trabajo y con la organización aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan.

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión

En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. Estudios sobre el comportamiento humano han demostrado que cuando un empleado se siente satisfecho y motivado alcanza un desempeño superior en la realización de su trabajo.

### **6.3.1 Factores o dimensiones que influyen a entornos laborales apropiados.**

Existen factores que influyen directamente en la satisfacción de los trabajadores, el comportamiento de los individuos y por ende a la generación de entornos y ambientes apropiados, por esta razón es conveniente conocer dichos factores, los cuales se relaciona a continuación:

- **Condiciones de trabajo:**
  - Condiciones físicas y ambientales
  - Condiciones de seguridad
  - Horario de trabajo
- **Igualdad**
  - Criterios justos para todos los trabajadores
- **Liderazgo**
  - Facultades y capacidad de líder
  - Flexibilidad e imparcialidad ante situaciones laborales
  - Poseer características especiales
- **Formación**
  - Formación recibida para el desarrollo profesional
  - Posibilidades de formación para el desarrollo profesional
  - Respuesta a las peticiones de formación
- **Promoción y desarrollo profesional**
  - Satisfacción con el trabajo desempeñado
  - Grado de aprovechamiento de la capacidad profesional
  - Satisfacción de las expectativas de promoción o desarrollo profesional
- **Reconocimiento**
  - Reconocimiento del trabajo por su propia unidad
  - Reconocimiento de las personas en función del cumplimiento de sus responsabilidades

- **Retribución**  
Retribución en relación con el trabajo desarrollado  
Retribución con relación al resto de categorías  
Retribución en relación con otros sectores
- **Organización**  
Implementación de métodos para organización del trabajo  
Modelos de gestión
- **Motivación**  
Voluntad y disposición de realización de actividades
- **Relación jerárquica**  
Trato personal recibido por el superior directo  
Valoración de la relación profesional con el superior directo
- **Comunicación Interna**  
Información recibida para la correcta ejecución del trabajo  
Información sobre las decisiones tomadas por la dirección  
Calidad de relaciones humanas<sup>33</sup>.

**6.3.2 Clima Organizacional de impacto favorable.** El clima organizacional es constituido por todos aquellos factores que influyen directamente en la conducta de una organización. Cuando un gerente piensa en efectividad en el sentido amplio del término, lo que subyace es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores derivándose un impacto favorable, ya que, como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad. De esta forma cuando un gerente percibe el tipo de clima que es susceptible de estimular un alto desempeño y realiza un conjunto de influencias para producir ese clima, estará creando deliberadamente las condiciones para la efectividad.

Otros de los factores importantes para generar un ambiente laboral favorable es manejar indicadores de Clima Organizacional Humanitario.

- Énfasis en el desarrollo del talento
- Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso
- Alta cooperación
- Escucha y estimulación a los trabajadores
- Decisiones en equipo
- Alta comunicación
- El gerente es visto como interesado en los trabajadores y sus motivaciones.

---

<sup>33</sup> URQUIZA, Raúl. Satisfacción laboral, y calidad del servicio de salud. Revista virtual Scielo Revista Médica la Paz. [online], (V.18 n. 2. 2012). Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582012000200012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582012000200012)

**6.3.3 Administración y liderazgo.** La administración busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto. La administración se centra en cómo realizar mejor ciertas cosas, mientras que el liderazgo determina cuáles son las cosas que se quieren realizar.

Los individuos, grupos y empresas están constantemente en el afán de realizar las cosas que no dan importancia de identificar lo que realmente se quiere realizar. El cambiante entorno de hoy en día hace del liderazgo efectivo un factor crítico de todos los aspectos de la vida independiente e interdependiente.

Según Idalberto Chiavenato el "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"<sup>34</sup>.

**6.3.4 Motivación.** Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos.

Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social.

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos.

Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo.

Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo.

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la

---

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Mac Graw Hill. Quinta edición. p 4

motivación de sus trabajadores. Podemos concretar que, para los trabajadores, las principales fuentes de motivación externa son las siguientes:

- **La retribución económica.** Aunque, en ocasiones, a medida que un trabajador va elevando su estatus económico comienza a disminuir la importancia que le da al dinero. Por lo que podemos afirmar que el dinero no va a motivar de igual manera a un trabajador que tenga sus necesidades básicas o primarias cubiertas que a un trabajador que las necesita cubrir.
- **El reconocimiento dentro de la empresa.** Un reconocimiento continuo al trabajador podrá dejar de ser motivador, el reconocimiento deberá ser proporcional al trabajo que se desarrolle.
- **La responsabilidad sobre el trabajo.** Deberá corresponder con la formación y las capacidades que el trabajador posea.
- **El reconocimiento social.** Es una gran fuente de motivación, y en ocasiones una fuente de motivación superior al dinero, que el desarrollo de un trabajo sea valorado y reconocido por la sociedad<sup>35</sup>.

**6.3.5 Metodologías implementadas para el mejoramiento del clima organizacional.** Las metodologías adelantadas por las organizaciones para mejorar el clima organizacional, pueden ser adecuadas o adaptadas según la necesidad y la realidad de cada empresa.

Los individuos tienen sentadas las bases de su conducta a través de: i) sus características biográficas, es decir: edad, género, estado civil y antigüedad en el puesto, ii) sus habilidades, tanto intelectuales como físicas y iii) las actitudes que presenta. La combinación de todos estos factores genera una percepción de su comportamiento organizacional. La percepción es un proceso en el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno<sup>36</sup>.

La aplicabilidad de la percepción en el comportamiento organizacional se da en varios campos, por ejemplo, en las entrevistas de trabajo, para analizar las expectativas de desempeño de los colaboradores, las evaluaciones de desempeño y observando el esfuerzo del colaborador, cuya percepción muchas veces determina su futuro.

La encuesta de Clima Laboral permite medir el nivel de satisfacción del personal en general, y en el caso de la motivación se requiere de un trabajo de

---

<sup>35</sup> GARCIA SANZ, Virginia. La Motivación Laboral. Estudio descriptivo de algunas variables. Trabajo de grado en relaciones laborales y recursos humanos. Junio 2012, 6, 7 P. Universidad de Valladolid España. Facultad de ciencias sociales, Jurídicas y de la Comunicación.

<sup>36</sup> CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCION AL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. COPEME. Libro Medición del clima laboral para IMF'S. Primera edición. 2009. P 1-2.

profundización con cada uno de los colaboradores y desde el inicio de sus labores en la organización, conociendo que aspectos son los que lo motivan.

Para una evaluación integral es vital no quedarse con los resultados de la encuesta de clima laboral sino encontrar aquellos aspectos que realmente valoran los colaboradores ya que puede darse el caso que exista aspectos en los que no estén satisfechos pero que no son relevantes para ellos, por lo que será necesario profundizar dichos aspectos con entrevistas al personal o de grupos. Sobre los aspectos priorizados se tendrá que realizar los planes de acción.

**6.3.6 Herramientas para mejorar el grado de pertenencia organizacional.** El compromiso y el sentido de pertenencia hacia la organización es posible optimizarlos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.

Los siguientes comentarios fueron tomados de una entrevista que les realizó El Empleo.

Según Myriam González, asistente de nómina de Pilsbury de Colombia, “la motivación y el suministro de los implementos necesarios para realizar las labores diarias, son factores que brindan mayor bienestar y satisfacción en los trabajadores”.

“La motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres”, agrega.

Para Yamile Piñeros, asistente de gerencia de Propersa, “el continuo mejoramiento del ambiente laboral y las integraciones de tipo familiar o laboral son mecanismos muy efectivos para aumentar el sentido de pertenencia en una organización”.

Según Elizabeth Mena, “las gerencias participativas son una buena alternativa, pues en este tipo de administración el empleado es escuchado y es considerado no solo como una persona que se dedica a ejecutar una tarea, sino también como un generador de ideas y una fuente de aportes para mejorar los procesos con base en la experiencia”.

“Cuando la gente es consciente que la tuvieron en cuenta, porque le preguntaron una u otra cosa, eso eleva el nivel de motivación y pertenencia dentro de la compañía. Además, el hecho de que el trabajador tenga posibilidades de desarrollo dentro de la empresa es otro factor importante, pues si existe la oportunidad de proyección y

avance, la persona va a ser muy agradecida con la compañía y también va a ser mucho más productiva”<sup>37</sup>.

**6.3.7 Riesgos de un bajo sentido de pertenencia.** Aunque a primera vista, el deterioro del clima organizacional, la reducción de la productividad personal o corporativa y la ausencia de una identidad común, pueden ser las consecuencias más notorias del escaso compromiso de los trabajadores con la empresa, es importante conocer la opinión de algunos expertos:

Los efectos del bajo sentido de pertenencia en una organización son dos. Primero, la falta de motivación. El segundo y grandísimo es la disminución del profesionalismo del empleado, Gloria Lucia Gómez, Acegrasas.

Una empresa donde la mayoría de personas tiene un bajo sentido de pertenencia nunca va a crecer, se va a quedar estancada y el ambiente interno sería terrible, pues se trabajaría con desánimo y desconfianza, Myriam González, Pilsbury de Colombia.

Las consecuencias serían garrafas y nefastas, pues definitivamente no se van a cumplir unos logros, no se pueden alcanzar unos objetivos de empresa, el nivel de deserción va a ser altísimo y, a su vez, esto representará costos altísimos para la compañía. Además, se sacrificaría la calidad de los procesos porque la gente va a trabajar sin ningún interés, le da lo mismo sacarlo bien que sacarlo mal, Elizabeth Mena, Foto Japón.

Si no existe sentido de pertenencia, la gente y la compañía no pueden producir ni funcionar óptimamente, pues a la gente no le va a importar lo que suceda con la producción, no va a existir motivación en materia laboral y la gente va a trabajar únicamente por un salario, Yamile Piñeros, Propersa<sup>38</sup>.

De esta forma, ya no solamente es importante que las organizaciones tengan los mejores recursos tecnológicos, económicos, materiales o financieros, sino a los mejores empleados. Estos trabajadores, a su vez, deben tener las capacidades profesionales, laborales, personales y, ante todo, deben ser personas comprometidas con su desempeño, con la compañía, con sus logros y objetivos.

---

<sup>37</sup> EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LA ORGANIZACIÓN. 2011 (En línea). (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: [http://www.elemprego.com/colombia/mundo\\_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356](http://www.elemprego.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356)

<sup>38</sup> Ibid.

**6.3.8 Diseñar programas de formación profesional.** El diseñar programas de formación profesional hace que el empleado logre un mayor conocimiento y por ende rendimiento constante en su cargo a desempeñar dentro de la compañía.

- **Actualizar el manual de organización:** Esto con el propósito de conocer la nueva necesidad que puede ir surgiendo en las organizaciones, así como las nuevas funciones en las que se ve involucrado el personal.
- **Definir los procesos de selección y el perfil de cada puesto:** Esto con el fin de que las asignaciones a las tareas recaigan en la persona adecuada y no en individuos inexpertos, lo que se busca es que el cumplimiento de las tareas se hagan con calidad, otro criterio que se fija en el clima organizacional es el personal jerárquico que contribuye de gran manera en el buen ambiente organizacional, además del área de recurso humano donde el desempeño de estas personas estén siempre direccionado a desarrollar e identificar las competencias y habilidades de todo el equipo de la empresa.
- **Diseñar un programa de habilidades directivas para el personal jerárquico:** Lo que se espera para el trabajo en equipo, donde se estipula un formato de Procedimientos técnicos oficiales para el control y manejo de conflictos que se presenten, sin importar el perfil de cada uno de los puestos de trabajo todo el personal debe desarrollar habilidades que le permitan identificar el tipo de motivación que necesitan, así como la comunicación que se debe manejar ante los conflictos.
- **Medio de comunicación:** Se debe implementar un medio de comunicación interno, donde sea más fácil transmitir la información de manera eficaz e inmediata tanto de líderes como compañeros de trabajo donde se cree una confianza entre todos para expresar dudas y sugerencias en las labores cotidianas
- **Un sistema permanente donde se evalúa el clima organizacional:** Esto permitirá conocer cuál es el estado de la comunicación la confianza la motivación y la participación de los individuos; esto debe realizarse de forma presencial y semipresencial es importante que el anonimato de los participantes se respete. Es preciso debatir de lo que se hace cómo lo hacen cuando lo hace y qué valor tiene este hecho.
- **Recompensas organizacionales:** Los individuos que laboran en la organización tienen ciertas expectativas y disposición por los resultados que pueden ofrecer, están dispuestos a cumplir los objetivos trazados, esforzarse lo suficiente para lograrlos, siempre y cuando la organización le brinde algún beneficio que equilibre el esfuerzo realizado; en este caso existe un grado de reciprocidad entre el empleador y el empleado; por eso es tan importante que se creen sistemas de recompensas, que estimulen el compromiso y el mejoramiento de las personas de la organización.

Según Idalberto Chiavenato, “si la organización quiere alcanzar los objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estos también alcancen los objetivos”<sup>39</sup>, esto nos quiere decir que las recompensas que ofrece la organización tales como pagos, promociones y otros beneficios, sin duda son un motivante muy poderoso hacia sus empleados y el desempeño que desean obtener de estos, por lo que los expertos en desarrollo organizacional están cada día más interesados en mejorar el diseño de estos sistemas; este interés se ve estimulado por investigaciones realizadas sobre calidad de vida en el trabajo, aquí se considera las competencias como una parte integral en las organizaciones.

### **6.3.9 Efectos de las recompensas sobre los individuos y las organizaciones.**

Es indispensable que la organización mantenga un buen sistema de recompensas a sus empleados, de no ser así los individuos que hacen parte de está no se sentirán satisfechos pues por lo general tiende a comparar estos sistemas con los de otras empresas; los individuos siempre son parciales y buscan la equidad; también es importante que estas recompensas están diseñadas de acuerdo a las necesidades de los individuos, por ejemplo los individuos más jóvenes aprecian más el dinero, los más adultos se sienten más cómodos con tiempos de compensatorios.

**6.3.10 Aspectos positivos que se ven involucrados en la motivación.** Algunos aspectos que se implementan para la motivación de los empleados según el sistema de recompensas son<sup>40</sup>:

- **El pago como sistema:** Este sistema es el más usado a través de los años por las organizaciones y han ingeniado novedosos esquemas para implementarlo, algunos ejemplos: Planes de pagos basados en habilidades de los individuos, sistema de pago para la fuerza laboral, incremento de salario, premiación por excelente desempeño en el puesto de trabajo, participar en las ganancias y promociones.
- **Prestaciones y servicios al personal:** Pólizas de seguro: son diversas las pólizas que se pueden obtener en ese tipo de beneficios por ejemplo, existen de salud, estas brindan un servicio por gastos mayores o menores sin importar el tipo de accidente o enfermedad que se presente, algunos son más específicos como odontológico o estéticos, seguros de vida: por lo general tienen cláusulas diferentes y hay un tope que lo establece la aseguradora, por accidentes e incapacidad temporal o permanente, estas pólizas por lo general son muy importantes y el monto varía de acuerdo a lo que establece el asegurado y de acuerdo también al tipo de incapacidad o discapacidad con qué puede incurrir el usuario.

---

<sup>39</sup> CHIAVENATO. Op. cit., p. 4

<sup>40</sup> SISTEMAS DE RECOMPENSAS. [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: <<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/capitulo5.pdf>>

- **Prestaciones independientes de las áreas cotidianas:** Las grandes organizaciones otorgan vacaciones de acuerdo a la antigüedad que posea el trabajador, en otras empresas se les otorga el descanso de acuerdo a lo programado, sin importar los días festivos que éstos traigan o fecha calendario, por ejemplo, la semana mayor.
- **Prestaciones relacionadas con el horario:** Algunas formas de motivación con el horario para los empleados puede ser, flexibilidad del horario, servicio a los empleados, cafetería o restaurante, apoyo en la educación, subsidios de estudio, servicios financieros entre muchos más.
- **Servicios sociales:** Estos pueden ser como gastos de reubicación, mudanza, hotel, arriendo y todo lo incluido por causa de mudanza del empleado en ocasión de trabajo.
- **Participación de utilidades:** Este tipo de recompensas es muy atractivo por los empleados ya que al final de año se otorga utilidades de acuerdo a las ganancias de la empresa.

**6.3.11 Encuestas.** El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de Clima Laboral requiere del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que, de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de Clima organizacional ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales<sup>41</sup>.

A continuación, se da a conocer metodología de aplicación de encuestas para lograr una medición efectiva de clima organizacional en las empresas.

Tabla 5. Metodología de aplicación de encuestas

	1	2	3	4	5
Pasos	Capacitación	Adecuación de encuestas	Aplicación de encuestas	Resultados	Priorización de aspectos y elaboración de plan de acción
Productos	Directivos y personal capacitado	Encuesta de clima laboral	Encuestas aplicadas a todo el personal de la empresa	Tabulación y resultados	Elaboración del plan de acción

Fuente: CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCION AL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. COPEME. Libro Medición del clima laboral para IMF'S. Primera edición. 2009. p 2.

<sup>41</sup> CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCION AL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. COPEME. Óp., cit., p 2.

Así mismo, a continuación, se dan a conocer las variables que se deben tener en cuenta en cada paso, al momento de la aplicación de la metodología mencionada en la tabla anterior.

**Paso 1**

Se incluye a todo el personal de la empresa, incluso personal directivo.  
Presentación de problemática del comportamiento organizacional

**Paso 2**

Adecuación de la encuesta con principales aspectos a evaluar  
Presencia del equipo responsable con previo conocimiento de los temas

**Paso3**

Presencia del equipo responsable  
Participación de los colaboradores  
Ambiente agradable y tranquilo para la aplicación de encuestas  
Fecha adecuada que no afecte resultados

**Paso 4**

Presencia del equipo responsable  
Procesamiento de resultados

**Paso 5**

Establecer planes de acción  
Identificación de aspectos base de planes de acción<sup>42</sup>.

**6.3.12 Evaluación de desempeño.** Sánchez argumenta que: “la evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”<sup>43</sup>.

Evaluar a los trabajadores en las organizaciones es realmente importante y muy difícil de lograr de manera adecuada. En efecto, es un proceso sistémico, que lleva bastante tiempo construirlo y afinarlo, por lo tanto, la organización debe asignarle el tiempo suficiente y la importancia que requiere; afortunadamente, la mayoría de las organizaciones están tomando consciencia de ello, y ya casi no se encuentran empresas públicas ni privadas que sean ajenas a esta realidad.

A continuación, se dan a conocer cuatro (4) etapas que se consideran importantes tener en cuenta al momento de estructurar y llevar a cabo las evaluaciones de desempeño en los trabajadores de una organización.

**Etapas 1: Planificación del proceso de evaluación de desempeño**

Primera etapa del proceso  
Evaluación de criterios básicos de valoración

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p 2.

<sup>43</sup> SANCHEZ HENRIQUEZ, Jorge. Pensamiento y Gestión. Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. Barranquilla. (Ene-jun.2012)

**Etapa 2: Diseño del sistema de evaluación**

Tener en cuenta aspectos de planificación  
Perfil de cargos y planes de trabajo  
Identificación de dimensiones  
Elegir métodos de evaluación

**Etapa 3: Implementación del sistema de evaluación**

Identificar aspectos principales a considerar  
Información del sistema a aplicar a trabajadores

**Etapa 4: Retroalimentación del empleado**

Realizar entrevista de evaluación y retroalimentación  
Estrategias de mejoramiento de desempeño  
Retroalimentación del sistema de evaluación  
Verificación de alcance de objetivos  
Efectividad de la planeación  
Identificación de acciones adecuadas de mejoramiento de desempeño<sup>44</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que la evaluación de desempeño es un componente fundamental para medir el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el comportamiento y la productividad de los trabajadores de una empresa. Además, ayuda a implementar estrategias de mejoramiento para perfeccionar la eficacia.

#### **6.4 EXPERIENCIAS EXITOSAS DE AMBIENTES LABORALES APROPIADOS**

En el artículo de la revista Ekosnegocios sobre las mejores prácticas de recursos humanos en el mundo se pueden observar algunos métodos utilizados en las mejores compañías en donde el clima laboral es el mejor.

Actualmente, tanto las empresas nacionales como las internacionales deben implementar nuevas estrategias de mejora en el clima laboral de cada una de las compañías, esto con el fin de mantener motivados, felices, con excelente salud y con buena condición a sus empleados para reducir los niveles de rotación. Una de las principales causas de abandono de trabajo de los colaboradores, como se ha podido ver anteriormente, depende en la mayoría de los casos del clima laboral de la empresa. La buena comunicación con los superiores, el respeto, el reconocimiento a la labor desempeñada, las posibilidades de promoción y el compañerismo son algunas prácticas sencillas las cuales harán que el ambiente laboral sea el mejor en cada empresa.

Un ambiente laboral no apropiado destruye la comunicación, esto ocasiona situaciones de conflicto, malos entendimientos y bajo rendimiento de los empleados. En contraste a esto, se sabe que un buen clima laboral siempre orientará hacia los objetivos generales, lo

---

<sup>44</sup> Ibíd.

que no solo facilitan las relaciones interpersonales, sino que permite el crecimiento fluido y constante de la empresa. Por esto, las compañías están implementando nuevos métodos de motivación e interacción con sus colaboradores, lo que permite que se compartan puntos de vista diferentes, en donde se proporciona un excelente ambiente y se puede evidenciar al empleado con un valor personal y no con uno meramente laboral<sup>45</sup>.

De acuerdo a lo anterior se puede tener en cuenta en las compañías actividades extra laborales las cuales permiten la interacción entre colaboradores, donde se pueden conocer en otros ámbitos, fortaleciendo su confianza, entendimiento y construyendo un trabajo en equipo (actividades deportivas), o si se prefiere, actividades en las que el colaborador pueda fortalecer sus conocimientos para un bien personal y de la compañía (cursos de inglés, de Excel). Estas actividades conceden al colaborador ambientes en los que se siente a gusto, valorados y apreciados y de esta manera presentar mejores rendimientos laborales. Otro ejercicio válido y con una buena finalidad es realizar reconocimiento a los hijos de los trabajadores los cuales hayan tenido buenas calificaciones en el colegio, esto motivará a la familia y por supuesto al empleado, el cual demostrará sus habilidades con entusiasmo y con mayor eficacia.

Es primordial que cada colaborador tenga sentido de pertenencia hacia la empresa, es por esto que las empresas deben implementar el diálogo, interactuar con la familia del empleado, conocer sus proyectos educativos, personales y laborales, esto con el fin de conocer más al empleado y que el vea en la empresa un lugar estable laboralmente. Mantener este espacio agradable en el que el empleado realice sus actividades diarias es muy importante para la comodidad, satisfacción y rendimiento del colaborador, es por eso que algunas empresas tienen diseñados espacios donde los empleados pueden tomar un descanso en lugares diferentes a sus puestos de trabajo, lo que les permite despejar la mente y retomar con el mismo impulso con el que se llega.

Incentivos vinculados al desempeño y el reconocimiento en todo el año, las oportunidades para crecer y desarrollarse a través de nuevos y diferentes retos, es el punto de vista del director global de la división de Gestión de clima organizacional de Hay Group el doctor Will Werhane<sup>46</sup>, el cual considera que estos son algunos de los incentivos que se deben tener en cuenta en las empresas para obtener una buena motivación laboral del colaborador. La estimulación hacia el empleado hace que ellos se comprometan y aumenten el sentido de pertenencia hacia la compañía, esto también se verá reflejado en la productividad, el

---

<sup>45</sup> LAS MEJORES PRACTICAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO. [En línea]. [Citado el 20/05/2016]. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf>

<sup>46</sup> ¡EN COLOMBIA SI QUE HAY BUEN CLIMA... LABORAL! [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/en-colombia-si-buen-clima-laboral/175443>

cumplimiento de los objetivos o funciones asignados, mayor eficiencia, clima laboral favorable.

Lo mencionado anteriormente debe ser considerado y adoptado por las empresas puesto que, la constante rotación de personal conlleva a las empresas a gastar dinero en la capacitación para un nuevo empleado y tiempo para adaptarse en el nuevo puesto a desarrollar; las medidas acá proporcionadas permiten que las compañías analicen, corrijan y planteen estrategias para que la rotación cada vez sea menor. Para Adriana Dorado, profesional de Recursos Humanos del Banco Santander, “el reconocimiento a la labor, las bonificaciones salariales y los ascensos o promociones son formas de incentivar las rotaciones”<sup>47</sup>.

Empresas como Google, Netflix, Nokia, Lego, Apple, Think Parallax, McDonald’s, Walt Disney, Hotel Omni a nivel internacional, son algunas de las empresas más conocidas por su excelente ambiente laboral y muy baja rotación de personal según el doctor Ricardo Dueñas Novoa<sup>48</sup>. En Colombia se encuentran empresas como Colpapel, Colcafé, Bavaria, Terpel, Ecopetrol, Bancolombia, Grupo Nutresa, Alpina, Financiera Coomultrasan, entre muchas más que de igual manera su nivel de rotación es muy bajo gracias a la motivación, salarios, reconocimientos, comunicación jefe-empleado, que estas empresas aplican a sus compañías para mejorar el clima laboral<sup>49</sup>.

Con los tratados de libre comercio que tiene el país en estos momentos, según el presidente de Fenalco Guillermo Botero “Se está implementado que personas de Colombia puedan ir de pasantía a grandes empresas mundiales para poder conocer mejor sus prácticas y tratarlas de implementar en el país”<sup>50</sup>. Esto con el fin de que las compañías implementen nuevas formas de capacitación, nuevas jornadas laborales, estructura física de la organización, ambientes de descanso, entre otros aspectos.

Hay que identificar el tipo de empresa de la cual se esté hablando, como, por ejemplo, una empresa que maneje atención al cliente es muy difícil que esta labor

---

<sup>47</sup> ESTIMULACIÓN LABORAL, CLAVE PARA EL DESEMPEÑO. [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: [http://www.elemplo.com/colombia/investigacion\\_laboral/estimulacion-laboral-clave-para-el-desempeno-----/6586528](http://www.elemplo.com/colombia/investigacion_laboral/estimulacion-laboral-clave-para-el-desempeno-----/6586528)

<sup>48</sup> LAS MEJORES PRACTICAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO. [En línea]. [Citado el 20/05/2016]. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf>

<sup>49</sup> SHAUVIN, Silvia. Como recompensar a empleados y colaboradores. (En línea) (Citado el 20/05/2016). Disponible en: <http://www.mujeresdeempresa.com/como-recompensar-a-empleados-y-colaboradores/>

<sup>50</sup> CAMARGO CRUZ, María del Pilar. ¿Y si empresas del país dejan de tener horarios fijos para empleados? (En línea). (Citado el 26 de agosto de 2015). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/google-netflix-y-lego-asi-se-trabaja-en-sus-oficinas/16026938>

se realice desde casa como lo hace la compañía Google o Netflix entre otras<sup>51</sup>, la cual su atención es virtual ya que sus servicios son en línea. Sin embargo, en Colombia ya se encuentran varias empresas que ya tienen implementado el teletrabajo, estas personas que laboran desde su hogar deben cumplir su jornada laboral y presentarse una vez a la semana en la empresa para dar a conocer las labores realizadas en la semana, estos son métodos conocidos de empresas del exterior los cuáles se están efectuando en nuestro país.

Según Juan David Tous vocero de Manpower “para que se presenten cambios en algunas empresas del país hay que educar tanto al directivo como al trabajador, para que haya confianza por parte del empleador y responsabilidad por parte del empleado”<sup>52</sup>. Teniendo en cuenta lo anterior se hace alusión al paralelo existente entre empresas internacionales como Google, con empresas emprendedoras colombianas que han empezado a seguir sus pasos, dejando a un lado la formalidad permitiendo la creatividad y al libre desarrollo de la personalidad.

En la mayoría de las empresas nacionales hay programas de bienestar y se permite el acceso a servicios más económicos mediante convenios con otras empresas, lo que hace que el trabajador considere a la empresa como un ente recursivo que busca fortalecer beneficios y bienestar al empleado; generando de esta manera, no sólo una buena imagen desde la perspectiva trabajador - empresa, sino satisfacer otras necesidades básicas de los trabajadores y sus familias, diferentes a los beneficios laborales.

Guillermo Botero presidente de Fenalco manifiesta: “no se trata de si la economía colombiana puede permitir esos cambios en las empresas, es un tema de cultura e interés en el bienestar de los empleados”<sup>53</sup>. Generar cambios en la cultura de las empresas dependerá siempre de los mismos directivos de las organizaciones, lo cual proyectará una mejor imagen en el entorno interno y externo; además, propiciará gran satisfacción en los trabajadores y a su vez, atraer nuevos talentos.

Es importante que los colombianos tengan una visión de empresa grande, no de la peluquería, papelería o almacén de ropa, ya que estas son microempresas que se encuentran en toda esquina por montones, es hora de que los nuevos empresarios creen compañías para posicionarse, crecer y ofrecer empleo en nuestro país. Hay que construir empresas en donde el empleado se sienta a gusto con su trabajo y tenga sentido de pertenencia hacia la compañía, que el empleado que entre progrese y sea la persona que más adelante accederá y llegara ocupar cargos de alto nivel, siempre manteniéndose con los avances tecnológicos y

---

<sup>51</sup> CASTILLO, Roxana. 7 Trabajos desde casa destacados que puede realizar por internet. (En línea). (Citado el 20 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.mundovirtual.biz/7-trabajos-desde-casa-que-puede-realizar-por-internet/>

<sup>52</sup> *Ibíd.* Pág., 69.

<sup>53</sup> *Ibíd.* Pág., 69.

obteniendo nuevos conocimientos profesionales, contando con el apoyo de la organización.

Es muy interesante conocer las diferentes formas de motivación empresarial para los empleados, esto con el fin de poder implementar en empresas colombianas algunas de las metodologías aplicadas en dichas empresas. Es importante que el empleado se sienta agradable en la compañía para que sus labores diarias sean las mejores en rendimiento, atención, actitud, etc.

**6.4.1 Casos exitosos.** Después de abordar el concepto de estrategia de mejoramiento del clima organizacional en el capítulo 6, de revisar algunos factores que inciden en el desequilibrio del ambiente laboral, y de conocer algunas causas que provocan un ambiente laboral apropiado y no apropiado, es necesario considerar la experiencia de líderes que tienen claro que, mejorar la efectividad de los empleados, los equipos y la organización en general, requiere desarrollar la capacidad para anticipar, manejar y responder a los cambios del entorno. Es así como el marco de aprendizaje del comportamiento organizacional, se expande para permitir identificar las estrategias o acciones que llevan a cabo las organizaciones para mejorar el clima laboral y determinar las gestiones que propician un alto grado de satisfacción laboral y aumento de productividad, eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Para aprender, a partir de la reflexión y el análisis de la experiencia, se toma como referencia, los cuatro componentes básicos en el marco del aprendizaje del comportamiento organizacional según Hellriegel y Slocum<sup>54</sup>, a) Competencias clave para la efectividad (Competencia personal, Competencia para la comunicación, Competencia para la diversidad, Competencia ética, Competencia transcultural, Competencia en equipos, y Competencia para el cambio), b) El individuo en las organizaciones, c) Líderes y equipos en las organizaciones y d) La organización.

Identificar las estrategias y relacionar los hallazgos que llevan a considerar el cumplimiento del objetivo principal de la presente investigación, hace necesario articular cada componente anterior con por lo menos un caso exitoso, en el que se puedan resaltar aspectos claves y el aprendizaje a destacar de cada experiencia. Como evidencia de la reflexión, se muestra en cada cuadro siguiente el componente o competencia que se tomó del marco del aprendizaje utilizado como referencia.

Dar una mirada al componente de las competencias clave, requiere contextualizar cada competencia desde la importancia del clima organizacional, siendo necesario en primera instancia definir qué es competencia en el mismo marco del

---

<sup>54</sup> HELLRIEGEL, Don y SLOCUM JR, John W. Comportamiento organizacional 12<sup>a</sup> ed. México. Editorial Cengage Learning. 2009. p, 7.

aprendizaje tomado, “una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimiento, habilidades y capacidades que necesita una persona para ser efectiva”<sup>55</sup>.

**a. Competencias claves para la efectividad.** Durante la investigación efectuada para la creación del seminario se encontraron competencias claves para la efectividad, apoyadas en estudios realizados por otros autores dentro de la misma área.

Cada concepto emitido es fundamental para la definición de dichas competencias, y apropiado para el análisis de las estrategias utilizadas por los diferentes líderes de acuerdo a las dificultades encontradas en su organización; insumo de vital importancia para analizar y determinar los aspectos claves, y los distintos aprendizajes adquiridos a partir de cada experiencia.

En cada cuadro está el nombre de la experiencia, el componente relacionado con las competencias claves para la efectividad, en la descripción se cuenta la experiencia de la organización, en los aspectos claves se toman las frases importantes o más relevantes del tema y por último en el aprendizaje se hace una comparación de la experiencia con los temas tratados en el capítulo 6.

Estas competencias particulares son importantes para la efectividad de casi todos los empleados y no sólo los que desempeñan roles gerenciales o de liderazgo. Las competencias claves son:

- **Competencia personal**

“Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas”<sup>56</sup>.

La siguiente experiencia muestra como el propietario de Pike Place Fish Market cambia la manera de tratar a los empleados, cambio que se ve reflejado en el crecimiento de la empresa, crecimiento reflejado por las metas propuestas y el equilibrio que lograron cuando decidieron cambiar la actitud para el bien de la empresa.

---

<sup>55</sup> *Ibíd.*, p. 7.

<sup>56</sup> *Ibíd.*, p. 8.

Cuadro 1. Experiencia 1. La trayectoria del desarrollo de Jhon Yokoyama

EXPERIENCIA 1	LA TRAYECTORIA DEL DESARROLLO DE JHON YOKOYAMA, PROPIETARIO DE PIKE PLACE FISH MARKET
COMPONENTE RELACIONADO	COMPETENCIA PERSONAL
DESCRIPCIÓN	<p>John Yokoyama empezó a trabajar en Pike Place Fish Market en 1.958. Bill Constantine era el propietario de la pescadería que le había heredado su padre y, en 1.965, le preguntó a Yokoyama si quería comprarla. Yokoyama comenta: "(A Constantine) no le gustaba el negocio y quería salirse de él. Trató de vendérmelo por 10.000 dólares, pagaderos en cuatro años, pero al final de cuentas me lo ofreció por 3.500; 350 de enganche y 350 al mes, porque yo no tenía más". Yokoyama se convirtió en propietario del negocio a los 25 años y, entonces, competía con otras cinco pescaderías en ventas, cifra que no era muy buena. Él recuerda: "Al principio la administré de la única forma que sabía, gritando y regañando a los empleados, como hacía mi padre. Después estuve al borde de la quiebra y tuve que vender todas mis posesiones para salir de un abismo de 300.000 dólares". En 1.990,</p> <p>Yokoyama no estaba en posición económica de contratar empleados nuevos, pero no pudo resistir la oferta de Jim Bergquist, un consultor de negocios. Yokoyama comenta: "Me propuso que le contratara para crear una nueva filosofía para Pike Place Fish Market y me pidió 2.000 dólares al mes. También dijo que si no conseguía que ganáramos (la pescadería) bastante para pagar su sueldo en un año más o menos, entonces podríamos despedirle. Sigue con nosotros hasta la fecha". Bergquist y Yokoyama organizaron tormentas de ideas con todos los empleados para saber qué consideraban que debía hacer la empresa. "Uno dijo: '¡Adquiramos fama mundial!', y todos pensamos que estaba loco, recuerda Yokoyama. Pero después dijimos: '¿Por qué no intentarlo?', así que empezamos a escribir 'de fama mundial' en todas nuestras bolsas y cajas. Para poder crear la posibilidad de éxito, se tiene que trabajar del futuro hacia el presente".</p> <p>Yokoyama explica que empezó a dar un giro de 180 grados y que dejó de gritar y regañar para empezar a escuchar. "Fue muy difícil y tardé un año en cambiar al ser humano que era. Se trataba de un proceso que abarcó a los empleados y el negocio entero, porque no se puede obligar a las personas a cambiar, ellas tienen que hacerlo. Notamos que las personas que no coincidían con nuestra visión abandonaban la empresa". Yokoyama acepta que antes de su transformación se comportaba como dictador iracundo y creaba un entorno de trabajo hostil que generaba una alta rotación de empleados. Sin embargo, cuando comprendió que la fuerza creativa de su personal y la importancia de ofrecerles un lugar donde podían hacer una diferencia, las ganancias mediocres de la pescadería se dispararon. Las personas se sentían atraídas al ambiente divertido y lleno de energía<sup>57</sup>.</p>

<sup>57</sup> Ibíd., p. 9.

Cuadro 1. (Continuación)

<p><b>ASPECTOS CLAVE</b></p>	<p>Los seres humanos son poderosos y creativos. La decisión de cambiar generó grandes beneficios. Participar en cambios o cosas nuevas. Aceptar ayuda cuando se encuentra en un abismo financiero.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>Desde que John Yokoyama cambió la forma de liderar en su empresa, los empleados se hicieron más productivos y con sentido de pertenencia, buscaban hacer crecer la empresa y volverla más rentable.</p> <p>Esta es una de las causas en los ambientes laborales no apropiados, la falta de motivación y de compromiso con la organización, son causantes de que los empleados no participen en el cumplimiento de las proyecciones y si a esto se le suma que el gerente no es un apoyo, los resultados no serán satisfactorios.</p> <p>Este tema se resalta en el numeral 6.2.1 Causas de un ambiente laboral negativo, mal manejo de los conflictos, si John Yokoyama no hubiera cambiado su forma de tratar al personal, los resultados no serían los mismos, pues al existir un ambiente no apropiado repercute en los resultados de la empresa.</p> <p>En el numeral 6.2.7 Actitudes en el trabajo y comportamiento, se analiza una actitud que en este caso aplica para uno de los empleados de John Yokoyama, quién mantuvo una actitud positiva ante la situación económica de la empresa, pues su actitud contagiosa ayudo a levantar nuevamente la empresa y a cumplir con los objetivos propuestos.</p>

- **Competencia para la comunicación**

“Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones”<sup>58</sup>.

En la siguiente experiencia se analiza la manera de comunicarse de unos entrenadores con su equipo, donde se evidencia la capacidad y habilidad que tienen para que muchos lo sigan, este es el caso de Tony y Lovie quienes se dieron cuenta que para comunicarse no es necesario a veces decir una sola palabra, para comunicar lo que se necesita.

---

<sup>58</sup> *Ibíd.*, p, 9.

Cuadro 2. Experiencia 2. Tony Dungy y Lovie Smith

EXPERIENCIA 2	TONY DUNGY Y LOVIE SMITH
COMPONENTE RELACIONADO	COMPETENCIA PARA LA COMUNICACIÓN
DESCRIPCIÓN	<p>Se ha sugerido que aquellos gerentes que piensan que gritarles a sus empleados es la mejor manera de motivarlos, o simplemente su privilegio como jefes, tendrían que ver el Super Bowl 2007 de la National Football League (NFL). No verían ese tipo de comportamiento cuando lo Potros de Indianápolis jugaron contra los Osos de Chicago por el trofeo más importante del fútbol americano. Tony Dungy, entrenador en jefe de los Potros, y Lovie Smith, el de los Osos, no utilizaron malas palabras ni regaños sarcásticos a los jugadores, lo cual hace que destaquen dentro de la NFL.</p> <p>Estos dos hombres, los primeros afros estadounidenses que han dirigido equipos del Super Bowl, se hicieron buenos amigos cuando Dungy, que era el entrenador en jefe de los Bucaneros de Tampa Bay, contrató a Smith como auxiliar. Los dos piensan que pueden conseguir que sus equipos compitan con más agresividad y que anoten más touchdowns si les dan las “holgazanerías” de los jugadores. Si uno no está corriendo a toda velocidad, si cede o si no golpea a un adversario cuando podría haberlo hecho, se gana una holgazanería y es difícil concluir el partido sin llevarse al menos una de ellas.</p> <p>Cuando Smith, que usaba el mismo sistema, fue nombrado entrenador en jefe los Osos, pidió a los jugadores que hicieran más acondicionamiento físico en el gimnasio y que se alimentaran mejor, porque quería un equipo más ligero y veloz. Cuando Smith se enoja, mira fijamente, de frente y en silencio. Sus jugadores lo llaman “la mirada de Lovie” y dicen que es más aterradora, y una mayor advertencia de que deben jugar mejor que un torrente de palabras iracundas.</p> <p>En una entrevista para ocupar el puesto de entrenador en jefe, un propietario le preguntó a Dungy si estaba dispuesto a que el equipo fuera lo más importante de su vida. Repuso que no. “Pensé que seguramente no me darían ese equipo y así fue. Pienso que mi fe es más importante que un empleo. Todos sabemos que así debe ser, pero a veces nos da miedo decirlo – y dice a continuación –, a Lovie Smith y a mí no nos da miedo decirlo. Los dos manejamos nuestros equipos de la misma manera.</p> <p>Los Potros y los Osos juegan un fútbol rudo y disciplinado, a pesar de que los entrenadores no pronuncian muchas malas palabras y que no hay el ambiente de ganar cueste lo que cueste. Pienso que es importante que el país vea a estos dos hombres que han demostrado que se puede ganar así”<sup>59</sup>.</p>

<sup>59</sup> Ibíd., p, 11-12.

Cuadro 2. (Continuación)

<p><b>ASPECTOS CLAVE</b></p>	<p>Ser un buen líder es destacarse por sus buenas acciones. Utilizar otras estrategias de comunicación, también genera buenos resultados. Para ganarse el respeto de sus empleados, no es necesario utilizar un lenguaje no apropiado.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>En este caso podemos aprender que una mala comunicación es una de las causas que generan un ambiente laboral no apropiado, se evidencia cómo utilizar malas palabras y regaños sarcásticos genera tensión y hasta un bajo rendimiento en los deportistas, como lo mencionaba la experiencia. Es muy importante que la comunicación sea asertiva, para que se logre un ambiente laboral apropiado, y esto no interfiera en el resultado final.</p> <p>Los problemas de comunicación se analizaron en este seminario en el numeral 6.2.1 causas de un ambiente laboral negativo, Problemas de comunicación: Cuando los líderes no se saben comunicar se genera una inseguridad que afecta radicalmente el desempeño y que impacta en las expectativas. No sólo a la capacidad de comunicar objetivos, estándares, funciones y procesos, sino también a la comunicación cotidiana, formal e informal.</p> <p>También se observa en el numeral 6.2.4 Factores de un ambiente laboral no apropiado, donde la comunicación que se da a medias o solo la que les interesa que se sepa, se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones.</p>

- **Competencia para la diversidad**

La competencia para la diversidad incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para valorar las capacidades singulares de los individuos y los grupos, para admitir esta característica como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo. Esta competencia también implica la habilidad para ayudar a las personas a trabajar juntos de forma efectiva, a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastante diferentes<sup>60</sup>.

La experiencia exitosa que se mostrara a continuación muestra la importancia del trabajo que se desarrolla en redes, como se realiza un trabajo de inclusión a los empleados de una organización obteniendo de ellos, las mejores ideas y a su vez se trasmite por parte de la compañía una motivación y crecimiento a favor de sus colaboradores, en este caso los grupos que trabajan en (redes), partiendo de la experiencia personal de Patricia Harris.

---

<sup>60</sup> Ibíd., p, 12.

Cuadro 3. Experiencia 3. Patricia Harris, directora de Diversidad de Mcdonald's

EXPERIENCIA 3	PATRICIA HARRIS, DIRECTORA DE DIVERSIDAD DE MCDONALD'S
COMPONENTE RELACIONADO	COMPETENCIA PARA LA DIVERSIDAD
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Patricia Harris ha sido empleada de McDonald's durante más de 35 años donde empezó a trabajar en 1976 como secretaria en el departamento jurídico. Al poco tiempo solicitó cubrir una vacante en el departamento de recursos humanos y le fue concebido. En 1979 concluyó sus estudios superiores y le ofrecieron el puesto de gerente de acción afirmativa. Ha sido promovida a diversos puestos, entre ellos, vicepresidente de McDonald's USA y directora de diversidad global de McDonald's Corporation en 2006. A continuación, se reseña algunas de sus contribuciones como líder de diversidad.</p> <p>Harris se siente orgullosa de que en el 2006, McDonald's recibió el premio "Freedom To Compete", otorgado por la Equal Employment Opportunity Comisión (EEOC), en reconocimiento a las iniciativas de la empresa en cuanto a la diversidad e inclusión Red de Empleados Hispanos, la Red de Empleados Asiáticos y la Red de Mujeres Líderes (que ahora es global) y los Gay, las Lesbianas y Aliados en McDonald's cada grupo ofrece oportunidades para que sus miembros participen en la Red y les proporciona un camino para compartir ideas con la gerencia. Harris todavía recuerda las primeras reuniones de las redes a las que asistió cuando era una empleada de nuevo ingreso. Ella recuerda que esas primeras sesiones eran un tanto informales, pero empezaron hacer más formales en la época a principio de los 80, y comenta: "Hoy nos encontramos en otro punto. Las redes siguen evolucionando. Ofrecen seminarios de administración de la carrera y de desarrollo de habilidades para el liderazgo, y también brindan oportunidades para participar en la red y compartir las mejores prácticas". McDonald's ha reconocido el trabajo de Harris creando el premio Pat Harris Diversity; solo la tercera vez en 50 años que un premio lleva el nombre de un empleado en McDonald's. El nuevo premio otorgado por primera vez en el 2006, se entrega cada año a la o el líder en McDonald's que allá cumplido mejor con las metas de diversidad de su departamento.</p> <p>En su función de directora de diversidad global, Harris se reúne con líderes de recursos humanos de los restaurantes McDonald's de todo el mundo para comprometer su ayuda y así asegurar que la diversidad llegue a todos los niveles de la organización en todo el orbe. Harris comenta: "La diversidad tiene muchas dimensiones y diferentes significados en distintos países". Harris reporta a Rich Floersch, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos de McDonald's, quien comenta: "Pat Harris está muy bien informada, es una verdadera estudiosa de la diversidad. Es muy buena para analizar los principios estadounidenses para la diversidad y aplicarlos en el mercado internacional, así como para escuchar. Además, conoce muy bien el negocio y la cultura."<sup>61</sup></p>

<sup>61</sup> Ibid., p, 15-16.

Cuadro 3. (Continuación)

<p><b>ASPECTOS CLAVE</b></p>	<p>(EEOC), otorgó un reconocimiento a las iniciativas de la empresa en cuanto a la diversidad e inclusión de Red de Empleados Hispanos, la REA, RML (que ahora es global) los Gay, las Lesbianas y Aliados en McDonald's.</p> <p>Las redes siguen evolucionando. Ofrecen seminarios de administración de la carrera y de desarrollo de habilidades para el liderazgo, y también brindan oportunidades para participar en la red y compartir las mejores prácticas.</p> <p>En su función de directora de diversidad global, Harris se reúne con líderes de recursos humanos de los restaurantes McDonald's de todo el mundo para comprometer su ayuda y así asegurar que la diversidad llegue a todos los niveles de la organización.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>Se puede observar que el éxito de la señora Patricia Harris, se basa en la experiencia que formó en el negocio McDonald's, su relación con el personal de la compañía le permitió determinar el valor significativo que estos tenían para aportar a ésta; es interesante saber la forma en que involucro a los individuos de la organización para que a través de sus experiencias aportarán conceptos e ideas que llevaron cambios a la compañía y de la misma forma hacerlos sentir importantes para que trabajen más motivados por los objetivos de la compañía.</p> <p>El trabajo por medio de las redes ha sido primordial para crecer en el extranjero; gracias a la organización y capacitación que se realizan, la compañía puede tomar decisiones más acertadas y responsables de acuerdo a los lugares donde se extienden o tienen planeado alcanzar sus objetivos. Sin duda la inclusión de los grupos como lo son la Red de empleados Hispanos, la Red de empleados asiáticos, la Red de Mujeres Líderes, los Gay las Lesbianas y los Aliados a McDonald's han sido los que han formado el camino para que McDonald's crezca y sea pionera a nivel mundial. Este tipo de grupos o redes tienen las características que se mencionan en este seminario, en el numeral 6.1.7 llamados líderes y equipos en las organizaciones. Se habla de las mejoras en los procesos de trabajo y la importancia de compartir ideas, trabajar en coordinación a lo propuesto para que no afecte el cumplimiento del equipo.</p> <p>En el punto 6.1.12 ventajas del trabajo en equipo: los integrantes evalúan lo que dice su compañero disminuyendo la probabilidad de cometer errores y un individuo tiene la mayor probabilidad de satisfacer sus necesidades.</p>

• **Competencia ética**

La competencia ética “incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto

cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética se refiere a valores y principios que distinguen el bien del mal”<sup>62</sup>.

La cultura ética en los negocios es de suma importancia en el desarrollo e imagen de una organización, el siguiente enunciado muestra que tanto la cultura ética como la normatividad deben ir de la mano para alcanzar los objetivos y fomentar la fidelización de los colaboradores, teniendo en cuenta que muchas organizaciones pasan por alto estos valores empresariales enfocándose solo en cifras para cumplir las metas propuestas.

Cuadro 4. Experiencia 4. Ron James fomenta culturas éticas en los negocios

EXPERIENCIA 4	RON JAMES FOMENTA CULTURAS ÉTICAS EN LOS NEGOCIOS
COMPONENTE RELACIONADO	COMPETENCIA ÉTICA
DESCRIPCIÓN	<p>Los líderes senior suelen establecer los alineamientos éticos, pero en realidad no están reforzando siempre las normas, que supuestamente han establecido. Por ejemplo, entienden a enfatizar la importancia que tiene el desempeño y la línea de fondo. Sin embargo, si también no se enfatiza en los mensajes de un comportamiento ético, entonces lo único que escuchan los empleados es que todo es cosa de números. Piensan que se trata de llegar a las cifras, al costo que sea y eso provoca que algunos comprometan su ética. Segundo, la compensación las evaluaciones y las promociones se basan en resultados cuantitativos (otra vez números). Por ellos los empleados piensan: “si quiero que me promueva, entonces debo concentrarme en las cifras y no necesariamente en las normas de conducta. En nuestra investigación, los empleados contestaron la pregunta: ¿puedo progresar en esta organización a pesar de que no cumpla cabalmente con los valores? Alrededor de 6 de cada 10 empleados dijeron que sí. Los líderes tal vez digan que se deba cumplir cabalmente con los valores, pero la manera en que muchos de ellos administran sus empresas provoca que los empleados tengan la impresión de que no es cuestión del comportamiento que se observa, si no de lo que se aporta. Algunas empresas dicen: “hagamos lo necesario para cumplir con todo lo que requiere la ley”. Esto no tiene nada de malo, pero se debe reconocer que las leyes están compuestas por reglas formuladas para abordar situaciones anteriores.</p> <p>Es difícil anticipar las violaciones futuras que tal vez ocurran las empresas que invierten en crear culturas éticas reconocen que cuando se presentan nuevas cuestiones, las personas necesitan una bruja ética que les ayuden hacer la jugada correcta o, al menos, que les ayuden en un área gris. Además la ética es buena para los negocios. Nuestra investigación revela que las empresas identificadas como organizaciones con una cultura ética sólida también tienen un número mayor de empleados que dicen tener la intención de permanecer en ellas. Además de la retención, encontramos que es mucho más probable que los trabajadores que colaboran en empresas éticas recomienden la compra de acciones de sus empresas. También descubrimos que los empleados que estaban en organizaciones</p>

<sup>62</sup> Ibíd., p. 16.

	<p>éticas calificaban más alto otros factores como el trabajo en equipo, la comunicación, el orgullo y el énfasis de la calidad<sup>63</sup>.</p>
<p><b>ASPECTOS CLAVE</b></p>	<p>Si no se enfatiza en los mensajes un comportamiento ético, entonces lo único que escuchan los empleados es que todo es cosa de números. Piensan que se trata de llegar a las cifras, al costo que sea y eso provoca que algunos comprometan su ética.</p> <p>En la investigación, los empleados contestaron la pregunta: ¿puedo progresar en esta organización a pesar de que no cumpla cabalmente con los valores?</p> <p>La investigación revela que las empresas identificadas como organizaciones con una cultura ética sólida, también tienen un número mayor de empleados que dicen tener la intención de permanecer en ellas.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>Los líderes sénior usualmente establecen normas y reglamentos éticos en las organizaciones, por lo general estos lineamientos siempre se orientan hacia el rendimiento que se debe dar a la organización, nunca se resalta como prioridad el valor ético moral de las personas en el desarrollo del rendimiento; esta posición crea prejuicios en los individuos que hacen parte de las organizaciones, porque piensan más en los resultados (las cifras) que en los valores éticos que deben permanecer en la organización.</p> <p>Más de la mitad de los trabajadores de una organización piensa que puede alcanzar el éxito, aunque no esté cumpliendo con la ética moral que se exige en la organización. Sin embargo, donde exista la ética están más comprometidos con ella, piensan permanecer por largo tiempo y hay un sentido de lealtad muy firme hacia su organización, hablan muy bien de ella y son capaces de recomendarla.</p> <p>En el numeral 6.1.4 se habla del individuo en la organización menciona; la cultura del individuo tiene una injerencia sustancial de su comportamiento en la organización; los valores, los principios en los cuales ha sido formado tendrá relación directa con sus compañeros y toda la organización de forma intrínseca y extrínseca por lo que su ética se puede terminar fácilmente de acuerdo al perfil que tenga el individuo.</p>

- **Competencia transcultural**

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias que existen entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa. La cultura es el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que las personas desarrollan y transmiten, de manera consciente o inconsciente, a las generaciones posteriores. Una característica clave de una cultura son sus valores culturales; es decir, las creencias profundas que

---

<sup>63</sup> Ibíd., pág. 18-19

especifican las preferencias y conductas generales y que definen lo que es correcto o incorrecto<sup>64</sup>.

En esta experiencia, se muestra la importancia de conocer la cultura que tiene cada País, teniendo en cuenta que el actuar de las personas que conforman dicho País es diferente a los demás. A continuación, se evidencia mediante un caso, el comportamiento de las personas a nivel laboral, procedentes de dos Países distintos como son China y Estados Unidos.

Cuadro 5. Experiencia 5. Trabajar en una oficina en Hong Kong

<b>EXPERIENCIA 5</b>	<b>TRABAJAR EN UNA OFICINA EN HONG KONG</b>
<b>COMPONENTE RELACIONADO</b>	<b>COMPETENCIA TRANSCULTURAL</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>En las distintas organizaciones del mundo ocurren y se muestran diferentes situaciones que llaman la atención de los funcionarios de las mismas que son expatriados de otros países. En ese caso, se dan a conocer algunas prácticas culturales a nivel laboral que tienen los trabajadores de China diferentes a los de Estados Unidos.</p> <p>Los trabajadores chinos son radicales y diferencian sus comportamientos personales y laborales de manera muy distinta a los estadounidenses, así como su aspecto físico es totalmente distinto, de la misma manera es el caso de la comunicación que se genera entre el personal de la empresa dentro de las oficinas, donde se involucra desde el cargo que se desempeña, el departamento al cual pertenece, y hasta la remuneración que este devengue.</p> <p>Algunas de las características de los empleados chinos es tener un descanso (siesta) una vez terminan de comer, como también de tener una empleada del servicio que les atiende en bebidas y comidas durante toda la jornada, tal como un comportamiento que se genera dentro de un ambiente familiar,</p> <p>Uno de los casos presentados al finalizar todos los años, es la tradición por parte de los gerentes, de regalar a sus empleados sobres que contienen dinero, acompañados de banquetes, premios, juegos y regalos, tal como lo harían las personas mayores dentro de las familias. Las oficinas chinas suelen ser jerárquicas. A los empleados jamás se les ocurriría llamar a su gerente por sus propios nombres. Por tanto, puede ser contraproducente que los gerentes estadounidenses se acerquen demasiado a sus subordinados chinos; no obstante, existan buenas relaciones entre compañeros de trabajo</p> <p>La cultura de las empresas estadounidenses, tienden a confundir a los empleados chinos que trabajan en empresas ubicadas en ese País, debido a prácticas y comportamientos que los estadounidenses tienen con sus trabajadores, como es el caso de reunirse individualmente con sus subalternos. Ellos consideran que la práctica de reunirse con el gerente es</p>

<sup>64</sup> Ibid., pág. 19

	<p>para llevar a cabo temas laborales, lo cual pasan gran parte de tiempo preparando temas y preguntas que para ellos eran un proyecto muy importante, lo que hizo que años después los gerentes estadounidenses abandonaran dichas prácticas.</p> <p>Lo anterior fue un caso de una empleada de China llamada Justine Lee que trabaja para una empresa estadounidense en Hong Kong.</p> <p>Durante conferencias los estadounidenses ingieren sus alimentos en bolsa de papel, mientras el conferencista continúa su charla, lo que hace para los chinos un comportamiento grotesco porque se mezcla un acto social con uno oficial. Para las Compañías chinas, según Qian Wei que trabaja en una firma estadounidense en Beijing, al finalizar un evento oficial, van a restaurantes a beber, comer y conversar. Pero en Estados Unidos, las personas prestan mucha más atención a la eficiencia<sup>65</sup>.</p>
<p><b>ASPECTOS CLAVE</b></p>	<p>Los chinos trazan las líneas que separan el espacio personal del laboral de una manera diferente que los estadounidenses. En ocasiones los chinos duermen una siesta sobre sus escritorios a la hora de comer.</p> <p>Las empresas chinas creen que son un sustituto de la familia.</p> <p>Los gerentes regalaron a los empleados sobres rojos que contenían dinero y ofrecieron un banquete en el que hubo juegos, premios y karaoke.</p> <p>Las oficinas chinas suelen ser jerárquicas.</p> <p>Los esfuerzos de los gerentes estadounidenses por acercarse demasiado a sus subordinados chinos pueden ser contraproducentes.</p> <p>En Estados Unidos, las personas prestan mucha más atención a la eficiencia.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>El caso nos muestra las diferencias culturales que crean diferentes expectativas tanto en los trabajadores de una empresa como en los directivos de las mismas (gerentes).</p> <p>Estas diferentes culturas influyen directamente en la forma de pensar y de actuar del ser humano en diferentes situaciones a nivel organizacional; por tanto, es indispensable conocer y comprender los valores culturales de los trabajadores de una empresa, con el fin de implementar oportunamente cambios positivos a las diferentes situaciones que se puedan presentar en el interior de las empresas, y que pueden influir en el entorno.</p> <p>Teniendo en cuenta el anterior, se puede evidenciar la relación que existe entre el caso expuesto anteriormente y lo que indica el numeral 6.1.16. El rol de la personalidad en las organizaciones, que indica "...Es recomendable que las organizaciones sean más abiertas a la participación del individuo, no con una estructura piramidal la cual cohibe que los individuos muestren su verdadera personalidad."</p>

<sup>65</sup> Ibíd., p 20-21

- **Competencia en equipos**

“Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización”<sup>66</sup>.

La siguiente experiencia da a conocer la importancia del trabajo en equipo que debe existir al interior de las organizaciones, como también la disposición de recursos que debe mantener una empresa para atender cualquier crisis que se pueda presentar que afecte la integridad de las personas, la razón de la empresa y por ende a los clientes. De igual manera la importancia que los empleados deben tener con respecto a conocimiento de otros procesos que permitan atender necesidades sin descuidar el cliente externo.

Cuadro 6. Experiencia 6. Equipo de manejo de crisis en la Salle Bank

EXPERIENCIA 6	EQUIPO DE MANEJO DE CRISIS EN LA SALLE BANK
COMPONENTE RELACIONADO	COMPETENCIA EN EQUIPOS
DESCRIPCIÓN	<p>En una de las organizaciones de Chicago al ocurrir un incendio vivido por los empleados de la misma, fue grandioso la manera como los trabajadores manejaron la situación, debido que se encontraban preparados para afrontar ese tipo de situaciones que de manera inmediata tomaron las acciones necesarias y adecuadas que se debían aplicar, gracias a que contaban con un sistema basado en equipos, como también los recursos necesarios y la capacidad instalada para llevar a cabo las actividades que este siniestro requería.</p> <p>El primer paso y de gran importancia dentro el proceso, fue que las personas mantuvieron el control y su comportamiento fue muy tranquilo. El segundo paso fue la participación que tuvieron los directivos y jefes de la empresa que siempre estuvieron atentos y con la camiseta puesta para que los demás trabajadores actuaran de manera acertada y no perdieran el control. Realmente hubo mucha unión y todos los trabajadores salieron ilesos de dicha situación. Esta situación resultó ser benéfica debido que creo vínculos y acercamiento entre todos los trabajadores. Algo importante fue que no se descuidaron los clientes y dicha situación quedó plasmada como una gran experiencia y enseñanzas a tener cuenta a futuro y que posiblemente será compartida a otras personas.</p> <p>El primer paso representó el buen manejo del trabajo en equipo y que los trabajadores se encontraban preparados y con las competencias y el conocimiento de atender un siniestro, también fue una ganancia que la empresa contaba con un plan de manejo de contingencias vigente.</p> <p>El segundo paso fue la disposición de los directivos y jefes que asumieron responsabilidades y mantuvieron el control como buenos líderes. El tercer paso fue el de contar con los recursos necesarios para llevar a cabo las</p>

<sup>66</sup> *Ibíd.*, p 20-21

	<p>actividades, como los equipos tecnológicos que son muy esenciales para contrarrestar ese tipo de situaciones, como también para mantenerse conectados con los clientes y miembros de la organización.</p> <p>Afortunadamente dicha organización contaba con ubicaciones remotas asignadas para emergencias y se pudieron reanudar oportunamente las actividades laborales, asumiendo compromisos internos y demostrando la importancia que se debe dar al cliente pase lo que pase<sup>67</sup>.</p>
<p><b>ASPECTOS CLAVE</b></p>	<p>Preparación para manejo de situaciones difíciles</p> <p>Contar con un sistema basado en equipos y con la capacidad instalada resulta valioso.</p> <p>Directores y personal de staff dispuestos con la camisa puesta y a trabajar por todos.</p> <p>Experiencias que crean vínculos únicos entre personas que trabajaron juntas.</p> <p>Enfoque en el cliente, a pesar de la circunstancia presentada.</p> <p>Concentración en el trabajo en equipo, ayudándose unos con otros. Trasmitir enseñanzas aprendidas a los demás.</p> <p>Crear y mantener activo el equipo de trabajo</p> <p>Los miembros deben conocer las funciones.</p> <p>Proceso que permite demostrar compromisos siempre con el cliente, a pesar de las situaciones difíciles.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>El anterior caso nos enseña la importancia de manejar un sistema basado en equipos, que debe estar siempre atento y preparado para afrontar situaciones difíciles e inesperadas que involucre a todo el personal de una empresa incluido a sus directivos.</p> <p>Así mismo la importancia de cumplir con las competencias para ser un buen líder, que tenga la capacidad de desarrollar estrategias para lograr de la mano con el equipo de trabajo los objetivos propuestos por la organización; como también, liderar de manera efectiva el manejo de conflictos.</p> <p>El anterior caso, cumple con lo expuesto en el capítulo 6.1.7. Líderes y equipos en las organizaciones donde indica que "...para qué este grupo exista debe estar conformado por más de dos personas y tener un vínculo recíproco de amistad duradero que tengan un bien común, así como una conciencia hacia el objetivo que se han propuesto; es necesario que haya una reglamentación para las acciones y relaciones grupales."</p>

---

<sup>67</sup> Ibíd., p, 23-24

- **Competencia para el cambio**

La competencia para el cambio “incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona”<sup>68</sup>.

En esta experiencia, se puede observar los cambios en el que las compañías deben afrontar para competir en el mercado y así poder sostenerse frente a sus competidores. Hay empresas que día a día tienen que evolucionar como lo es la empresa Santin en el siguiente caso.

Cuadro 7. Experiencia 7. Drew Santin abraza la velocidad

EXPERIENCIA 7	DREW SANTIN ABRAZA LA VELOCIDAD
COMPONENTE RELACIONADO	COMPETENCIA PARA EL CAMBIO
DESCRIPCIÓN	<p>La división de Drew Santin fabrica con gran rapidez prototipos para aquellos fabricantes que quieren ver cómo lucirán, se sentirán y actuarán sus productos más novedosos, y que lo quieren saber ya y no mañana. El hecho de que los mercados más grandes de Santin – fabricantes de componentes de computadores y también de accesorios de moda y joyería de fantasía- son muy exigentes aumenta mucho la presión. Sus clientes cuentan con que él podrá afrontar la acelerada demanda de los clientes que no cesan de pedir cosas nuevas.</p> <p>Santin dice: “Trato con una industria, la de los componentes de PC, donde el marco de tiempo de dos años para desarrollar un nuevo producto, como fue hace poco, ahora es de seis meses o menos. Además, en algunos casos, debemos ser capaces de ayudar a nuestros clientes a dar un giro en un periodo que tal vez sea de apenas un mes. La industria de la moda es igual; podrían ver que los competidores les ganan la partida incluso antes de que lleguen al mercado. Por tanto, nuestra capacidad para presentar a la vista del cliente una solución a su medida es fundamental.</p> <p>Hay una presión constante por reducir sus marcas de tiempo y debemos ayudarles a tener un producto que opere en el plazo más breve posible”. En lugar de andar por el mundo cargando con la necesidad de la velocidad como un ave de mal agüero, Santin y sus empleados la admiten y están haciendo de San-Tech un vendedor de velocidad. Cuando se necesita, los empleados trabajan por las noches y los fines de semana para ayudar a los clientes a recortar valiosas horas y días de su proceso de desarrollo.</p> <p>Santin se encarga de que sus empleados tengan una capacitación cruzada a efecto de garantizar a los clientes una flexibilidad máxima.</p>

<sup>68</sup> Ibíd., p 24

	Con el software de cómputo, los ingenieros pueden producir, al instante, representaciones en plástico de los componentes de producción, incluso mientras está teniendo lugar una reunión con un cliente <sup>69</sup> .
<b>ASPECTOS CLAVE</b>	<p>Santin se encarga de que sus empleados tengan una capacitación cruzada a efecto de garantizar a los clientes una flexibilidad máxima.</p> <p>Con el software de cómputo, los ingenieros pueden producir, al instante.</p> <p>Debemos ser capaces de ayudar a nuestros clientes a dar un giro.</p>
<b>APRENDIZAJE</b>	<p>Con el caso de Drew Santin, observamos la prioridad con que se ve al cliente, la dedicación, la eficacia y la eficiencia. Es importante para el empleado tener una excelente capacitación y software avanzado para que puedan cumplir a tiempo las solicitudes a las órdenes de los clientes, por esto, todo empleado al ingresar a una compañía debe tener una inducción general de la empresa y de igual forma capacitación de las funciones en las cuales comenzara a desempeñar su labor.</p> <p>Adicional a esto, los empleados desde el momento de ser contratados deben tener compromiso con la compañía, en donde entiendan el valor de hacer parte de ella y la responsabilidad constante que deben tener con los clientes.</p>

La siguiente experiencia que se relaciona con el componente de la competencia para el cambio.

De igual manera la experiencia 8 nos muestra como la empresa debe adaptarse a los cambios para mantenerse en el mercado, este es el caso de la compañía Adobe.

Cuadro 8. Experiencia 8. Adobe

<b>EXPERIENCIA 8</b>	<b>ADOBE</b>
<b>COMPONENTE RELACIONADO</b>	<b>COMPETENCIA PARA EL CAMBIO</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Esta empresa se esfuerza para dar a sus empleados proyectos que los estimulen. Ofrece beneficios como cualquier otra compañía tecnológica moderna, Adobe evita caer en el micromanaging y espera que sus empleados hagan lo mejor.</p> <p>Los productos de esta firma son sinónimos de creatividad y al darles libertad a sus colaboradores les permite tener una mente abierta. Los directores si más bien entrenadores que ayudan a los empleados a fijarse una meta y determinar cómo van a alcanzarla.</p>

<sup>69</sup> Ibíd., p 26

	Los trabajadores también pueden comprar acciones de la empresa, lo que les impulsa sentirse parte del éxito de la firma. La empresa también promueve las capacitaciones continuas y la toma de riesgos sin temor a las consecuencias <sup>70</sup> .
<b>ASPECTOS CLAVE</b>	Proyectos. Creatividad, mente abierta. Comprar acciones de la empresa. Capacitaciones
<b>APRENDIZAJE</b>	Es importante que las personas que conforman la empresa se sientan parte de ella, sientan compromiso al estar trabajando, sin importar el cargo que desempeñe el poder adquirir acciones de la compañía, hace que el empleado tenga más compromiso a la hora de trabajar, esto es una forma de motivación con el colaborador.  Es muy interesante conocer las diferentes formas de motivación empresarial para los empleados, esto con el fin de poder implementar en empresas colombianas algunas de las metodologías aplicadas en dichas empresas. Es importante que el empleado se sienta agradable en la compañía para que sus labores diarias sean las mejores en rendimiento, atención, actitud, etc.

## **b. El individuo en las organizaciones**

Todo individuo supone cosas sobre las personas con las que trabaja o pasa su tiempo en actividades recreativas. En cierta medida, estos supuestos influyen en la conducta que una persona observa frente a otras. Un empleado efectivo, antes de tratar de influir en el comportamiento de otros, entiende qué cosas afectan su comportamiento propio. Para incrementar la efectividad de las personas, los equipos los líderes y la organización es fundamental entender al individuo<sup>71</sup>.

En la experiencia 9 nos da a conocer la importancia del individuo (empleado) en toda organización, son los empleados el motor de las empresas, como lo muestra el siguiente caso de Virgin Group en donde el empleado es lo primero en la compañía.

<sup>70</sup> PATEL, Suján. Compañías con culturas fantásticas. Op cit.

<sup>71</sup> Ibíd., p 6

Cuadro 9. Experiencia 9. Richard Branson, presidente de Virgin Group, Ltd.

<b>EXPERIENCIA 9</b>	<b>RICHARD BRANSON, PRESIDENTE DE VIRGIN GROUP, LTD.</b>
<b>COMPONENTE RELACIONADO</b>	<b>EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Branson afirma: "Usarse a uno mismo para salir y hablar de ello es mucho más económico y eficaz que mucha publicidad. De hecho, si lo hacemos de la manera correcta, puede ganar por mucho a la publicidad y ahorrar decenas de millones de dólares".</p> <p>Otro aspecto de la filosofía de Branson se centra en encontrar a las mejores personas para manejar los diversos negocios en Virgin Group. No está tan preocupado por la experiencia específica en la industria como lo está por reclutar empleados con fuertes competencias en comunicación y trabajo en equipo que se mezclen con la cultura Virgin. Branson afirma "lo que hace que alguien sea bueno es qué tan bueno es para tratar con la gente. Si puedes encontrar personas buenas para motivar a los demás y obtener lo mejor de la gente, ellos son los que quieres. Hay muchos de los llamados expertos, pero no tantos que sean grandes motivadores de personas". Virgin tiende a hacer promociones internas.</p> <p>No sorprende que el perfil deseado sea alguien como Branson: alguien que se molesta cuando se le dice que algo no se puede hacer, alguien que no tiene miedo de las barreras de la industria y que no aceptará un no como respuesta. Muchos directivos dedican su atención sobre todo a atender a clientes y accionistas. Branson piensa que el orden de importancia correcto es primero los empleados, luego los clientes y al final los accionistas. Su lógica es: si los empleados están felices harán un mejor trabajo. Si hacen un mejor trabajo, los clientes estarán felices y, por tanto, los negocios serán buenos y los accionistas obtendrán su recompensa. Branson viaja con frecuencia para visitar los negocios de Virgin, habla con los empleados y los clientes. Es conocido por su cuaderno y bolígrafo siempre presente, que saca siempre que habla con los empleados y los clientes. Branson insiste en que es un elemento crucial de su papel como presidente. Al inscribir las cosas, crea una lista regular de temas para acción inmediata. Lee el correo de sus empleados cada mañana antes de hacer otra cosa.</p> <p>Este hábito, que empezó en los primeros días de Virgin influye en la dinámica de la empresa y los empleados, quienes no dudan en ventilar sus quejas directamente con él. Branson ha probado con acciones que escucha de manera activa. Aunque Virgin tiene más de 40.000 empleados en todo el mundo, sólo recibe alrededor de 50 correos o cartas cada día de empleados en cargos no gerenciales. Varían desde pequeñas ideas hasta frustraciones con la gerencia media y hasta propuesta significativas. Aborda cada una al responder personalmente o al iniciar alguna acción. Branson afirma "en lugar de necesitar un sindicato cuando tiene un problema, viene conmigo. Yo le daré al empleado el beneficio de la duda en la mayoría de los casos". Para Branson, retener los estándares que ha imbuido conforme la empresa crece es su principal tarea. Afirma, "tenemos que tratar a las personas como seres humanos, más aún cuando la empresa se vuelve más grande. En el momento que empiece a pensar "he</p>

	<p>hecho mucho dinero, me siento cómodo, no necesito molestarme más con estas cosas, es cuando Virgin estará en riesgo”<sup>72</sup></p>
<p><b>ASPECTOS CLAVE</b></p>	<p>Virgin Group se ha aventurado en negocios que van desde tiendas minoristas hasta servicios financieros.</p> <p>Lo que hace que alguien sea bueno es qué tan bueno es para tratar con la gente.</p> <p>El orden de importancia correcto es primero los empleados, luego los clientes y al final los accionistas.</p> <p>Branson viaja con frecuencia para visitar los negocios de Virgin, habla con los empleados y los clientes.</p> <p>En lugar de necesitar un sindicato cuando tiene un problema, viene conmigo. Yo le daré al empleado el beneficio de la duda en la mayoría de los casos.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>Toda compañía debe entender que el tesoro más importante son los empleados, los clientes y los accionistas, en ese orden, un empleado a gusto con su trabajo día a día, con un jefe el cuál esté atento y sepa escuchar a sus empleados será una empresa muy productiva y cada vez más grande. Los directivos o gerentes de las compañías deben escuchar las opiniones y puntos de vista de los empleados ya que ellos tienen contacto con el cliente externo y saben las necesidades o gustos de ellos y esto proporcionaría a la empresa ideas para nuevos productos o servicios.</p> <p>Como se observa en el caso de Virgin el presidente tiene un contacto directo con los empleados de las diferentes partes del mundo esto con el fin de escuchar directamente de ellos las quejas, sugerencias, ideas e inquietudes para darles solución, es importante que el empleado se sienta parte de la empresa, esto le brindara a él seguridad y confianza en la organización.</p> <p>A la hora de escoger un empleado es importante tener en cuenta que: “lo que hace que alguien sea bueno es qué tan bueno es para tratar con la gente” para así poder mantener buenos ambientes laborales, motivados, a gusto y conformes que se reflejan con el cliente. Un cliente satisfecho con la atención prestada por parte del empleado, es un medio de publicidad directa y sin ningún costo, ya que esta persona hablara bien de la empresa o marca de la cual se siente satisfecho.</p>

En la experiencia de la empresa Squarespace también observamos la importancia que le dan al colaborador haciéndolo parte de la compañía, en el cual les brinda beneficios a los empleados.

<sup>72</sup> Ibíd., p, 35-36.

Cuadro 10. Experiencia 10. Squarespace

EXPERIENCIA 10	SQUARESPACE
COMPONENTE RELACIONADO	EL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Startup es uno de los mejores lugares para trabajar en Nueva York. Se maneja como una empresa “plana, abierta y creativa”. Una firma plana es la que no está dividida por niveles gerenciales.</p> <p>SquareSpace ofrece a sus colaboradores seguros de gastos médicos mayores, vacaciones flexibles, cocinas llenas de alimentos saludables, celebraciones mensuales, espacios de relajación y oradores invitados. Beneficios de este tipo impulsan la cultura corporativa, pero no la aseguran<sup>73</sup>.</p>
<b>ASPECTOS CLAVE</b>	<p>Mejores lugares.                      Empresa plana, abierta y creativa.                      Beneficios.                      Buenos líderes.</p>
<b>APRENDIZAJE</b>	<p>Es un buen método para aplicar en las compañías ya que los empleados sentirán que se escuchan sus voces y que estas no se pierden entre sus niveles gerenciales. Este nivel de empoderamiento mejora la moral y aumenta la autoconfianza de los trabajadores.</p> <p>Como se habla en el numeral 6.1.9 sobre el ambiente laboral, es importante que en las empresas les brinden a sus empleados algunos beneficios como los ofrece la empresa Squarespace, esto brindara al colaborador un mayor compromiso con la compañía.</p>

### c. Líderes y equipos en las organizaciones

Una persona es inherentemente un ser social y, por lo general, no opta por vivir ni por trabajar sola. Pasa la mayor parte de su tiempo interactuando con otros. Cada persona nace dentro de una familia, practica su credo religioso en grupo, trabaja en equipos y juega en grupo. Gran parte de su identidad se fundamenta en la forma en que otras personas y grupos la perciben y la tratan.

Las organizaciones efectivas tienen líderes capaces de integrar a los clientes, los empleados y las metas de la organización. La capacidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado al que las capacidades y los estilos de liderazgo permiten a los gerentes y a los líderes de los equipos planear, organizar, controlar, influir y actuar de forma efectiva<sup>74</sup>.

<sup>73</sup> PATEL, Suján. Compañías con culturas fantásticas. Op cit.

<sup>74</sup> *Ibíd.*, p, 6.

En la experiencia 11, observamos el componente de líderes y equipos en las organizaciones, con la experiencia de la empresa GE, en donde sus empleados son formados para ser líderes y de igual forma preparar nuevos líderes para la empresa.

Cuadro 11. Experiencia 11. Formación de líderes en GE

<b>EXPERIENCIA 11</b>	<b>FORMACIÓN DE LÍDERES EN GE</b>
<b>COMPONENTE RELACIONADO</b>	<b>LÍDERES Y EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES</b>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p>Siempre se ha reconocido a General Electric (GE) como una de las empresas mejores y más admiradas del mundo. Algo menos conocido es la reputación de GE como una de las mejores empresas del mundo para desarrollar el talento de liderazgo. Un directivo clave en el desarrollo del talento de liderazgo ha sido William J. Conaty. En fecha reciente se retiró después de 40 años en GE, incluidos 13 como gerente de recursos humanos. La mayor parte de esa sección inicial refleja sus consejos para formar líderes, los cuales abarcan cinco áreas:</p> <p>Diferenciar. En opinión de Conaty, la evaluación continua de los empleados, incluidos todos los niveles de la administración, crea la vitalidad organizacional y fomenta una verdadera cultura basada en el desempeño. Es necesario evaluar constantemente a los empleados en lo que concierne a su desempeño. Conaty argumenta que la diferenciación es lo que impulsa a GE. Declara: “Usted debe saber quiénes son las personas menos efectivas en su equipo y después debe hacer algo acerca de ellas”.</p> <p>Mejorar el desempeño. Se espera que los gerentes en GE traten de mejorar continuamente el desempeño, tanto el propio como el de los miembros de su equipo. Conaty comenta, “Una de las razones por las cuales fracasan los gerentes en GE es que dejan de aprender: El trabajo crece, al igual que la responsabilidad y las personas no crecen con ellos”. El aprendizaje continuo es tan valioso que los cursos de capacitación de GE se consideran como recompensas de alto perfil. La elección para viajar a Crotonville, el centro de capacitación para directivos en el Valle del río Hundson en Nueva York, es una señal de que ese alguien está a punto de escalar el siguiente nivel. Conaty manifiesta, “Crotonville es una de las mejores herramientas que tenemos en nuestro arsenal”. GE invierte alrededor de 1,000 millones de dólares al año en programas de capacitación y desarrollo, desde trabajadores de la línea de ensamble hasta directivos, en una variedad de centros de capacitación.</p> <p>Llegar a ser fácil de reemplazar. En GE se considera en parte que los grandes líderes son aquellos que desarrollan excelentes planes de sucesión. Los líderes inseguros se sienten intimidados por ellos. Conaty observa, “Puedo ir de negocio en negocio y decir en dónde somos fuertes y en dónde débiles en los que concierne a la sucesión. Todo se reduce a tener un directivo que no quiere reconocer que alguien más podría desempeñar su trabajo. Si a lo largo del camino se deshacen de dos o tres sucesores viables, es necesario empezar a buscar a la persona que no</p>

	<p>actúe de esa manera”. En GE se juzga a los líderes conforme a la fortaleza de su equipo y los recompensan por ser mentores de las personas a nivel de toda organización. Conaty se enorgullece del hecho de que su sucesor es alguien a quien él le ayudó a desarrollarse dentro de la función de recursos humanos en GE.</p> <p>Mantener el enfoque: Según Conaty, “Usted no puede mover a 325,000 personas con mensajes mixtos y miles de iniciativas”. Los líderes en GE triunfan siendo consistentes y directos acerca de varios mensajes fundamentales. Y los mejores no se descarrilan cuando los tiempos se vuelven difíciles. Conaty observa: “Yo diría que 70 por ciento de nuestros líderes maneja bien la adversidad y 30 por ciento permite que los abrume. Si usted no puede recibir un golpe y no tiene sentido del humor, entonces no pertenece a la empresa. Todos experimentan fracasos de vez en cuando en esta empresa, pero lo que importa es cómo los maneja”.</p> <p>Liderazgo ético. Además de sus programas, procedimientos y reglas formales de ética, GE desarrolla y exige un liderazgo ético con el fin de asegurar una consistencia impecable entre los atributos personales de los líderes (como honestidad), sus declaraciones públicas y privadas y sus acciones directas e indirectas. Jeff Immelt, el presidente, inicia y termina cada junta anual de los 200 funcionarios y sus 600 gerentes senior volviendo a exponer los principios de integridad fundamentales de la empresa: “El éxito de GE en los negocios se basa en nuestra reputación de un comportamiento ético y legal entre todos los grupos de interés. Las consideraciones comerciales jamás justifican el hecho de que tomemos atajos.</p> <p>La responsabilidad específica de todos los líderes que se encuentran aquí en esta sala es defender ese estándar. Por cualquier desacierto serio, la advertencia es clara: una falla y usted está fuera. Los gerentes senior y los funcionarios saben que el presidente habla en serio, porque más o menos cada año se liquida a un gerente senior que por razones comerciales o personales violó a sabiendas o imprudentemente la ética de la empresa.<sup>75</sup></p>
<p><b>ASPECTOS CLAVE</b></p>	<p>Formar líderes.</p> <p>Es necesario evaluar constantemente a los empleados en lo que concierne a su desempeño.</p> <p>Se espera que los gerentes en GE traten de mejorar continuamente el desempeño, tanto el propio como el de los miembros de su equipo.</p> <p>En GE se juzga a los líderes conforme a la fortaleza de su equipo y los recompensan por ser mentores de las personas a nivel de toda organización.</p> <p>Si usted no puede recibir un golpe y no tiene sentido del humor, entonces no pertenece a la empresa. Todos experimentan fracasos de vez en cuando en esta empresa, pero lo que importa es cómo los maneja.</p>
<p><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>Los líderes tienen un papel muy importante en las compañías, ellos son los mentores de los empleados que tiene en su mando, es por esto que, un</p>

<sup>75</sup> Ibíd., p, 293-294.

	<p>líder debe ser una persona que apoye, escucha, motiva, anima, dirige, orienta y corrige día a día a los colaboradores. De igual forma guía a los empleados a seguir formándose para escalar profesionalmente en la empresa, debe ser una persona que entienda la importancia de seguir aprendiendo.</p> <p>En GE un líder no es el que manda, regaña, grita, sino es la persona que aprende y enseña a sus colaboradores para que en un futuro sean ellos los nuevos líderes, los cuales deben aprender a tener buen humor en los días que reciben un golpe y salir adelante, pero de igual forma si tienen una falla estarán fuera de la compañía. Creo que si la persona comete un error es importante darle a conocer cual fue y buscarle solución, ya si es muy persistente los errores se debe tomar la decisión de expulsarlo de la compañía.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### d. La Organización

La toma de decisiones en las organizaciones no es particularmente ordenada ni está del todo bajo el control de los gerentes. Se identificarán y explorarán las fases de la toma de decisiones, así como los conceptos y los dilemas éticos que encuentran muchos empleados. Para poder trabajar con efectividad, todos los empleados deben entender con claridad sus puestos y el diseño organizacional. Las personas ingresan en las organizaciones para trabajar, ganar dinero y perseguir las metas de sus carreras<sup>76</sup>.

La siguiente experiencia nos da a entender como las organizaciones les brindan a los empleados la oportunidad de ascender en la compañía como lo hace la empresa Tdindustries en donde los colaboradores es el activo más importante.

Cuadro 12. Experiencia 12. Tdindustries

EXPERIENCIA 12	TDINDUSTRIES
COMPONENTE RELACIONADO	LA ORGANIZACIÓN
DESCRIPCIÓN	<p>Muchas organizaciones afirman que sus activos más importantes son las personas, pero TDIndustries vive con esa idea. La empresa lleva 25 años practicando el liderazgo servidor. Según Jack Lowe, presidente del consejo y fundador, esto ha convertido a TDIndustries en una empresa del ramo de la mecánica, la electricidad y la plomería, que vale más de 250 millones de dólares y es de las más singulares de su área. De forma consistente ha quedado clasificada dentro de la lista de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos que publica la revista Fortune. TDIndustries tiene más de 1,500 empleados y muchos de ellos llevan más de diez años trabajando en la empresa. Jack Lowe y Harold MacDowell, el presidente,</p>

<sup>76</sup> Ibíd., p 293

	<p>consideran que el éxito de la empresa se debe a su misión, su cultura y su práctica del liderazgo servidor.</p> <p>Los empleados de TDI trabajan con sus clientes en una asociación que les permite cumplir la misión de la empresa: “Tenemos el compromiso de ofrecer excelentes oportunidades de carrera, excediendo las expectativas de nuestros clientes por medio de la mejora continua”. El enunciado de esta misión se lleva a la práctica mediante la creación de una cultura que valora las diferencias culturales, la equidad, los altos estándares éticos, la honestidad, el interés por el individuo y la actitud de creer en él. La razón central de la creación de la cultura de TDI es el modelo del liderazgo servidor. Liderazgo servidor significa que toda persona puede llegar a ser líder si primero sirve a otros y después, por elección, lidera. Esto significa que los líderes (servidores) son coaches de sus empleados (líderes) sirviéndoles para que satisfagan sus necesidades. En su rol de servidor, MacDowell contesta su teléfono, no tiene espacio exclusivo en el estacionamiento y trabaja, como todos, en un cubículo de 3 x 4 metros.</p> <p>Algunos de los principios del liderazgo servidor que se practican en TDI son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas deben trabajar juntas para lograr el crecimiento de la empresa. Si una organización cumple con su misión, todas las personas tienen capacidad para volverse líderes.</li> <li>-Los líderes son profesores y constructores de personas, y también tienen fe en ellos.</li> <li>-Los líderes tienen sentido del humor. Son capaces de reírse de sí mismos.</li> <li>-Los líderes tienen la vista puesta en metas altas. Son soñadores, pero también hacen las cosas.</li> <li>-Los líderes deben aprender a confiar en el buen juicio de los empleados.</li> </ul> <p>Para que el liderazgo servidor siga siendo el centro de la cultura de TDI, los nuevos empleados son enviados a grupos de discusión sobre el liderazgo servidor, los cuales se reúnen una vez por semana, durante seis semanas, para discutir distintos aspectos del liderazgo servidor, como compartir el poder, escuchar con atención y confiar en otros, así como la manera en que pueden aplicar estos conceptos básicos a sus trabajos en TDI. La empresa tiene un programa de mentoring que ha sido diseñado para brindar a todos los nuevos empleados un arranque positivo en la empresa. Un mentor adopta a un nuevo empleado durante los primeros seis meses y esta relación prosigue mientras ambos trabajen en el mismo lugar.</p> <p>Al mismo tiempo, todos los nuevos empleados se inscriben en clases de liderazgo servidor. Entran en la primera fase de una asignación de campo de dos o tres semanas que tiene por objeto que se familiaricen con sus puestos y sus condiciones laborales en el lugar de la obra. La segunda fase es un programa intensivo de cuatro semanas de capacitación en aula sobre cuestiones específicas. La última fase consiste en seis semanas de capacitación en el trabajo con un mentor, en el cual los nuevos empleados deben obtener su certificación en distintas habilidades<sup>77</sup></p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<sup>77</sup> Ibid., p 457-458

<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS CLAVE</b></p>	<p>TDIndustries tiene más de 1,500 empleados y muchos de ellos llevan más de diez años trabajando en la empresa.</p> <p>El enunciado de esta misión se lleva a la práctica mediante la creación de una cultura que valora las diferencias culturales, la equidad, los altos estándares éticos, la honestidad, el interés por el individuo y la actitud de creer en él.</p> <p>Liderazgo servidor significa que toda persona puede llegar a ser líder si primero sirve a otros y después, por elección, lidera.</p> <p>Las personas deben trabajar juntas para lograr el crecimiento de la empresa.</p> <p>Un mentor adopta a un nuevo empleado durante los primeros seis meses y esta relación prosigue mientras ambos trabajen en el mismo lugar.</p>
<p style="text-align: center;"><b>APRENDIZAJE</b></p>	<p>La empresa TDI nos muestra el “liderazgo servidor” cuyo fin es que toda persona puede llegar a ser líder si primero sirve a otros y después, por elección, lidera; estos son motivantes, ya que, para un empleado es importante que una empresa le brinde estabilidad laboral, que sea reconocido profesionalmente y pueda aplicar sus conocimientos en nuevos cargos.</p> <p>Toda organización que trabaje junta sin importar el cargo que tenga en la empresa, su religión o credo o sea nuevo o antiguo, mantendrá un crecimiento constante y sus trabajadores se sentirán agradables.</p> <p>El valorar las diferencias, la actitud de creer en las personas, el interés y la honestidad son puntos clave para el desarrollo de cualquier compañía en crecimiento. La empresa TDI tiene una forma de aprendizaje muy llamativa llena de confianza, ya que los empleados antiguos adoptan a un empleado nuevo durante seis meses para enseñarle y darle a conocer sobre las funciones del nuevo cargo a desempeñar y de esta forma tener nuevos líderes en la compañía, lo que permite una mayor estabilidad que será reflejada y permitirá el progreso en conjunto de cada integrante de la compañía.</p> <p>En el numeral 6.3.3 que nos habla de administración y liderazgo, nos muestra que un líder debe ser la persona que apoya y motiva a sus funcionarios, es la persona que enseña para que en este mundo cambiante sean los nuevos líderes de las futuras empresas.</p>

## 7. CONCLUSIONES

- Como resultado de los análisis realizados en la investigación de estrategias y metodologías que contribuyan a mejorar los ambientes laborales en las organizaciones, se concluye que un buen clima organizacional genera resultados positivos, compromiso por parte de todo el equipo de trabajo y grandes beneficios, afianzando las relaciones internas y externas de la compañía.
- La implementación de metodologías y estrategias adecuadas para preservar un excelente clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura empresarial fundamentada de acuerdo a sus propias necesidades, políticas, principios, valores, expectativas, creencias, y prácticas socializadas y transmitidas por los miembros de una compañía expresadas como conductas o comportamientos compartidos.
- El clima organizacional sea apropiado o no apropiado, arrojará como resultado consecuencias positivas o negativas para la empresa, establecidas de acuerdo a la percepción que el equipo de trabajo tiene de la compañía. Entre las consecuencias positivas podemos identificar la productividad, logros, expansión, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.
- Las situaciones negativas, los conflictos, la falta de comunicación asertiva presentadas entre los directivos, trabajadores y clientes, reflejan a nivel interno de la organización, desmotivación, inadaptación, altos niveles de ausentismo, baja productividad y mal desempeño; y a nivel externo afectación en el reconocimiento de la empresa, baja credibilidad ante la sociedad y dificultad para mantenerse dentro del mercado.
- Al conocer los factores o dimensiones determinantes que contribuyen a mejorar los ambientes laborales en las empresas, se hace necesario implementar incentivos y beneficios, lo cual motiva a los trabajadores para alcanzar objetivos y metas a nivel personal, laboral y profesional; contribuyendo a la productividad y márgenes de ganancia para las empresas, logrando en los trabajadores mejores actitudes en su desempeño, mayor compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia con la organización; alcanzando una satisfacción integral, saludable emocional y económica.

- Es fundamental que la empresa seleccione dentro de su equipo de trabajo líderes idóneos que cuenten con los perfiles y las competencias necesarias para motivar el trabajo en equipo, identificar las falencias y dificultades existentes en los ambientes de trabajo y finalmente generen estrategias para solucionar con eficacia, eficiencia y efectividad los problemas encontrados; por tal razón se presenta este seminario investigativo, como una herramienta clave para cualquier organización que desee indagar e implementar metodologías y estrategias en el campo de ambientes laborales apropiados, el cual será de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Finalmente a través de este seminario de investigación se concluye que el clima organizacional juega un papel de vital importancia para el buen desarrollo de la organización ya sea de carácter apropiado o no apropiado, y en particular en todas las políticas y procesos en gestión de calidad, influyendo en gran manera sobre todo equipo de trabajo; por tanto, cualquier compañía que busque permanecer estable y sólida económicamente frente a su mercado competente, deberá preocuparse por mantener un ambiente de trabajo agradable, siendo este un factor primordial para agilizar procesos de cambio, expansión, direccionamiento, emprendimiento e innovación.

## BIBLIOGRAFÍA

ACTITUDES EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO. (En línea) 2015. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://articulos.corentt.com/tipos-de-actitudes/>

AMBIENTE LABORAL. (En línea) 2010. (Citado el 01 de Abril de 2016). Disponible en: <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>

AYALA VILLEGAS, Sabino. Curso Organización y administración de empresas. “la organización empresarial”. Perú. Slideshare. 2010, p. 14-16

CAMARGO CRUZ, María del Pilar. ¿Y si empresas del país dejan de tener horarios fijos para empleados? (En línea). (26 de agosto de 2015). Disponible en: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/google-netflix-y-lego-asi-se-trabaja-en-sus-oficinas/16026938>

CASTILLO, Roxana. 7 Trabajos desde casa destacados que puede realizar por internet. (En línea). (Citado el 20 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.mundovirtual.biz/7-trabajos-desde-casa-que-puede-realizar-por-internet/>

CAUSAS DEL ESTRÉS LABORAL. En línea) 2015. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.estreslaboral.info/causas-del-estres-laboral.html>

CHIAVENATO, Idalberto. México. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mac Graw Hill. 2000. p. 15

\_\_\_\_\_. México. El mundo de las organizaciones: globalización, tecnología, diversidad y ética. McGraw-Hill Interamericana. 2009, p. 55

CLIMA LABORAL NEGATIVO (En línea) 2015. Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/clima-laboral-negativo-jos%C3%A9-pati%C3%B1o>

CLIMA ORGANIZACIONAL. (En línea) 2010. (Citado el 25 de marzo de 2016). Disponible en: [http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297\\_TESIS%20C LIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1212/2/PG%20297_TESIS%20C LIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf)

CONSECUENCIAS DE UN AMBIENTE LABORAL NEGATIVO (En línea) 2010. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <https://impaktoconsultoriarrhh.wordpress.com/2014/08/06/consecuencias-positivas-y-negativas-del-clima-organizacional-al-interior-de-una-compania/>

CONSORCIO DE ORGANIZACIONES PRIVADAS DE PROMOCIÓN AL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA. COPEME. Libro Medición del clima laboral para IMF´S. Primera edición. Marzo 2009.

EL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LA ORGANIZACIÓN. 2011 (En línea). (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: [http://www.elempleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356](http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356)

EL SILENCIO DE LOS AUSENTES. [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: <http://www.gestionhumana.com/gh4/bancoconocimiento/r/rotacionpersonal/rotacionpersonal.asp?print=1>

¡EN COLOMBIA SI QUE HAY BUEN CLIMA... LABORAL! [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/en-colombia-si-buen-clima-laboral/175443>

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO. (En línea) 2003. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyid=23>

ESTIMULACIÓN LABORAL, CLAVE PARA EL DESEMPEÑO. [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: [http://www.elempleo.com/colombia/investigacion\\_laboral/estimulacin-n-laboral-clave-para-el-desempeno-----/6586528](http://www.elempleo.com/colombia/investigacion_laboral/estimulacin-n-laboral-clave-para-el-desempeno-----/6586528)

FACTORES CLIMA LABORAL NEGATIVO (En línea) 2012. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://talenttools.es/noticias/factores-clima-laboral-negativo/>

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique B. y KRIEGER, Mario. Comportamiento organizacional: análisis del contexto. Entorno. México: Pearson, 2011, p 15  
\_\_\_\_\_. Comportamiento organizacional: análisis del contexto. Entorno. México: Pearson, 2011, p. 38-40

GARCIA SANZ, Virginia. La Motivación Laboral. Estudio descriptivo de algunas variables. Trabajo de grado en relaciones laborales y recursos humanos. Junio 2012, 6, 7 P. Universidad de Valladolid España. Facultad de ciencias sociales, Jurídicas y de la Comunicación.

HELLRIEGEL, Don y SLOCUM JR, John W. Comportamiento organizacional 12ª ed. México. Editorial Cengage Learning. 2009. p, 7 - 458.

INSATISFACCIÓN LABORAL. (En línea) 2011. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: [http://www.elempleo.com/colombia/mundo\\_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356](http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/el-sentido-de-pertenencia-en-la-organizacin-n-----/6585356)

INSATISFACCIÓN LABORAL. (En línea) 2015. (Citado el 16 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.cepvi.com/index.php/psicologia/trabajo/insatisfaccion-laboral>

LAS MEJORES PRACTICAS DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO. [En línea]. [Citado el 20/05/2016]. Disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf>

PATEL, Sujan. Compañías con culturas fantásticas. En: Revista virtual Entrepreneur. {En línea}. {Citado el 5 mayo de 2016} Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/268755>

PÉREZ, Enrique. Jefes la causa de un ambiente laboral negativo. En revista virtual Alto Nivel. (En línea) 2015. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/49114-jefes-la-causa-de-un-ambiente-laboral-negativo.html>

PÉREZ FUENTES, Julio Rafael. El seminario alemán una estrategia pedagógica para el estudiante. En: Revista virtual Cultura, educación y sociedad. (En línea) abril de 2010. (Citado el 25 de marzo de 2016). Disponible en: [http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/view/920/pdf\\_138](http://revistascientificas.cuc.edu.co/index.php/culturaeducacionysociedad/article/view/920/pdf_138)

ROTACIÓN DEL PERSONAL. [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

SANCHEZ HENRIQUEZ, Jorge. Pensamiento y Gestión. Revista de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. Barranquilla. (Ene-jun.2012)

SHAUVIN, Silvia. Como recompensar a empleados y colaboradores. (En línea) (Citado el 20/05/2016). Disponible en: <http://www.mujeresdeempresa.com/como-recompensar-a-empleados-y-colaboradores/>

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN. (En línea) 2007. (Citado el 25 de marzo de 2016). Disponible en: [https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2\\_trabajos\\_grado\\_doc3.pdf](https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf)

SEÑALES DE MAL AMBIENTE LABORAL. (En línea). 2013. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/09/24/1051246/10-senales-trabajos-mal-ambiente-laboral.html>

SISTEMAS DE RECOMPENSAS. [en línea]. [Citado el 25/05/2016]. Disponible en: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20064/capitulo5.pdf>

TRIANA, Idalina del Castillo. Diagnóstico del clima laboral y su impacto en empresas de producción y servicios [en línea]. [Citado el 2 de mayo de 2016]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-clima-laboral-impacto-empresas-produccion-servicios/>

UN MAL CLIMA LABORAL ORGANIZACIONAL (En línea) 2010. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y->

educacion/articulo/un-mal-clima-laboral-organizacional-puede-afectar-ingresos-negocios-empresa/51555

URQUIZA, Raúl. Satisfacción laboral, y calidad del servicio de salud. Revista virtual Scielo Revista Médica la Paz. [online], (V.18 n. 2. 2012). Disponible en: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1726-89582012000200012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582012000200012)

VÉLEZ S, Carlos M. Resumen El Seminario Investigativo, basado en el Simposio permanente sobre la Universidad 1990-1992 ASCUN.

## ANEXOS

### ANEXO A. RELATORÍA COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

#### UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

#### FORMATO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA RELATORÍA

**Sesión 1.** Seminario de investigación

**Tema específico:** Comportamiento Organizacional

**Presentado Por:** Adriana Sánchez Aguillón

**Fecha:** 21 de abril de 2016

#### 1. OBJETIVO

Con el contenido de este tema se espera identificar y conocer el comportamiento en una organización por parte de todos los individuos de la empresa; como es su comportamiento y cuáles son las causas que pueden influenciar en las actitudes de cada uno, además de resaltar la importancia del liderazgo en la compañía y la influencia que tiene para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos generales de la organización.

#### 2. FUENTES DE INFORMACIÓN:

Triana Idalina del Castillo. (2008, Julio 14). Diagnóstico del clima laboral y su impacto en empresas de producción y servicios. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-clima-laboral-impacto-empresas-produccion-servicios/>

Arnoletto, Eduardo Jorge y Díaz, Ana Carolina. (2016). Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. El Clima Organizacional. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/550/clima%20organizacional.htm>

Colconectada. (2013-2016). Norma ICONTEC para trabajos escritos. Recuperado de: <http://www.colconectada.com/normas-icontec/>

Franklin Fincowsk, Enrique B., and Krieger de, Mario José. Capítulo 1 marco del Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación, 2012. (PP. 1-23)

Franklin Fincowsk, Enrique B., and Krieger de, Mario José. Capítulo 2 el comportamiento humano en el campo laboral. México: Pearson Educación, 2012. (PP. 31-40)

Jorge Arnoletto, Eduardo. Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. Folletos Gerenciales, 13(1): 70-86, 2009. Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED), 2009. ProQuest ebrary. Web. 7 April 2016.

LosRecusosHumanos.com, (2014). Rotación del personal. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>

### **3. PREGUNTAS QUE MOTIVAN LA INVESTIGACIÓN**

- ¿Cuáles son las causas de la deserción laboral?
- ¿Por qué el ambiente laboral influye en el cumplimiento de los objetivos de una compañía?
- ¿Por qué es importante que haya líderes en vez de jefes en las empresas?
- ¿Qué relación hay entre la motivación y la satisfacción personal?
- ¿Cuáles son las características de un buen ambiente laboral?

### **4. DESARROLLO DEL TEMA**

#### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es el estudio que se realiza en las personas dentro de las organizaciones tanto de jefes como empleados.

#### **Metas**

El comportamiento organizacional tiene como metas describir de forma ordenada como las personas actúan en diferentes situaciones que se les presenten.

Controlar, identificar cuál de los empleados será responsable y cumplido con su trabajo o los que por el contrario serán desinteresados e irresponsables.

#### **Áreas Que Se Ven Afectadas En Las Organizaciones...**

Actualmente hay diferentes factores que afectan las organizaciones, se pueden clasificar en cuatro áreas diferentes:

**Personas:** De todos los elementos que intervienen en una organización las personas que lo conforman son el instrumento más valioso para ella.

**Estructura:** Cumple con la organización de las personas en cada área de trabajo, de forma que todos estén relacionados coordinadamente.

**Tecnología:** Herramienta indispensable que aporta los recursos necesarios para el empleado.

**Ambiente:** Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo.

### **El Individuo En La Organización**

La cultura es la que determina las posiciones que ocupan hombres y mujeres en la sociedad, para determinar el comportamiento humano. Se debe hacer un análisis desde diferentes puntos de vista.

- Relación entre la formación del individuo y desarrollo de la personalidad.
- Relación de la cultura con el individuo y la organización.
- Relación que debe tener con las características de la organización.

### **Contrato Psicológico Y Motivación En El Trabajo...**

Este convenio se centra en lograr que las partes queden satisfechas contando con un beneficio para los dos.

- La organización debe emplear estímulos.
- Dar trato diferente a cada individuo.
- Cumplir con lo expuesto en el contrato.

### **Comportamiento Humano, Rendimiento Y Productividad**

La motivación es un factor que con el tiempo cambia en los individuos. La empresa busca personas idóneas para el cargo, pero con el paso del tiempo ciertas actitudes y características se pueden perder por parte de los colaboradores. Casos en que el trabajador pueda fracasar en cuanto a su productividad. Cuando el empleado está cómodo con el salario que tiene y la labor que desempeña, pero no brinda los resultados que la organización espera de él. El individuo es comprometido con sus funciones laborales y da los resultados esperados: pero su realización personal se ve afectada por la misma organización.

### **El Ambiente Laboral Y Su Impacto En La Organización**

El ambiente dentro de la organización puede repercutir de forma positiva o negativa según las relaciones interpersonales que existan entre líderes y sus subalternos. El ambiente se puede percibir de una forma directa o indirecta por el personal que está laborando. El clima sin duda tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.

## **Tipos de clima**

Según Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen en la interacción de las variables causales intermediarias y finales.

**Autoritarismo explotador:** este clima se caracteriza por la falta de confianza de los líderes con los empleados, no los tienen en cuenta en la toma de decisiones.

**Autoritarismo paternalista:** Este tipo de clima se caracteriza Porque existe la confianza con los empleados las decisiones son tomadas por la dirección de la organización, pero otras pueden intervenir los empleados.

**Consultivo:** en este clima la comunicación es de tipo descendente las recompensas y estímulos, así como los castigos se utilizan para motivar a los empleados siempre buscan satisfacer sus necesidades; la confianza se establece por medio de las dos partes sin sentirse presionado por ninguna de ellas.

**Participación en grupo:** las tomas de decisiones se tienen en cuenta a todos los participantes de la organización que pueden aportar información valiosa; los empleados siempre están motivados a participar y a tener algún tipo de implicación en los objetivos que se establecen.

## **CONCLUSIONES**

- De acuerdo a lo expuesto se concluye que el comportamiento en las organizaciones es determinante para alcanzar todos los objetivos que se proponen en una organización.
- Es relevante que exista un proceso selección donde se defina el perfil del individuo y sea acorde a las necesidades del puesto a ocupar y por ende a la visión de la empresa.
- Contar con personas idóneas en cargos de liderazgo, motivan el desarrollo personal y profesional del grupo de trabajo, así como el deseo de aportar y cumplir con las metas y objetivos de la empresa.
- La motivación es un factor importante dentro de una organización, aunque no en todos los individuos causa el mismo efecto, por lo que es relevante identificar las necesidades de los individuos para saber qué tipo de motivación lo puede satisfacer.

## INQUIETUDES

- Como romper con el mito que se ha creado los fines de semana cuando las personas descansan y donde se cree y se hacen comentarios negativos refiriéndose que ir a trabajar un lunes es un castigo.
- Cuando una persona trabaja en una organización, pero lo que hace no le gusta, de qué forma podría ser feliz o estar satisfecho.
- Cuando existe rivalidad entre los individuos de una organización por dar resultados, como se podría darle fin a esa rivalidad sin que afecte su productividad o rendimiento.

### Diapositivas

<p><u>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</u></p> 	<p><b>RELATORÍA 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ El comportamiento organizacional es el estudio que se realiza en las personas dentro de las organizaciones tanto de jefes como empleados.</li></ul> 
<p><b>METAS...</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ El comportamiento organizacional tiene como metas describir de forma ordenada como las personas actúan en diferentes situaciones que se les presenten.</li><li>○ controlar, identificar cual de los empleados será responsable y cumplido con su trabajo o los que por el contrario serán desinteresados e irresponsables.</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ <b>ESTRUCTURA:</b> cumple con la organización de las personas en cada área de trabajo, de forma que todos estén relacionados coordinadamente.</li></ul>   <ul style="list-style-type: none"><li><b>TECNOLOGÍA:</b> herramienta indispensable que aporta los recursos necesarios para el empleado.</li></ul>

- ❖ **AMBIENTE:** Ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo.



### EL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN

la cultura es la que determina las posiciones que ocupan hombres y mujeres en la sociedad, para determinar el comportamiento humano. Se debe hacer un análisis desde diferentes puntos de vista.

- Relación entre la formación del individuo y desarrollo de la personalidad.
- Relación de la cultura con el individuo y la organización.
- Relación que debe tener con las características de la organización.



### COMPORTAMIENTO HUMANO, RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

- La motivación es un factor que con el tiempo cambia en los individuos.
- La empresa busca personas idóneas para el cargo, pero con el paso del tiempo ciertas actitudes y características se pueden perder por parte de los colaboradores.
- casos en que el trabajador pueda fracasar en cuanto a su productividad.  
cuando el empleado está cómodo con el salario que tiene y la labor que desempeña, pero no brinda los resultados que la organización espera de él.  
el individuo es comprometido con sus funciones laborales y da los resultados esperados; pero su realización personal se ve afectada por la misma organización.

### EL AMBIENTE LABORAL Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

- El ambiente dentro de la organización puede repercutir de forma positiva o negativa según las relaciones interpersonales que existan entre líderes y sus subalternos.
- El ambiente se puede percibir de una forma directa o indirecta por el personal que está laborando.
- el clima sin duda tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.



### TIPOS DE CLIMA

SEGÚN LIKERT (1965) PROPONE LOS SIGUIENTES TIPOS DE CLIMA QUE SURGEN EN LA INTERACCIÓN DE LAS VARIABLES CAUSALES INTERMEDIARIAS Y FINALES

- **Autoritarismo explotador:** este clima se caracteriza por la falta de confianza de los líderes con los empleados, no los tienen en cuenta en la toma de decisiones.
- **Autoritarismo paternalista:** Este tipo de clima se caracteriza porque existe la confianza con los empleados las decisiones son tomadas por la dirección de la organización pero otras pueden intervenir los empleados.



- **Consultivo:** en este clima la comunicación es de tipo descendente las recompensas y estímulos así como los castigos se utilizan para motivar a los empleados siempre buscan satisfacer sus necesidades; la confianza se establece por medio de las dos partes sin sentirse presionado por ninguna de ellas.
- **Participación en grupo:** la toma de decisiones se tienen en cuenta a todos los participantes de la organización que pueden aportar información valiosa; los empleados siempre están motivados a participar y a tener algún tipo de implicación en los objetivos que se establecen.



## CONCLUSIONES

- Es fundamental que en todas las empresas se realice el estudio del comportamiento organizacional, para determinar cuál es el clima laboral que predomina en esta organización; esto podrá determinar cuáles son las necesidades de los individuos así como sus destrezas y habilidades para desarrollar las actividades de la organización



GRACIAS.....



## **ANEXO B. CORRELATORÍA FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE LA CORRELATORIA**

**Sesión I.** Seminario de Investigación

**Tema específico:** FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**Presentado Por:** Mayerly Becerra Rojas

**Fecha:** 13 de abril de 2016

- **ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN**

### **FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, (2009) en su décima tercera edición del libro "Comportamiento Organizacional" dice que el comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

El CO estudia actos o conductas y actitudes. Existen tres formas de comportamiento que son fundamentales para el desempeño de los empleados: la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos. La productividad es importante porque los gerentes están preocupados por la cantidad y calidad de la producción de cada empleado. Pero cuando los índices de ausentismo y rotación son elevados afectan estos resultados.

Las personas componen el modelo central del cambio estructural y organizacional. Este rediseño puede tener el resultado deseado. Las actitudes inapropiadas, la resistencia al cambio, el miedo a cambiar y la renuncia a hacerlos son problemas continuos en las empresas.

Lo que se necesita es una nueva forma de procesar y pensar en los cambios que se pretenden y siempre establecer estrategias nuevas, que permitan no sólo obtener los resultados deseados en el tiempo y espacio requerido, sino que

además considerar el proceso, ese fluir permanentemente, donde se mantenga la dirección que a cada instante surge y disfrutarla.

### **Como explicar y prever el comportamiento**

El objetivo principal del cambio organizacional planeado es modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer.

La meta principal de una organización es el comportamiento con efecto en las funciones, responsabilidades y las relaciones de trabajo. Este efecto se puede ver en la mejora de los procesos, la identificación y solución de problemas, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares.

Para prever el comportamiento organizacional, se pueden canalizar cuatro enfoques del cambio organizacional.

**Retroalimentación de encuestas:** Consiste en recolectar datos acerca de la organización y una vez analizados sirven para retroalimentar a los empleados los cuales son utilizados para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para solucionarlos.

**Formación de equipos:** El objetivo es tratar de combinar de manera óptima las capacidades de cada uno para cumplir con las metas que es al fin y al cabo la razón de ser del equipo.

**Asesoría de proceso:** Es la asesoría de un profesional que ayuda a percibir, comprender y actuar en acontecimientos de los procesos que suceden en el ambiente laboral, como, por ejemplo: como realizan su trabajo, incluido la conducta de las personas en las reuniones; encuentros formales e informales entre empleados en el trabajo y; en general cualquiera de los comportamientos incluidos al desempeñar una tarea.

**Programas de calidad de vida en el trabajo:** Son todas aquellas actividades que programa una organización para mejorar la vida del trabajador, estos programas se enfocan en mejorar la calidad de vida de los empleados, se ocupan de la higiene y seguridad, participación en decisiones, oportunidades para utilizar y desarrollar talentos y habilidades, control sobre el tiempo o lugar de trabajo, entre otros temas.

## **2. REFLEXIÓN CRÍTICA**

El comportamiento organizacional establece un campo de estudio que se encarga del impacto que los individuos, los grupos y la estructura poseen en el comportamiento dentro de la empresa, además aplica todo su conocimiento a

hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente, en la búsqueda de mejorar su productividad, reduciendo el ausentismo, la rotación de personal y siempre buscando incrementar la satisfacción del trabajador.

#### **a. Contenido**

El CO es un tema bastante amplio y el contenido de la relatoría fue claro, se logró el objetivo de conocer en que consiste el CO, su función y el resultado que obtienen las empresas si lo implementan.

#### **b. Claridad de la exposición**

La exposición por parte de la relatora fue clara, el tono de voz fue el adecuado, realizó pausas y mantuvo al público atento al tema expuesto, la expresión corporal, la coherencia expositiva y con el uso de imágenes diapositivas logró presentar un tema interesante y un argumento claro, lo que generó en el público una respuesta esperada.

#### **c. Capacidad de comunicar y liderar el grupo**

La capacidad de comunicar de la relatora fue comprensible, logró expresar sus pensamientos e ideas acerca del tema, generó y mantuvo un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo, utilizando la capacidad de transmitir el mensaje eficazmente con claridad, precisión y adecuación al contexto y al objetivo que se buscaba. Y la forma como lideró el grupo fue buena, se respetó la intervención de cada una de las participantes.



## **ANEXO C. PROTOCOLO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

### **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO**

##### **Sesión 1.**

Seminario de ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LOS AMBIENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES

##### **Tema específico:**

##### **Tema 1: Comportamiento organizacional:**

1. El individuo en la organización.
2. El Ambiente laboral y su impacto en la organización.

**Fecha: 13 de abril 2016**

#### **1. ASISTENTES Y FUNCIONES:**

Siendo las 6:20pm se da inicio a la presente relatoría  
Adriana Sánchez: Relator  
Mayerly Becerra: Correlator  
Tatiana Gutiérrez: Protocolante  
Sonia Rueda: Participante  
Lady Marcela Castro: Directora

#### **2. COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR**

N/A

#### **3. EVALUACIÓN DE LA RELATORÍA Y CORRELATORÍA**

Se puede evaluar que el tema expuesto por la relatora y correlatora fue de gran aporte para la investigación ya que se dio a conocer diferentes puntos de vista sobre el tema de comportamiento organizacional siempre brindando a que los demás integrantes pudieran opinar y dar a conocer sus opiniones sobre el tema en cuestión.

#### **4. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN**

Adriana: Nos muestra un video sobre comportamiento organizacional en una organización, en donde tenemos un empleado el cual se siente feliz con el cargo

en el cual se encuentra y por otra parte está el empleado que labora desmotivado y no se le ve ningún interés al realizar las labores que le corresponden.

El comportamiento organizacional es el estudio que se realiza en las personas dentro de las organizaciones tanto de jefes como empleados. Metas del comportamiento organizacional: el comportamiento organizacional tiene como metas describir de forma ordenada como las personas actúan en diferentes situaciones que se les presenten. Controlar, identificar cuál de los empleados será responsable y cumplido con su trabajo o los que por el contrario serán desinteresados e irresponsables. Áreas que se ven afectadas en las organizaciones, actualmente hay diferentes factores que afectan las organizaciones, se pueden clasificar en cuatro áreas diferentes:

1. Personas: las empresas existen para servir a las personas no las personas para servir a la empresa.
2. Estructura: cumple con la organización de las personas en cada área de trabajo, de forma que todos estén relacionados coordinadamente.
3. Tecnología: indispensable que aporta los recursos necesarios para el empleado.
4. Ambiente: ninguna empresa puede escapar a la influencia de su ambiente externo. Este afecta las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo.

### **El individuo en la organización**

La cultura es la que determina las posiciones que ocupan hombres y mujeres en la sociedad, para determinar el comportamiento humano. Se debe hacer un análisis desde diferentes puntos de vista.

- Relación entre la formación del individuo y desarrollo de la personalidad.
- Relación de la cultura con el individuo y la organización.
- Relación que debe tener con las características de la organización.

### **Contrato psicológico y motivación en el trabajo**

- Este convenio se centra en lograr que las partes queden satisfechas contando con un beneficio para los dos.
- La organización debe emplear estímulos.
- Dar trato diferente a cada individuo.
- Cumplir con lo expuesto en el contrato.

### **Comportamiento humano, rendimiento y productividad**

- La motivación es un factor que con el tiempo cambia en los individuos.

- La empresa busca personas idóneas para el cargo, pero con el paso del tiempo ciertas actitudes y características se pueden perder por parte de los colaboradores.
- Casos en que el trabajador pueda fracasar en cuanto a su productividad.

Cuando el empleado está cómodo con el salario que tiene y la labor que desempeña, pero no brinda los resultados que la organización espera de él.

El individuo es comprometido con sus funciones laborales y da los resultados esperados: pero su realización personal se ve afectada por la misma organización.

### **El ambiente laboral y su impacto en la organización**

El ambiente dentro de la organización puede repercutir de forma positiva o negativa según las relaciones interpersonales que existan entre líderes y sus subalternos.

El ambiente se puede percibir de una forma directa o indirecta por el personal que está laborando. El clima sin duda tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.

### **Tipos de clima**

Según Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen en la interacción de las variables causales intermediarias y finales:

- Autoritarismo explotador: este clima se caracteriza por la falta de confianza de los líderes con los empleados, no los tienen en cuenta en la toma de decisiones.
- Autoritarismo paternalista: este tipo de clima se caracteriza por que existe la confianza con los empleados las decisiones son tomadas por la dirección de la organización, pero otras pueden intervenir los empleados.
- Consultivo: en este clima la comunicación es de tipo descendente las recompensas y estímulos, así como los castigos se utilizan para motivar a los empleados siempre buscan satisfacer sus necesidades; la confianza se establece por medio de las dos partes sin sentirse presionado por ninguna de ellas.
- Participación en grupo: la toma de decisiones se tiene en cuenta a todos los participantes de la organización que pueden aportar información valiosa, los empleados siempre están motivados a participar y a tener algún tipo de implicación en los objetivos que se establecen.

### **Conclusión**

Es fundamental que en todas las empresas se realice el estudio del comportamiento organizacional, para determinar cuál es el clima laboral que

predomina en esta organización esto podrá determinar cuáles son las necesidades de los individuos, así como sus destrezas y habilidades para desarrollar las actividades de la organización

### Mayerly: **FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, (2009) en su décima tercera edición del libro "Comportamiento Organizacional" dice que el comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia.

El CO estudia actos o conductas y actitudes. Existen tres formas de comportamiento que son fundamentales para el desempeño de los empleados: la productividad, el ausentismo y la rotación de puestos. La productividad es importante porque los gerentes están preocupados por la cantidad y calidad de la producción de cada empleado. Pero cuando los índices de ausentismo y rotación son elevados afectan estos resultados.

Las personas componen el modelo central del cambio estructural y organizacional. Este rediseño puede tener el resultado deseado. Las actitudes inapropiadas, la resistencia al cambio, el miedo a cambiar y la renuncia a hacerlos son problemas continuos en las empresas.

Lo que se necesita es una nueva forma de procesar y pensar en los cambios que se pretenden y siempre establecer estrategias nuevas, que permitan no sólo obtener los resultados deseados en el tiempo y espacio requerido, sino que además considerar el proceso, ese fluir permanentemente, donde se mantenga la dirección que a cada instante surge y disfrutarla.

### **Como explicar y prever el comportamiento**

El objetivo principal del cambio organizacional planeado en modificar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer.

La meta principal de una organización es el comportamiento con efecto en las funciones, responsabilidades y las relaciones de trabajo. Este efecto se puede ver en la mejora de los procesos, la identificación y solución de problemas, la comunicación, las relaciones de trabajo y otros similares.

Para prever el comportamiento organizacional, se pueden canalizar cuatro enfoques del cambio organizacional.

**Retroalimentación de encuestas:** Consiste en recolectar datos acerca de la organización y una vez analizados sirven para retroalimentar a los empleados los cuales son utilizados para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para solucionarlos.

**Formación de equipos:** El objetivo es tratar de combinar de manera óptima las capacidades de cada uno para cumplir con las metas que es al fin y al cabo la razón de ser del equipo.

**Asesoría de proceso:** Es la asesoría de un profesional que ayuda a percibir, comprender y actuar en acontecimientos de los procesos que suceden en el ambiente laboral como, por ejemplo: como realizan su trabajo, incluido la conducta de las personas en las reuniones; encuentros formales e informales entre empleados en el trabajo y; en general cualquiera de los comportamientos incluidos al desempeñar una tarea.

**Programas de calidad de vida en el trabajo:** Son todas aquellas actividades que programa una organización para mejorar la vida del trabajador, estos programas se enfocan en mejorar la calidad de vida de los empleados, se ocupan de la higiene y seguridad, participación en decisiones, oportunidades para utilizar y desarrollar talentos y habilidades, control sobre el tiempo o lugar de trabajo, entre otros temas.

Sonia: la percepción del medio del trabajo influye en el comportamiento de cada persona. Motivación mejora la productividad.

Teorías X, Y, Z

Teoría X enfocada a lo más autoritario, las personas que se sentían presionadas, no estaban satisfechas.

Teoría Y, necesidad de la motivación en el trabajo, más por la parte directiva que por los trabajadores.

Teoría Z, consideraba que los trabajadores comprometidos eran la clave de la productividad, interacción de las personas, confianza mutua, mejora el clima organizacional

Tatiana: Dice que el sexo (hombre o mujer) para contratación en algunas empresas se realizan exclusión a la hora de contratar, ya que algunos cargos especifican el sexo el cual requiere para ese trabajo.

Adriana: Dice que en Colombia no se maneja la exclusión de personal teniendo en cuenta si es hombre o mujer, informa que la exclusión de género en otros países se ve mucho más a la hora de contratar.

Profesora: la frase “las empresas existen para servir a las personas y no las personas para servir a las empresas”, desea saber sobre el punto de vista de cada una frente a esta frase.

Adriana: la empresa hace sentir al empleado que la persona no es indispensable, si usted hace bien su trabajo la empresa va a sentir que esa persona le sirve a la empresa, la empresa va a surgir, el empleado le aporta a la empresa. Con su esfuerzo la persona surge al igual que la empresa.

Sonia: hoy en día las empresas están invirtiendo mucho en las personas para que estén motivadas, la persona se ajusta a las condiciones de la empresa por que necesita el trabajo, si la persona no está motivada no va a ver buena productividad.

Mayerly: en este momento una experiencia que le está sucediendo en la empresa fundación de la mujer; la idea que le vendía a los empleados era estabilidad, uno como empleado busca es la estabilidad, hacer carrera en la empresa, crecer en la empresa en el conocimiento. El enfoque que le da la empresa cambia en estos momentos van hacer recorte de personal, los empleados están desmotivados y con incertidumbre de si su contrato continuara.

Tatiana: la experiencia que tuve al ingresar en Rayco, fue muy buena, ingrese como recepcionista y gracias a que comencé a estudiar me postule al cargo de auxiliar de inventarios en donde aprendí el sistemas (SAP), el proyecto que tenía era seguir escalando laboralmente y adquirir nuevos conocimientos, pero la compañía está pasando por una situación económica y comenzó a realizar recorte de personal y fue terminado mi contrato laboral, en el área donde me encontraba había coordinadora de inventarios y auxiliar de inventarios, al reducir el cargo de auxiliar de inventarios la persona encargada de coordinadora de inventarios quedo con las labores de los dos cargos por el mismo sueldo, el cual esas personas que fueron recargadas con más labores se encuentran desmotivadas laboralmente.

Profesora: es cierto que las percepciones que se tienen sobre las experiencias laborales, a lo largo de los años sobre el estudio de comportamiento organizacional. Hay personal que no ejerce sus labores para lo que están contratados, las empresas invierten en formación, capacitación, un empleado bien formado es un gran aporte para la empresa.

Si yo como empresa, el empleado tiene que agradecer porque hay muchas personas que están detrás de su puesto, si hay empresas que quieren retener empleados porque saben que tienen conocimiento el cual le sirve a la empresa.

Adriana: mi posición es de empleada frente a la frase, pero sirve para que la persona cuando tenga empresa sepa manejar a los empleados y se sientan satisfechos. Es importante que las empresas tengan área de Gestión Humana. Por

cosas sencillas (vacaciones, permisos, etc.) el empleado empieza a desmotivarse laboralmente cuando solicita sus vacaciones o permisos y son negados o modificados como el jefe le parezca conveniente.

Sobre el video Simón está en el lugar equivocado, no le gusta lo que hace, está trabajando para suplir las necesidades que tiene, en cambio Ana está enfocada en el trabajo, piensa en mejorar su servicio, motivada en lo que hace, se ve la relación de dos casos muy frecuentes en las organizaciones actualmente, donde está el empleado entregado que se siente con la camisa puesta de la organización y le gusta lo que hace, y, por otro lado el empleado que realiza su labor solo por esperar el pago mensual o quincenal , pero no se le ve el interés en hacer el trabajo.

Profesora: manejar el test y clasificar los tipos de liderazgo, todos tenemos diferentes maneras de actuar, pensar, no todos son iguales, identificar cuáles son las características que identifican a ciertas personas y poder ubicarlas en el trabajo donde se sientan cómodos.

Cuáles son las funciones como líder, identificar las necesidades de las personas para darle solución y que esa información no sea contaminante frente a las personas nuevas que llegan.

Mayerly: El tamaño de la empresa es importante en el comportamiento organizacional.

Sonia: no está de acuerdo en dar trato diferente a cada individuo, el reconocimiento debe ser grupal, para todos los empleados y no solo a una persona.

Adriana: trato diferente a los empleados en algunos casos, el líder debe saber que le gusta a su grupo de trabajo.

## **5. ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES**

### **Temas**

Procesos de rotación de personal

Liderazgo

Vidireccionalidad (quien sirve a quien)

## **6. REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS**

Se utilizó para la relatoría medios electrónicos como el video-ben, computador y de igual manera cada persona cumplió con el papel asignado para esta relatoría brindando siempre alguna información importante para agregar al tema expuesto.

## **7. CONCLUSIONES**

Se puede concluir que el comportamiento organizacional es muy importante en cualquier organización sin importar el tamaño, ya que de la actitud de los colaboradores depende el rendimiento laboral. Si un empleado esta desmotivado se verá reflejado en sus labores diarias y por consiguiente el clima laboral estará afectado.

De igual forma el tener líderes comprometidos con la organización, pero a su vez que conozcan a sus colaboradores mantendrá un clima laboral agradable para la organización.

## **8. TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN ANEXOS (Relatoría y Correloría)**

**Tema:** Ambiente laboral no apropiado

**Relatora:** Mayerly Becerra

**Correlatora:** Tatiana Gutiérrez

**Protocolante:** Sonia Rueda

**Director:** Adriana Sánchez

## **ANEXO D. RELATORÍA AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO**

### **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA RELATORIA**

**Sesión 2.** Seminario de investigación

**Tema específico:** Ambiente laboral no apropiado

**Presentado Por:** Mayerly Becerra Rojas

**Fecha:** 04 de mayo de 2016

#### **OBJETIVO:**

Relatoría informativa, según la manera de punto de discusión y enfocada específicamente a analizar las causas que generan los ambientes laborales no apropiados.

#### **FUENTES DE INFORMACIÓN:**

AMBIENTE LABORAL. (En línea) 2010. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.gerencie.com/el-ambiente-laboral-es-un-factor-determinante-en-la-productividad-del-trabajador.html>

UN MAL CLIMA LABORAL ORGANIZACIONAL (En línea) 2010. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/un-mal-clima-laboral-organizacional-puede-afectar-ingresos-negocios-empresa/51555>

JEFES LA CUASA DE UN AMBIENTE LABORAL NEGATIVO. (En línea) 2016. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/49114-jefes-la-causa-de-un-ambiente-laboral-negativo.html>

SINDROME DE BORNOUT (En línea) 2015. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html>

FACTORES CLIMA LABORAL NEGATIVO (En línea) 2012. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://talenttools.es/noticias/factores-clima-laboral-negativo/>

SEÑALES DE MAL AMBIENTE LABORAL. (En línea). 2013. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://noticias.universia.cl/en->

portada/noticia/2013/09/24/1051246/10-senales-trabajos-mal-ambiente-laboral.html

ACCIONES QUE GENERAN UN MAL AMBIENTE LABORAL. (En línea) 2012. (Citado el 01 de abril de 2016). Disponible en: <http://www.consejeriaempresarial.com/7-acciones-que-generan-un-mal-ambiente-laboral/>

## **PREGUNTAS QUE MOTIVAN LA INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué factores inciden en el desequilibrio del ambiente laboral?
- ¿Cuáles son las causas que provocan un ambiente laboral no apropiado?
- ¿Cuáles son los factores que influyen en una mala calidad de vida del trabajador?
- ¿Qué están haciendo las organizaciones para mejorar el ambiente psicosocial del trabajo?
- ¿Cuáles son las causas de la falta de sentido de pertenencia en una organización?

## **DESARROLLO DEL TEMA**

### **AMBIENTES LABORALES NO APROPIADOS**

Se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

### **CAUSAS**

- Una comunicación defensiva
- Liderazgos autoritarios
- Ausencia de unidad y pertenencia al equipo
- Falta de motivación laboral
- Mal manejo de conflictos
- Problemas de comunicación
- Falta de inteligencia emocional
- Estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones
- Desorden, imprecisión y mal empoderamiento
- Deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento
- Trabajos pocos estimulantes

### **EFECTOS**

- Frustración: la satisfacción laboral es nula
- Absentismo laboral

- Apatía y aislamiento, también conocido como Síndrome del quemado o “burnout”
- Estrés, nervios, inseguridad y miedos
- Acoso laboral o mobbing: persecución, supervisión y vigilancia constante en el trabajo
- Adicción al trabajo: sobre esfuerzo e incapacidad de desconexión del trabajo provocado porque las empresas premian los excesos de horas y tareas de los trabajadores.

## **CONSECUENCIAS**

- Una gestión del tiempo y de calidad ineficientes: la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y el mayor número de descansos aumenta, ya que el clima laboral y la motivación de los empleados es inversamente proporcional.
- Ausencia del personal, física o mentalmente: ambos tipos de absentismo laboral crecen porque no tienen ganas ni interés en trabajar.
- Aumentan los conflictos y la posibilidad de establecer huelgas, suspendiendo así las actividades laborales y el funcionamiento correcto de la empresa.
- Disminución de la productividad laboral: todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos

## **ESTRÉS Y AGRESIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO**

Las causas del estrés laboral pueden ser muy diversas. A continuación, una lista con algunas de las causas o factores estresantes más comunes:

- El volumen y ritmo de trabajo
- Tareas aburridas o monótonas
- Empleo inestable
- Elevado nivel de responsabilidad
- Exposición a tareas insalubres o peligrosas
- Falta de apoyo
- Acoso por parte de sus compañeros o superiores
- Utilización inadecuada de las posiciones de poder
- Falta de reconocimiento
- Condiciones ambientales del lugar de trabajo
- La combinación de cualquiera de los anteriores factores

## **ACTITUDES EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO**

El comportamiento en el trabajo depende de la actitud, y ambos pueden influenciar en la atmósfera y la productividad dentro del lugar del trabajo. Los sentimientos hacia el ambiente y la empresa, los colegas y el puesto en la empresa pueden afectar mucho a las capacidades. En el trabajo, hay 2 actitudes que pueden influenciar más en el comportamiento: la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

- **Actitud positiva:** Es aquella que caracteriza a las personas que hacen un esfuerzo por ver lo bueno en prácticamente todo y mantienen un excelente optimismo a pesar de experimentar algunas dificultades.
- **Actitud Negativa:** Son las personas que comienzan a observar todo con un gran pesimismo y aunque muchas cosas estén bien, se enfocarán específicamente en lo poco que salió mal y lo engrandecerán, suponiendo que es una gran catástrofe.

## **INSATISFACCIÓN LABORAL**

La insatisfacción en el trabajo puede deberse a diversas causas:

- Trabajo repetitivo que produce aburrimiento.
- Una gran cantidad de trabajo con salario bajo.
- Síndrome del quemado (burnout) debido al estrés excesivo.
- Demasiados años en el mismo trabajo, de manera que ya no supone un reto.
- Falta de formación que impide ascender a puestos superiores.
- Realizar un trabajo que está por debajo de tus habilidades o formación.
- Muy poco tiempo libre.
- Ambiente laboral que no tiene en cuenta las necesidades y sugerencias de los empleados.
- Ambiente laboral autoritario, con gran cantidad de hostilidad.
- Bajo prestigio y estatus debido al tipo de trabajo realizado.

## **FALTA DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN**

El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores.

Por esta razón, en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios desborda la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados

que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia.

En muchas ocasiones la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y, ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos.

### **Riesgos de un bajo sentido de pertenencia**

Los efectos del bajo sentido de pertenencia en una organización son dos. Primero, la falta de motivación. El segundo y grandísimo es la disminución del profesionalismo del empleado. Gloria Lucia Gómez, Acegrasas.

Las consecuencias serían garrafales y nefastas, pues definitivamente no se van a cumplir unos logros, no se pueden alcanzar unos objetivos de empresa, el nivel de deserción va a ser altísimo y, a su vez, esto representará costos altísimos para la compañía. Además, se sacrificaría la calidad de los procesos porque la gente va a trabajar sin ningún interés, le da lo mismo sacarlo bien que sacarlo mal: Elizabeth Mena, Foto Japón.

Si no existe sentido de pertenencia, la gente y la compañía no pueden producir ni funcionar óptimamente, pues a la gente no le va a importar lo que suceda con la producción, no va a existir motivación en materia laboral y la gente va a trabajar únicamente por un salario: Yamile Piñeros, Propersa.

### **CONCLUSIONES**

Cuando se habla de ambiente laboral en una empresa, se refiere a la incidencia que tiene en el desempeño y el rendimiento del trabajador. Y si los índices de deserción laboral aumentan, es debido a un ambiente laboral no apropiado, pero muchas empresas no sienten ni piensan lo mismo.

El ambiente laboral es clave para que una organización crezca y cumpla con los objetivos propuestos, pero cuando las condiciones no se dan, hace que los trabajadores no se sientan satisfechos, su nivel de sentido de pertenencia es bajo y su compromiso no ayuda, por lo que es muy importante para lograr el éxito que están buscando.

Se analizaron algunas causas que propician un mal ambiente laboral como lo son la comunicación defensiva, liderazgos autoritarios, ausencia de unidad y pertenencia al equipo, falta de motivación laboral, mal manejo de los conflictos, problemas de comunicación, falta de inteligencia emocional, estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones, desorden, imprecisión y mal empoderamiento, deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento, trabajos poco estimulantes.





Los efectos de un mal ambiente laboral, es que sus objetivos, metas, productividad y rendimiento laborales cambian, porque deben soportar las situaciones día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los empleados.

La actitud de los empleados es muy importante para que un ambiente laboral no se vuelva inapropiado, aunque las personas tienen personalidades diferentes, es indispensable que las organizaciones trabajen y brinden las mejores condiciones para que todos se sientan a gusto en sus labores.

## INQUIETUDES.

¿Las organizaciones están trabajando para que su ambiente laboral sea el apropiado y que están haciendo? Esta es una de las inquietudes que tenemos con respecto a lo que las empresas están implementando para mejorar su ambiente laboral y si está funcionando.

## Diapositivas

	<p style="text-align: center;"><b>AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO</b></p> <p>Se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.</p> <p><b>CAUSAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Una comunicación defensiva</li> <li><input type="checkbox"/> Liderazgos autoritarios</li> <li><input type="checkbox"/> Ausencia de unidad y pertenencia al equipo</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de motivación laboral</li> <li><input type="checkbox"/> Mal manejo de conflictos</li> <li><input type="checkbox"/> Problemas de comunicación</li> <li><input type="checkbox"/> Falta de inteligencia emocional</li> <li><input type="checkbox"/> Estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones</li> <li><input type="checkbox"/> Desorden, imprecisión y mal empoderamiento</li> <li><input type="checkbox"/> Deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajos pocos estimulantes</li> </ul> 
<p style="text-align: center;"><b>AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO</b></p> <p><b>EFFECTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Frustración: la satisfacción laboral es nula</li> <li><input type="checkbox"/> Absentismo laboral</li> <li><input type="checkbox"/> Apatía y aislamiento, también conocido como Síndrome del quemado o "burnout"</li> <li><input type="checkbox"/> Estrés, nervios, inseguridad y miedos</li> <li><input type="checkbox"/> Acoso laboral o mobbing: persecución, supervisión y vigilancia constante en el trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> Adicción al trabajo: sobre esfuerzo e incapacidad de desconexión del trabajo provocado porque las empresas premian los excesos de horas y tareas de los trabajadores.</li> </ul> 	<p style="text-align: center;"><b>AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO</b></p> <p><b>CONSECUENCIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Una gestión del tiempo y de calidad ineficientes: la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y el mayor número de descansos aumenta, ya que el clima laboral y la motivación de los empleados es inversamente proporcional.</li> <li><input type="checkbox"/> Ausencia del personal, física o mentalmente: ambos tipos de absentismo laboral crecen porque no tienen ganas ni interés en trabajar.</li> <li><input type="checkbox"/> Aumentan los conflictos y la posibilidad de establecer huelgas, suspendiendo así las actividades laborales y el funcionamiento correcto de la empresa.</li> <li><input type="checkbox"/> Disminución de la productividad laboral: todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos</li> </ul> 

### ESTRÉS Y AGRESIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las causas del estrés laboral pueden ser muy diversas. A continuación una lista con algunas de las causas o factores estresantes más comunes:

- El volumen y ritmo de trabajo
- Tareas aburridas o monótonas
- Empleo inestable
- Elevado nivel de responsabilidad
- Exposición a tareas insalubres o peligrosas
- Falta de apoyo
- Acoso por parte de sus compañeros o superiores
- Utilización inadecuada de las posiciones de poder
- Falta de reconocimiento
- Condiciones ambientales del lugar de trabajo
- La combinación de cualquiera de los anteriores factores



### ACTITUDES EN EL TRABAJO Y COMPORTAMIENTO

El comportamiento en el trabajo depende de la actitud, y ambos pueden influenciar en la atmósfera y la productividad dentro del lugar del trabajo. Los sentimientos hacia el ambiente y la empresa, los colegas y el puesto en la empresa pueden afectar mucho a las capacidades. En el trabajo, hay 2 actitudes que pueden influenciar más en el comportamiento: la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.

- Actitud positiva:** Es aquella que caracteriza a las personas que hacen un esfuerzo por ver lo bueno en prácticamente todo y mantienen un excelente optimismo a pesar de experimentar algunas dificultades.
- Actitud Negativa:** Son las personas que comienzan a observar todo con un gran pesimismo y aunque muchas cosas estén bien, se enfocarán específicamente en lo poco que salió mal y lo engrandecerán, suponiendo que es una gran catástrofe.



### INSATISFACCIÓN LABORAL

La insatisfacción en el trabajo puede deberse a diversas causas:

- Trabajo repetitivo que produce aburrimiento.
- Una gran cantidad de trabajo con salario bajo.
- Síndrome del quemado (burnout) debido al estrés excesivo.
- Demasiados años en el mismo trabajo, de manera que ya no supone un reto.
- Falta de formación que impide ascender a puestos superiores.
- Realizar un trabajo que está por debajo de tus habilidades o formación.
- Muy poco tiempo libre.
- Ambiente laboral que no tiene en cuenta las necesidades y sugerencias de los empleados.
- Ambiente laboral autoritario, con gran cantidad de hostilidad.
- Bajo prestigio y estatus debido al tipo de trabajo realizado.



### FALTA DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

El compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores.

Por esta razón, en un mundo tan competitivo y globalizado como el actual, donde la oferta de bienes y servicios desborda la orden del día y las descargas publicitarias son cada vez más fuertes, las empresas buscan valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia.

En muchas ocasiones la ventaja comparativa está personificada por los trabajadores y, ante todo, por el grado de compromiso, profesionalismo y pertenencia que tengan hacia la compañía, sus operaciones y objetivos.

### FALTA DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

#### Herramientas para mejorar el grado de pertenencia organizacional

Aunque en algunas ocasiones, el compromiso e identificación de los empleados hacia la empresa puedan estar deteriorados, siempre es posible optimizarlos ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.

La motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres.

Cuando la gente es consciente que la tuvieron en cuenta, eleva el nivel de motivación y pertenencia dentro de la compañía. Además, el hecho de que el trabajador tenga posibilidades de desarrollo dentro de la empresa es otro factor importante, la persona va a ser muy agradecida con la compañía y también va a ser mucho más productiva

### FALTA DE COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN

#### Riesgos de un bajo sentido de pertenencia

Los efectos del bajo sentido de pertenencia en una organización son dos. Primero, la falta de motivación. El segundo y grandísimo es la disminución del profesionalismo del empleado. Gloria Lucía Gómez, Acegrasas.

Las consecuencias sería garrafales y nefastas, pues definitivamente no se van a cumplir unos logros, no se pueden alcanzar unos objetivos de empresa, el nivel de deserción va a ser altísimo y, a su vez, esto representará costos altísimos para la compañía. Además se sacrificaría la calidad de los procesos porque la gente va a trabajar sin ningún interés, le da lo mismo sacarlo bien que sacarlo mal: Elizabeth Mena, Foto Japón.

Si no existe sentido de pertenencia, la gente y la compañía no pueden producir ni funcionar óptimamente, pues a la gente no le va a importar lo que suceda con la producción, no va a existir motivación en materia laboral y la gente va a trabajar únicamente por un salario: Yamile Piñeros, Propersa.

## **ANEXO E. CORRELATORÍA AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO**

### **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE LA CORRELATORIA**

##### **Sesión 2.**

Seminario de ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y METODOLOGÍAS QUE CONTRIBUYAN A MEJORAR LOS AMBIENTES LABORALES EN LAS ORGANIZACIONES

**Tema específico:** Ambiente laboral no apropiado

**Presentado Por:** Tatiana Isabel Gutiérrez Gómez

**Fecha:** 17 de mayo de 2016

#### **1. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN**

“La riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores”

La OMS define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

De acuerdo con esto, la definición de la OMS de un entorno de trabajo saludable es la siguiente: Un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones establecidas sobre la base de las necesidades previamente determinadas:

- Temas de salud y de seguridad en el entorno físico de trabajo;
- Temas de salud, seguridad y bienestar en el entorno psicosocial de trabajo, con inclusión de la organización del trabajo y de la cultura laboral;
- Recursos de salud personal en el lugar de trabajo, y
- Maneras de participar en la comunidad para mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y otros miembros de la comunidad.

Esta definición refleja la evolución de nuestro concepto de salud ocupacional, que ha pasado de poner el acento casi exclusivamente en el entorno de trabajo físico a incluir factores psicosociales y prácticas personales de salud. El lugar de trabajo se está usando cada vez más como un entorno para la promoción de la salud y las actividades de salud preventivas, no solo con el objeto de prevenir los accidentes

laborales sino también para evaluar y mejorar la salud general de las personas. Otro factor en el que se hace cada vez más hincapié es en generar lugares de trabajo que sean más propicios y adecuados para los trabajadores de más edad o los que padecen enfermedades crónicas o discapacidades.

“Un ambiente de trabajo saludable es uno en el que los trabajadores y los empleadores colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger la salud, seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo...”

## **Factores que influyen en los ambientes laborales**

### **El ambiente físico de trabajo**

El ambiente físico de trabajo se refiere a la estructura, aire, maquinaria, mobiliario, productos, químicos, materiales y procesos de producción en el trabajo. Estos factores pueden afectar la seguridad y salud física de los trabajadores, así como su salud mental y bienestar. Si el trabajador cumple sus tareas al aire libre o en un vehículo el entorno físico de trabajo es ese emplazamiento. Los riesgos en el ambiente físico muchas veces pueden provocar discapacidades a los trabajadores e incluso la muerte, es por ello que las primeras leyes y códigos ocupacionales de salud y seguridad se enfocan en estos factores. Este tipo de riesgos sigue amenazando la vida de los trabajadores diariamente, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo.

### **El ambiente psicosocial de trabajo**

El entorno psicosocial de trabajo incluye la organización del trabajo y la cultura institucional y las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas 10 | Ambientes de Trabajos Saludables: un modelo para la acción que se exhiben diariamente en la empresa y afectan el bienestar mental y físico de los empleados. Estos factores muchas veces se denominan factores estresantes del lugar de trabajo en general y pueden provocar estrés emocional o mental a los trabajadores.

### **Recursos personales de salud en el trabajo**

Los recursos personales de salud en el lugar de trabajo consisten en el entorno propicio, los servicios de salud, la información, los recursos, las oportunidades y la flexibilidad que brinda una empresa a los trabajadores con el objeto de apoyar o motivar sus esfuerzos por mejorar o mantener sus prácticas personales de estilo de vida saludable, así como vigilar y apoyar su estado actual de salud física y mental.

### **Participación de la empresa en la comunidad**

Las empresas existen en las comunidades, las afectan y se ven afectadas por ellas. Como los trabajadores viven en las comunidades, su salud se ve afectada por el entorno físico y social de la comunidad. La participación de la empresa en la comunidad comprende las actividades que realiza la empresa y los conocimientos especializados y otros recursos que aporta a la comunidad o comunidades en las que funciona, tanto en sus aspectos físicos como sociales, y que afectan la salud física y mental, la seguridad y el bienestar de los trabajadores y sus familias. Esto incluye las actividades, los conocimientos especializados y los recursos aportados al entorno local inmediato, pero también al entorno más general.

## **7 acciones que generan un mal ambiente laboral**

Malos estilos de liderazgo pueden provocar un mal clima laboral y o corregirlos trae pérdidas en productividad.

El clima de trabajo en una organización tiene un efecto sustancial en materia de rendimiento y productividad.

Basta mencionar que 30% de los resultados de un área dependen de si el jefe ha sido capaz de generar un buen clima o no.

En este sentido, aspectos como la claridad en las funciones y expectativas, la consolidación de un espíritu de equipo, la determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma equilibrada influyen de manera determinante en la composición de dicho clima y, por lo tanto, en el éxito o fracaso de una organización.

Sin duda, un mal clima laboral no es sostenible en el largo plazo. Es decir, si tienes un estilo de dirección general muy coercitivo, amenazante y donde la gente se siente temerosa de perder su trabajo, lo que originará es una gran rotación, que deriva a la vez en poca capacidad de entrenar a la gente, con el consecuente impacto en desempeños bajos y resultados malos.

Esa es la cadena de la improductividad que puede derivarse de no consolidar un clima de trabajo óptimo y estimulante.

## **Lo peor es no preguntar**

Muchas empresas muestran reticencia para encuestar el clima laboral en su organización y el argumento que típicamente dan es que con las encuestas se crean expectativas; es decir, que los empleados esperan un cambio o corrección derivado de los resultados arrojados por los indicadores del estudio.

Por lo anterior, muchos líderes dicen: “no sé si estoy en el momento de cumplir con lo que me van a pedir (porque eso implica generalmente una inversión de recursos y de tiempo)”. En consecuencia, optan por no preguntar.

Lo que nosotros opinamos es que las expectativas existen, aunque no se evidencien. Están ahí, aunque no se realice la encuesta y tarde o temprano van a saltar a la luz y probablemente mientras más tiempo se deje pasar, será más difícil minimizar el impacto negativo y/o revertirlo.

A continuación, te presentamos las causas más comunes de un ambiente laboral negativo, qué aspectos debes monitorear, las consecuencias de no invertir en mejorar el clima laboral y algunos consejos prácticos para implementarlos desde ahora.

**1. Mal manejo de los conflictos.** La causa más común e importante de un mal clima tiene que ver con un mal manejo por parte de los líderes en cuanto a los conflictos entre áreas y/o personas. Así, cuando los problemas no se resuelven a tiempo y de raíz, estos ascienden o se trasladan generando conflictos de mayores consecuencias.

**2. Problemas de comunicación.** Cuando los líderes no se saben comunicar adecuadamente con sus empleados se genera una incertidumbre que afecta radicalmente el desempeño y que impacta en las expectativas. No sólo nos referimos a la capacidad de comunicar objetivos, estándares, funciones y procesos, sino también a la comunicación cotidiana, formal e informal.

**3. Falta de inteligencia emocional.** Los jefes que no tienen un buen control de sus emociones generan dinámicas negativas en las empresas, porque las personas a su cargo no van a expresarse por miedo a su reacción, generalmente desmesurada. Eso provoca que todos se cuiden las espaldas y puede llevar incluso a que frente a sus reclamos se echen la culpa unos a otros, tratando de eludir los sermones y reprimendas.

**4. Estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones.** El hecho de que los jefes ejerzan de manera predominante y en forma continua estilos de liderazgo, como el autoritario o coercitivo, impacta negativamente en el desempeño. Para ejemplificar, hablaremos del líder que utiliza casi siempre el estilo “marcapasos”, es decir, que corrige y corrige hasta que al final vuelve a hacer las cosas. En este caso, el subordinado se desmotiva y dice: “para qué me esfuerzo si el jefe va a terminar haciéndolo”. Paralelamente, se genera improductividad porque un recurso que debería estar dirigiendo, termina operando

**5. Desorden, imprecisión y mal empoderamiento.** Si un jefe no planea adecuadamente y no actúa a tiempo y de manera asertiva, dejando todo para

última hora, se va a generar una dinámica estresante que puede ocasionar también problemas en el equipo y en el clima laboral.

Otro tema que influye de manera importante en el clima es el empoderamiento. Si un jefe no sabe delegar, o si empodera a quien no debe, o si no asume la responsabilidad de dicho *empowerment*, habrá seguramente conflictos entre los subordinados propiciando un clima de tensión y desconfianza.

Los empleados en un ámbito como ese, van perdiendo interés en el trabajo y en sus funciones, lo que repercute en el clima, generando un círculo vicioso.

**6. Deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento.** Un mal clima laboral también suele ir de la mano con la falta de desarrollo y con un mal manejo del reconocimiento, caracterizado porque o no se reconoce nunca o no hay equidad y justicia a la hora de premiar. Lo mismo al ver la otra cara de la moneda, cuando los regaños y/o castigos no recaen en el verdadero responsable.

Esos sesgos en el proceso mandan mensajes equivocados que impactan en un clima improductivo y altamente estresante, ya que la gente no ve ningún beneficio en esmerarse y sabe que puede ser acreedor a penitencias que no le corresponden, con la consecuente paranoia que es signo de una pésima salud ocupacional.

**7. Trabajos poco estimulantes.** Un mal clima laboral también puede generarse cuando un trabajo es poco atractivo o muy rutinario, lo que puede implicar que la gente no lo realice con mucho gusto e interés. Lo anterior no tiene relación directa con la actitud del líder, pero no deja de ser un desafío ineludible para él.

Al respecto, es importante que los líderes puedan transmitir a su gente la trascendencia de su tarea en la cadena productiva, lo que favorecerá que cada colaborador pueda encontrarle sentido a su trabajo; paralelamente, tienen que encontrar otro tipo de estímulos que inyecten en la gente ganas de realizar sus funciones y de contribuir a los resultados grupales.

### **Qué se debe monitorear**

Algunos indicadores para detectar un clima negativo son:

- **Falta de iniciativa de los empleados hacia la organización.** En un mal clima muchas veces no se percibe en la gente ganas de participar y de encontrar oportunidades. No hay apertura, ni se comparten inquietudes. La gente suele más bien mantenerse al margen en lugar de participar.
- **Exceso de “grilla”.** Es otro camino que a veces busca la gente cuando está inconforme y no se siente motivada. La comunicación informal y de

pasillo se vuelve más relevante para las personas que los mensajes de la dirección y la dinámica que se genera es un signo de alerta, porque puede derivar en otros problemas.

- **Reiteración en los mensajes.** Cuando la dirección manda continuamente mensajes sobre el desempeño de la organización o sobre el comportamiento de los empleados y los problemas no se corrigen, podría ser otro indicador de que las cosas no van bien. Puede ser la punta del iceberg.

## **2. REFLEXIÓN CRÍTICA**

En todas las organizaciones en algún momento se ha presentado ambientes laborales no apropiados ya sea entre los mismos colaboradores o entre jefe-empleado, es importante identificarlos y solucionarlos para así mejorar el clima laboral y que esto no afecte toda la organización.

### **a. Contenido**

Sobre el tema de ambiente laboral no apropiado, podemos conocer los diferentes aspectos que se encuentran en las organizaciones, los cuales son los que causan los malos climas laborales, las malas relaciones de jefe-empleado o entre los mismos empleados.

### **b. Claridad de la exposición**

La exposición de la relatora Mayerly Becerra, se realizó en el tiempo establecido, su tono de voz fue adecuado y el tema expuesto fue de interés para la relatoría, de igual forma los apuntes aportados por los participantes fueron buenos para aclarar dudas y agregarle a la investigación.

### **c. Capacidad de comunicar y liderar el grupo**

Durante la relatoría se vio reflejado el manejo del escenario ya que la relatora mantuvo un tono de voz, las diapositivas fueron llamativas en colores, texto y tema, el tiempo fue bien empleado y los participantes respetaban cada intervención y punto de vista de cada persona.

## **ANEXO F. PROTOCOLO AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO**

### **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO**

Sesión 2. Seminario de Investigación

Tema específico: **AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO**

Fecha: mayo 4 de 2016

#### **1. ASISTENTES Y FUNCIONES:**

Relator: Mayerly Becerra Rojas  
Correlator: Tatiana Gutiérrez Gómez  
Participante: Adriana Sánchez Aguillón  
Protocolante: Sonia Rueda Uribe  
Director: Lady Marcela

#### **2. COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR**

Se realizó retroalimentación del tema de la relatoría presentada en la sesión No. 1, realizada el 13 de abril de 2016 correspondiente al comportamiento organizacional.

#### **3. EVALUACIÓN DE LA RELATORÍA Y CORRELATORÍA**

Durante la sesión se pudo establecer la importancia de realizar un análisis de fondo en todos los temas tratados en cada una de las sesiones, con el fin de profundizar la efectividad de la existencia del clima organizacional en las empresas.

#### **4. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN**

En el tema del AMBIENTE LABORAL NO APROPIADO se habla de las circunstancias que inciden en las organizaciones que generan causas, efectos y consecuencias dentro de las mismas las cuales se presentan algunas más importantes y relevantes que se identifican más fácilmente en las organizaciones como son: una comunicación defensiva, liderazgos autoritarios, ausencia de unidad y pertenencia al equipo, falta de motivación laboral, mal manejo de conflictos, problemas de comunicación, falta de inteligencia emocional, estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones, entre otros.

## **Efectos del ambiente laboral no apropiado**

Se presentan algunos efectos que se pueden identificar cuando los trabajadores se sienten descontentos en las empresas en las que prestan sus servicios como son: frustración (cuando la satisfacción laboral es nula), absentismo laboral, apatía y aislamiento (síndrome del quemado o “burnout”), estrés, nervios, inseguridad, adicción al trabajo.

Como consecuencias se determinaron la ausencia del personal, física o mentalmente, aumento de conflictos, posibilidades de establecer huelgas (en el caso que exista sindicato), suspendiendo actividades laborales y el funcionamiento correcto de la empresa, disminución de la productividad laboral, afectando la productividad de la empresa y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos.

Se da como ejemplo las Organizaciones Sindicales que existen en las empresas, donde se ve más reflejado el aumento de conflictos entre los directivos y trabajadores sindicalizados.

Se presentan algunas de las causas o factores estresantes más comunes que se manifiestan al interior de las empresas como son: el volumen y ritmo de trabajo, tareas aburridas o monótonas, inestabilidad del empleado, exposición a tareas insalubres o peligrosas, falta de apoyo por parte de los superiores, acoso laboral, falta de reconocimiento, entre otros.

## **Actitudes en el trabajo y comportamiento**

El comportamiento como un factor dependiente e influyente en la productividad y en el ambiente de trabajo, como también los sentimientos y los compañeros de trabajo pueden afectar mucho las capacidades de los trabajadores. En las organizaciones existen 2 actitudes que pueden ser más influyentes en el comportamiento, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional como son: actitud positiva y actitud Negativa:

Se dan a conocer diversas causas que son generadas por la insatisfacción laboral en los trabajadores como son: trabajo repetitivo, recarga laboral con salario bajo, síndrome del quemado (burnout) debido al estrés excesivo, falta de formación que impide ascender a otros cargos, realizar trabajos que están por debajo de las habilidades o formación, poco tiempo libre y ambiente laboral autoritario.

Se considera que el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la

diferencia con respecto a los competidores. Hoy en día las empresas buscan personal competitivo y con valores agregados que constituyan un beneficio diferencial, para poder obtener cierto margen de distinción con relación a la competencia.

La relatora para finalizar esta sesión, aporta conclusiones que considera importantes para mejorar el grado de pertenencia organizacional, como el compromiso e identificación de los empleados hacia la empresa, el cual pueden ser optimizados ya sea a través de actividades de integración, capacitación o mejoramiento personal y profesional.

Indica que la motivación no es solamente recreación, se puede ampliar al tema de la capacitación, pues es importante que en las empresas se dicten o promuevan cursos relacionados con el trabajo de cada empleado o también sobre actividades externas y cursos libres.

Cuando las personas son conscientes que son tenidas en cuenta, eleva el nivel de motivación y pertenencia dentro de la compañía. Además, el hecho de que el trabajador tenga posibilidades de desarrollo dentro de la empresa es otro factor importante, la persona será más agradecida con la compañía y también será mucho más productiva.

A continuación, se presentan aportes realizados por la Correlatora: Tatiana Isabel Gutiérrez al tema tratado en esta sesión, compartiendo la frase *“La riqueza de las empresas depende de la salud de los trabajadores”*

Igualmente comparte algunos conceptos de La OMS donde se define la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.

De acuerdo con esto, la definición de la OMS de un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo.

Otro concepto que comparte la correlatora de un ambiente de trabajo saludable, es en el que los trabajadores y los empleadores colaboran en el uso de un proceso de mejora continua para proteger la salud, seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo.

De igual manera se dieron a conocer algunos factores que influyen en los ambientes laborales como son:

- El ambiente físico de trabajo: el cual puede afectar la seguridad y salud física de los trabajadores, así como su salud mental y bienestar.

- El ambiente psicosocial de trabajo; que incluye la organización del trabajo y la cultura institucional y las actitudes, los valores, las creencias y las prácticas, recursos personales de salud en el trabajo; los cuales consisten en el entorno propicio, los servicios de salud, la información, los recursos, las oportunidades y la flexibilidad que brinda una empresa a los trabajadores con el objeto de apoyar o motivar sus esfuerzos por mejorar o mantener sus prácticas personales de estilo de vida saludable, así como vigilar y apoyar su estado actual de salud física y mental.
- Participación de la empresa en la comunidad: las afectan y se ven afectadas por ellas. Como los trabajadores viven en las comunidades, su salud se ve afectada por el entorno físico y social de la comunidad.

De igual manera comparte la idea que el clima de trabajo en una organización tiene un efecto sustancial en materia de rendimiento y productividad, como también las funciones y expectativas de los trabajadores, los estándares equitativos, y el equilibrio en la asignación de responsabilidades influye de manera determinante de la composición del clima laboral y por lo tanto en el éxito de las organizaciones.

A continuación, la correlatora da a conocer algunas causas más comunes de un ambiente laboral negativo, qué aspectos se deben monitorear, las consecuencias de no invertir en mejorar el clima laboral y algunos consejos prácticos para su implementación.

- Mal manejo de los conflictos
- Problemas de comunicación
- Falta de inteligencia emocional
- Estilos de liderazgo que invalidan las aportaciones
- Desorden, imprecisión y mal empoderamiento
- Deficiencias en materia de desarrollo y reconocimiento
- Trabajos poco estimulante
- Qué se debe monitorear

Por último, da a conocer algunos indicadores para detectar un clima negativo como son: falta de iniciativa de los empleados hacia la organización, exceso de grilla, reiteración en los mensajes

### **Aporte Adriana Sánchez**

La participante menciona sobre la problemática del ambiente laboral no adecuado basado en lo leído del libro de comportamiento organizacional. “En las empresas es difícil que se viva la armonía al 100% debido que las personas presentan generalmente conflictos internos y cada día quieren obtener más y más beneficios sin conformarse con lo que tienen”

El ambiente laboral influye mucho en el actuar, pero en si en la naturaleza del hombre siempre van a existir choques y conflictos. No todas las personas tienen el compromiso de seguir los objetivos de la empresa, debido que cada persona tiene sus propias metas.

Menciona que deben existir periódicamente actividades en las empresas para evitar ambientes laborales no apropiados.

### **Aporte Protocolante**

Sonia Rueda realiza aporte sobre lo manifestado por la Relatora en cuanto a los efectos del clima laboral no apropiado, referente a los ausentismos por huelga, dando a conocer como ejemplo la empresa en la cual labora actualmente que posee sindicato, debido que ante cualquier inconformidad que los trabajadores sindicalizados tengan respecto a la empresa lo manifiestan realizando pequeñas paradas de labores y huelgas, generando así un ambiente no apropiado y por ende bajo desempeño y productividad en las labores de la empresa.

Situaciones que en algunas empresas se presentan de manera muy frecuente, que proceden de inconformismo por parte de los trabajadores por cualquier situación y a su vez suspensión de las actividades de la empresa, lo cual no es conveniente para la misma y para su productividad.

### **Aporte Directora**

La directora de la sesión, Lady Marcela Castro, indica que no entiende muy bien el concepto del ambiente laboral no apropiado; cuando se hablan de circunstancias no necesariamente son negativas y no caen directamente en que no sea apropiado. Habla respecto a las causas que se consideran temas importantes.

Conflicto como necesidad, lo cual la monotonía no significa un ambiente laboral inapropiado. Dentro de las estrategias a donde se deben llegar es como se logra el manejo adecuado del conflicto (sugerencia). Este es un tema importante, que debe resultar de un análisis de estrategia en mal manejo del problema.

Resalta el aporte de la correlatora, donde manifiesta que hay una necesidad latente y es de entender la importancia del liderazgo. Todo lleva al liderazgo, si la empresa no tiene un líder efectivo no se puede extraer un ambiente laboral apropiado; si el líder permite malos comentarios, ausentismo sin realizar análisis del porque se presentan los ausentismos realmente no lleva un liderazgo efectivo.

Debe existir un acercamiento entre directivos y trabajadores ya que la ausencia de esto, pueden generar un mal ambiente laboral. El trabajo solo no ayuda a las redes laborales y de conocimiento, se debe realizar trabajo en equipo. Considera

que hay sinergia ente la relatoría primera y la presenta con respecto a los temas y relación de los mismos.

Tener en cuenta lo relacionado con los sindicatos, existen derechos constitucionales de la libre asociación. La buena coordinación que debe existir viéndolo dentro de sus funciones debería ver los aspectos que se han descuidado en la empresa.

## **5. ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES**

La directora de la sesión recomienda que se deben establecer estrategias sobre el liderazgo. Identificar cuáles son los beneficios de un líder efectivo.

Debe haber en las estrategias en el ambiente no apropiado el tema de los sindicatos.

La directora Informó cómo debe ser el proceso de sustentación del seminario haciendo énfasis en la buena construcción del escrito.

Mejorar los documentos, mejorando formatos de protocolo.

## **6. REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS**

En la presente sesión se utiliza Video Been y proyección de diapositivas del tema. Se da inicio al seminario a las 6:00 p.m. al momento de encontrarse todas las participantes presentes, con un saludo de bienvenida y dando a conocer la relatora del tema a exponer.

Una vez finalizada la presentación del tema por parte de la relatora, procede la correlatora a realizar su aporte como complemento al mismo. Así mismo se realizan aportes, comentarios y preguntas sobre el tema por parte del participante, protocolante y director del seminario.

Se finaliza el seminario del presente tema siendo las 8:00 p.m.

## **7. CONCLUSIONES**

Como conclusión se determina la importancia del liderazgo y de las cualidades y valores que debe poseer una persona líder en una organización, lo cual representará en los demás colaboradores un ambiente laboral apropiado y saludable, teniendo en cuenta el ejemplo que debe dar un líder, realizando previamente el análisis de las situaciones que se presentan para evitar que las mismas se vuelvan a presentar, como también demostrar ser un líder efectivo.

La importancia de analizar los factores que determinan la insatisfacción laboral de los trabajadores en las empresas, lo cual conlleva a la desmotivación, falta de

compromiso, falta de sentido de pertenencia y por ende baja productividad en las empresas.

## **8. TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN**

En la siguiente sesión se hablará del tema del: **AMBIENTE LABORAL APROPIADO**

**ANEXOS** (Relatoría y Correlatoría)

### **ANEXO G. RELATORÍA AMBIENTE LABORAL APROPIADO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

## **FORMATO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA RELATORIA**

### **Sesión IV. Seminario de Investigación**

Tema específico: **AMBIENTE LABORAL APROPIADO**

Subtemas:

- Factores que contribuyen a entornos laborales apropiados.
- Metodologías implementadas para el mejoramiento del clima organizacional.

Presentado Por: **Sonia Lizeth Rueda Uribe**

Fecha: abril 7 de 2016

## **OBJETIVO**

El objetivo consiste en conocer, compartir y analizar conceptos, factores y metodologías que actualmente son implementadas por las organizaciones, para generar ambientes laborales apropiados y saludables; que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional como ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano, y como factor influyente en la satisfacción del recurso humano y por tanto en la productividad y efectividad de las empresas.

## **PREGUNTAS QUE MOTIVAN LA INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuáles son las conductas más reconocidas de los directivos de las organizaciones que contribuyen a mejorar el entorno laboral apropiado en las empresas?
2. ¿Qué tipo de reconocimientos se consideran más influyentes otorgar a los trabajadores de las organizaciones como factor clave para la mejora en el ambiente laboral?
3. ¿Cuáles se consideran que son los factores más determinantes que las empresas deben atender principalmente para mantener un ambiente laboral adecuado?
4. ¿Cómo los directivos de las organizaciones pueden identificar que los trabajadores cumplen con sus actividades teniendo en cuenta la motivación y satisfacción laboral que el ambiente laboral les ofrece y no solamente por cumplir una tarea?
5. ¿Qué metodologías deben ser implementadas en las empresas para conseguir una mejor comunicación interna y relaciones interpersonales efectivas que propicien mejorar el clima organizacional?

## **DESARROLLO DEL TEMA**

El ambiente laboral apropiado constituye un factor primordial para la motivación y satisfacción de los trabajadores de una empresa, como base para el buen desempeño de las labores propias de los cargos y la productividad de las personas y la misma empresa.

Es considerado de gran importancia que los directivos de las organizaciones puedan identificar y persuadir los factores que influyen directamente en el ambiente laboral que se desarrolla en la empresa, con el fin de establecer estrategias y metodologías que conlleven a realizar cambios favorables tanto en los trabajadores como de la organización, y poder mantener un continuo mejoramiento que contribuya a la satisfacción laboral y productividad de la empresa.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL HUMANITARIO**

- Énfasis en el desarrollo del talento
- Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso
- Alta cooperación
- Escucha y estimulación a los trabajadores
- Decisiones en equipo
- Alta comunicación
- El gerente es visto como interesado en los trabajadores y sus motivaciones.

## **OTROS FACTORES O DIMENSIONES**

- Condiciones de trabajo
- Liderazgo
- Igualdad
- Reconocimiento
- Motivación
- Promoción y desarrollo profesional
- Formación
- Retribución
- Comunicación interna
- Relación Jerárquica

Los anteriores factores o dimensiones hacen que se genere un impacto favorable en el clima laboral teniendo en cuenta que influyen directamente en la buena conducta de los trabajadores de la organización y por ende en la efectividad en el desarrollo de los procesos, lo cual al ser percibido por los jefes y directivos de la empresa hace que sea susceptible para la generación de estrategias y estimulación del desempeño de los trabajadores.

## **LIDERAZGO Y ADMINISTRACION**

**La Administración:** Busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito.  
¿Cómo puedo hacer mejor ciertas cosas?

**Liderazgo:** Determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.  
¿Cuáles son las cosas que quiero realizar?

*«Administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas».*

## **MOTIVACION**

La motivación laboral es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa.

Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en el comportamiento.

## **MEJORAMIENTO DEL CLIMA / METODOLOGIAS**

El diseño de planes de mejoramiento del clima organizacional basado en resultados permite realizar el análisis de los mismos con base en las percepciones que tienen los individuos sobre la influencia del clima organizacional y que puede ser medido mediante:

- Encuestas
- Evaluación de desempeño

## **ENCUESTAS**

Proceso de verificación de la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa con respecto a las funciones, responsabilidades, ambiente de trabajo y experiencias con los directivos.

Las encuestas permiten la implementación de planes de acción a los trabajadores que generen mejoras laborales.

## **EVALUACION DE DESEMPEÑO**

la evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro

## **FUENTES DE INFORMACIÓN:**

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Mac Graw Hill. Quinta edición

COVEY, Stephen R. Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, la revolución ética en la vida cotidiana y las empresas. Buenos Aires. Paidós, 2003

Ford Foundation; Catholic Relief Services; Oxfam Novib. [Online]. Medición del clima laboral. Programa misión. Consorcio de organizaciones privadas de promoción al desarrollo de la Micro y Pequeña empresa. Primera edición, marzo 2009. Disponible en:  
file:///D:/Users/Yenny/Downloads/medicion\_del\_clima\_laboral.pdf

GARCIA SANZ, Virginia. La motivación laboral, junio 2012, 56p. Estudio descriptivo de algunas variables (Trabajo fin de grado). Universidad de Valladolid. Facultad de ciencias sociales, jurídicas y de la comunicación. Disponible en:  
http://uvadoc.uva.es/handle/10324/1144

REDDIN, William J; Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Revista virtual Cuadernos de management, para una dirección eficaz. [Online) (noviembre 2014) Disponible en:  
file:///C:/Users/sgerencia/Downloads/articulo%20william%20reddin%20(1).pdf

ROBLES GARCIA, Mónica; DIERSSEN SOTOS, Trinidad; MARTINEZ OCHOA, Eva; HERRERA CARRAL, Pedro; DIAZ, Ana Rosa. Variables relacionadas con la satisfacción laboral: Un estudio transversal a partir del modelo EFQM. En: Revista virtual Hospital Sierrallana. [Online], (mayo 2004). Disponible en: <http://www.gacetasanitaria.org/index.php?p=watermark&idApp=WGSE&piItem=S0213911105713406&origen=gacetasanitaria&web=gacetasanitaria&urlApp=http://www.gacetasanitaria.org&estadItem=S300&idiomItem=es>

SANCHEZ ENRIQUEZ, Jorge; CALDERON CALDERON, Viviana. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. Pensamiento y gestión, 32. Universidad del Norte. 2012. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/278>

1

## **CONCLUSIONES**

- El ambiente laboral es la percepción que los empleados y directivos se forman de la organización a la que pertenecen e incide directamente en el desempeño de la misma. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, o un factor de distinción o influencia en el comportamiento de las personas que la integran.
- El clima organizacional presenta gran influencia en el comportamiento de los trabajadores, y por ende en los resultados de efectividad y funcionamiento de la misma, lo cual refleja interna y externamente que tan motivados y satisfechos se encuentran los trabajadores que la conforman.
- Los directivos de las empresas deben conocer la cultura y el ambiente laboral que presentan las empresas, con el fin de tomar medidas e implementar metodologías para asegurar el mejoramiento del clima organizacional.
- Identificar métodos apropiados a implementar para asegurar un buen ambiente laboral en las empresas, con el fin de mantener la estabilidad laboral de los trabajadores y de esta manera lograr objetivos propuestos

## Diapositivas

### RELATORIA No. 3

TEMA: AMBIENTE LABORAL APROPIADO

- Factores que contribuyen a entornos laborales apropiados
- Metodologías implementadas para el mejoramiento del clima organizacional

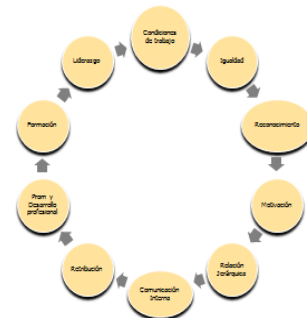
### OBJETIVO

Conocer, compartir y analizar conceptos, factores y metodologías que actualmente son implementadas por las organizaciones, para generar ambientes laborales apropiados y saludables; que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional como ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano, y como factor influyente en la satisfacción del recurso humano y por tanto en la productividad y efectividad de las empresas.

### FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL HUMANITARIO

- Énfasis en el desarrollo del talento
- Apoyo tanto en experiencias de éxito como de fracaso
- Alta cooperación
- Escucha y estimulación a los trabajadores
- Decisiones en equipo
- Alta comunicación
- El gerente es visto como interesado en los trabajadores y sus motivaciones.

### FACTORES



## AMBIENTE LABORAL APROPIADO

Un ambiente laboral apropiado se considera un factor primordial influyente para el beneficio y efectividad de las organizaciones y para los resultados que las mismas pueden obtener.

El ambiente laboral lo constituyen todos aquellos factores que influyen en la conducta de una organización. Es un determinante significativo de la satisfacción laboral

## QUE ES LIDERAZGO

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

**Chiavenato, Idalberto**

## LIDERAZGO Y ADMINISTRACION

La Administración: Busca la eficiencia en el ascenso por la escalera del éxito.

¿Cómo puedo hacer mejor ciertas cosas?

Liderazgo: Determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

¿Cuáles son las cosas que quiero realizar?

*«administrar es hacer las cosas bien; liderar es hacer las cosas correctas».*

## CASO / EJEMPLO

un grupo de productores que se abren camino en la selva con sus machetes. Son los productores, los que resuelven los problemas, los que cortan la maleza y limpian el camino.

Los administradores van detrás de ellos, afilando los machetes, escribiendo manuales de política y procedimientos, llevando adelante programas para el desarrollo muscular, introduciendo tecnologías perfeccionadas y estableciendo hojas de trabajo y programas remunerativos para los macheteros.

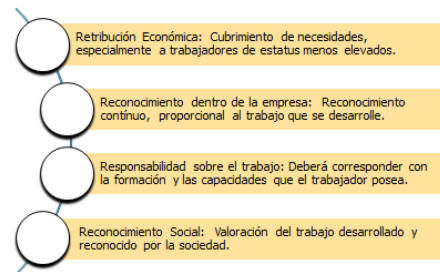
El líder es el que trepa al árbol más alto, supervisa toda la situación, y grita: «¡Selva equivocada!». Pero, ¿cómo suelen responder los ajetrechos productores y administradores? «¡Cállate! ¡Estamos avanzando!»

## MOTIVACION

La motivación laboral es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa.

Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en el comportamiento.

## FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACION LABORAL



## MEJORAMIENTO DEL CLIMA

El diseño de planes de mejoramiento del clima organizacional basado en resultados permite realizar el análisis de los mismos con base en las percepciones que tienen los individuos sobre la influencia del clima organizacional y que puede ser medido mediante:

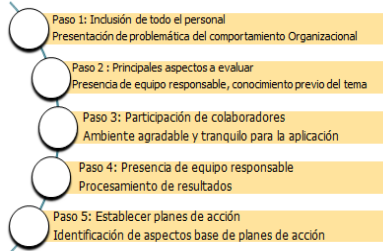
- Encuestas
- Evaluación de desempeño

## ENCUESTAS

Proceso de verificación de la satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa con respecto a las funciones, responsabilidades, ambiente de trabajo y experiencias con los directivos.

Las encuestas permiten la implementación de planes de acción a los trabajadores que generen mejoras laborales.

## PASOS A TENER EN CUENTA



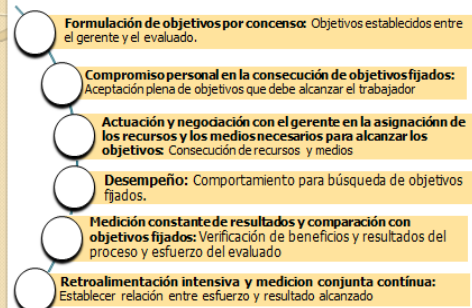
## EVALUACION DE DESEMPEÑO

la evaluación del desempeño se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro

## ETAPAS PARA APLICACIÓN

- **Etapas 1: Planificación del proceso de evaluación de desempeño**
  - Primera etapa del proceso
  - Evaluación de criterios básicos de valoración
- **Etapas 2: Diseño del sistema de evaluación**
  - Tener en cuenta aspectos de planificación
  - Perfil de cargos y planes de trabajo
  - Identificación de dimensiones
  - Elegir métodos de evaluación
- **Etapas 3: Implementación del sistema de evaluación**
  - Identificar aspectos principales a considerar
  - Información del sistema a aplicar a trabajadores
- **Etapas 4: Retroalimentación del empleado**
  - Realizar entrevista de evaluación y retroalimentación
  - Estrategias de mejoramiento de desempeño
  - Verificación de alcance de objetivos
  - Identificación de acciones adecuadas de mejoramiento de desempeño

## ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)



## **ANEXO H. CORRELATORÍA AMBIENTE LABORAL APROPIADO**

### **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE LA CORRELATORIA**

##### **Sesión 3. Seminario de INVESTIGACIÓN**

**Tema específico:** AMBIENTE LABORAL APROPIADO

**Presentado Por:** ADRIANA SÁNCHEZ

**Fecha:** 11 DE MAYO DE 2016

#### **1. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN**

##### **Ambiente laboral apropiado**

La motivación humana

La definición de este concepto no es fácil, la palabra o término motivo es todo aquello que puede impulsar a una persona a actuar de una forma específica. O quizás que puede incidir en un comportamiento que provoca un estímulo externo o interno de acuerdo a los procesos mentales que tenga el individuo. Hay dos tipos de motivación la interna y la externa; es de resaltar que, aunque los patrones mentales pueden cambiar, el proceso que los origina casi siempre es el mismo. Por lo que existen tres aspectos que siempre se involucran en la definición del comportamiento humano.

- el comportamiento es causado: se origina de acuerdo a estímulos internos o externos
- El comportamiento es motivado: todo comportamiento tiene una finalidad, siempre se dirige hacia algún objetivo específico y puede ser consciente o inconsciente.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos: siempre se van evidenciar impulsos necesidades deseos quizás tendencias que puedan dar señales que indiquen los motivos del comportamiento.

##### **Ciclo motivacional**

Este ciclo básicamente nos habla sobre el conjunto de etapas o pasos los cuales constituyen el proceso de motivación en las personas, inicia cuando surge una necesidad, produciendo una fuerza que impulsa y da origen a un comportamiento, este produce un estado de tensión por lo que se rompe con el equilibrio que existe en ese momento, presentando tensión e inconformidad y

desequilibrio. Cuando existe una necesidad el comportamiento cambia, afectando el ambiente laboral del individuo y sus compañeros.

### **Complejidad de la motivación**

Las motivaciones en las personas algunas veces pueden ser complejas y se pueden contradecir. Por ejemplo, una persona se puede mostrar motivada por el deseo de tener bienes y servicios económicos, aunque estos no tengan ninguna coherencia con sus necesidades verdaderas.

### **La diferencia entre motivación y satisfacción**

La motivación es un impulso el cual nos lleva a cumplir una meta establecida, es ahí donde se manifiesta la satisfacción por haber obtenido el premio, esta satisfacción es un placer que se experimenta por alcanzar lo propuesto; las personas en un empleo podrían tener un grado de satisfacción muy alto y a su vez bajo nivel de motivación o viceversa.

### **Liderazgo en los equipos**

La literatura organizacional confirma la importancia del liderazgo para el buen desempeño de los equipos, por eso es tan importante invertir tiempo en identificar las necesidades para alcanzar los objetivos de la organización. El liderazgo organizacional tiene como propósito estimular o motivar a todo el personal de una organización con el fin de trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos, el desempeño que tiene un líder es muy importante y decisivo, la conducta que él presente al equipo desarrollara eficazmente las funciones.

### **Cómo mejorar el trabajo en equipo autoevaluación de los equipos de trabajo**

Cuando se trabaja en equipo siempre se presentarán situaciones que pueden disminuir la eficacia que tiene el individuo; sin embargo, en ocasiones, aunque se presentan estas situaciones no se discute con el equipo. Un ejemplo sería cuando se expone los objetivos de la organización para algunos quizás no quedan claros, pero no lo expresan. De esta manera se da por entendido que la percepción de unos no es la misma para todo el equipo, y algunas de las consecuencias de esto son que se trabaja con poco orden, los integrantes del equipo no se escuchan lo suficiente y algunos pueden tomar el control monopolizando la discusión mientras que otros se limitan a escuchar; cuando no se atiende a estos inconvenientes difícilmente el equipo podrá funcionar. La mejor forma para resolver estos problemas es hacer una pausa y seguido a esto una autoevaluación. Se debe tener en cuenta que las autoevaluaciones no sólo se realizan en momentos de crisis también se pueden hacer en busca de una mejora en los individuos de la compañía.

## Toma de decisiones éticas

En cuanto a la objetividad y consistencia de las decisiones se pueden resaltar los siguientes pasos:

- **Definir el asunto a resolver:** aquí se realiza análisis, el contexto se determina a quién está afectando, se observa cuáles son los diferentes puntos de vista, esto se hace para no omitir datos que pueden ser relevantes y se reflexiona sobre la información recolectada.
- **Identificar los valores fundamentales:** en este aspecto se debe considerar el punto de vista de aquel que toma las decisiones, así como el de la organización, se resaltarán con claridad los componentes éticos que conllevan a una decisión determinante.
- **Ponderar los valores en conflicto y seleccionar una alternativa para balancearlos:** se determina la importancia que tienen los valores y son jerarquizados de acuerdo a las normas éticas de la organización.
- **Definir Y valorar la estrategia para presentar la decisión:** esto se hace analizando cuál es la mejor forma para decidir en cuanto al consenso y aceptación.
- **Implementar la decisión:** se da a conocer la decisión a toda la organización los fundamentos y todos los elementos considerados en el proceso.
- **Monitorear el impacto de la decisión:** Vigilar las reacciones de los individuos que se vieron involucrados en las decisiones tomadas, cual fue la aceptación y como la están manejando y que impacto genera en la cultura organizacional. En cuanto al comportamiento ético es fundamental en todas las organizaciones que se presente una base moral, los valores que avalan las acciones, así como el trasfondo que da sentido y cohesión al hacer.

## Responsabilidad social

Durante algún tiempo las organizaciones se concentraron en plantear dinámicas de trabajo que eran resultados en la productividad y no, en los beneficios de carácter moral o de responsabilidad social, este ha ido cambiando de forma sustancial.

### Desempeño social corporativo

La responsabilidad social se entiende como un compromiso que asume la organización para realizar acciones que estén sustentadas por criterios políticos y económicos con el fin de proteger y mejorar el bienestar social, sin duda esto genera una oportunidad, para las empresas como el país por que influye en áreas de concentración y sensibilización social.

### 3. REFLEXIÓN CRÍTICA

Si los ambientes laborales apropiados están importantes en una organización para acelerar el cumplimiento de sus objetivos, porque no se toman medidas antes de presentarse el conflicto o falencias humanas en las relaciones interpersonales que existen en una organización “en una organización el talento humano es la llave con la que se abre la cerradura del éxito”.

#### d. Contenido

El tema tratado durante la sesión de la relatoría expone los beneficios que obtienen las organizaciones cuando dentro de ellas existen ambientes laborales apropiados entre los integrantes de estas; como puede hacer la diferencia las relaciones interpersonales de los individuos para la obtención de resultados, no solamente en productividad también en gastos de contratación de personal por la alta rotación de este.

#### ✓ Aspectos relevantes del tema.

##### **Factores Que Influyen En Entornos Laborales Saludables:**

Condiciones de trabajo; es relevante que existan condiciones físicas y ambientales apropiadas que garanticen la seguridad de los individuos en la organización.

Igualdad; que las normas de la compañía se apliquen para todos de la misma manera y no existan diferencias entre compañeros de trabajo, además de garantizar estabilidad laboral por parte de la empresa.

Liderazgo; al seleccionar una persona para ejercer un cargo de liderazgo, se debe tener en cuenta las capacidades y características del individuo para dirigir un equipo de trabajo, contando con la destreza para motivar y desarrollar personas dentro de una organización.

Promoción y desarrollo profesional: la compañía debe explotar las capacidades de las personas que trabajan en ella y motivarlas a seguir desarrollándose, brindándoles capacitación y formación con el fin de puedan crecer dentro de la compañía.

Reconocimiento y retribución: el trabajo que se desarrolla en una organización debe ser reconocido a través de diferentes incentivos para los individuos, el resaltar los cumplimientos y esfuerzos en el deber cumplido hace que los

colaboradores se sientan motivados y satisfechos provocando mayor productividad en ellos y sentido de pertenencia con la compañía.

Organización y comunicación interna: para un mejor funcionamiento en una organización es importante el desarrollo organizacional donde cada individuo además de ejercer bien sus funciones este enfocado con los objetivos de la compañía, contando siempre con una comunicación asertiva con sus compañeros y líderes jerárquicos de la empresa.

### **Motivación:**

La motivación humana es una fuerza que se genera a través de un estímulo emocional la cual permite que el individuo accione de una manera determinada. Existen tres aspectos importantes en la motivación como comportamiento causado, motivado y orientado hacia los objetivos.

### **e. Claridad de la exposición**

De acuerdo a la exposición que realizo la compañera Sonia Rueda, sobre ambientes laborales apropiados, fue acertada la información que expuso, aunque la gráfica de los factores importantes en una organización no estaba tan clara el orden de los mismos, como el liderazgo y la correlación que existen con las condiciones de trabajo y la igualdad, aunque falta claridad en este punto, lo demás fue muy claro para todos los participantes.

### **f. Capacidad de comunicar y liderar el grupo**

Durante la relatoría se observa una fluidez para comunicar y expresar de forma asertiva por parte de la relatora, maneja un buen tono de voz y fluidez en las palabras además de llamar la atención con el buen manejo del tema, aunque es importante dominar el uso de las muletillas a la hora de exponer.

## **ANEXO I. PROTOCOLO AMBIENTE LABORAL APROPIADO**

### **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO**

**Sesión 3.** Seminario de investigación

**Tema específico:** Ambiente laboral apropiado

**Presentado Por:** Sonia Lizeth Rueda Uribe

**Fecha:** 04 de mayo de 2016

- **ASISTENTES Y FUNCIONES:**

Siendo las 07:00 pm se da inicio a la sesión con los siguientes participantes:

Estudiantes:

Relator: **Sonia Lizeth Rueda Uribe**

Correlator: **Adriana Sánchez Aguillón**

Protocolante: **Mayerly Becerra Rojas**

Participante: **Tatiana Isabel Gutiérrez Gómez**

Tutora: **Lady Marcela Castro**

#### **COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR**

Se llegó a la conclusión de la relatoría anterior que los ambientes laborales no apropiados llegan a producir una baja en la eficiencia organizacional y puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro por parte de los trabajadores. Existen empresas que solo se interesan por tener un alto nivel de productividad, olvidando el clima laboral, iniciando así un círculo de insatisfacción y baja productividad, teniendo a un personal mal remunerado, improductivo y por lo tanto insatisfecho.

Si existe insatisfacción laboral es posible que se deteriore la imagen de la empresa, así como la calidad de sus productos y servicios, por ende, bajando los niveles de productividad y calidad, haciendo más lento el crecimiento y desarrollo de la organización.

Por parte de la tutora se hizo varias recomendaciones para la organización adecuada y presentación de los temas con conclusiones bien estructuradas tanto para las exposiciones como para el entregable.

## **EVALUACIÓN DE LA RELATORÍA Y CORRELATORÍA**

Según lo expuesto por la relatora Sonia en el tema de ambientes laborales apropiados se dio a conocer, compartir y analizar conceptos, factores y metodologías que actualmente son implementadas por las organizaciones, para generar ambientes laborales apropiados y saludables; que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional como ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano, y como factor influyente en la satisfacción del recurso humano y por tanto en la productividad y efectividad de las empresas.

Por parte de la correlatora Adriana su complemento fue en la parte de motivación, el liderazgo y trabajo en equipo, factores importantes para que existan ambientes laborales apropiados en las organizaciones, para el cumplimiento de sus objetivos, tomando acciones antes de que los conflictos se presenten.

## **DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN**

La directora da inicio a la sesión de la tercera relatoría a cargo de Sonia Lizeth Rueda, con ayuda de una presentación en power point; la relatora inicia su tema enfocándose en los factores y metodologías que contribuyen a mejorar el ambiente laboral, el liderazgo, la motivación y las encuestas

Se expone la composición de cada ítem, iniciando con el objetivo; que consta de factores y metodologías implementadas para generar ambientes apropiados y la satisfacción de los empleados, para que la productividad y efectividad de las empresas crezcan.

En la definición de ambiente laboral apropiado dice que se considera un factor primordial influyente para el beneficio y efectividad de las organizaciones y para los resultados que las mismas pueden obtener.

En el gráfico se explica cada factor que se debe tener en cuenta para que los ambientes laborales sean los apropiados; la tutora interviene y recomienda que el orden debe cambiarse para que lleve un consecutivo lógico acorde al tema, por ejemplo, el liderazgo debe estar ubicado en los primeros factores y no en el último.

En los factores del clima organizacional humanitario se destacó la alta cooperación, comunicación y estimulación de los trabajadores y los gerentes para que influyan en sentirse motivados en sus labores.

En liderazgo se cita la definición por parte de Idalberto Chiavenato, donde explica que el liderazgo es la influencia de una situación encaminada a lograr unos objetivos específicos.

Se expone un caso ejemplo de unos productores que abren camino y sus administradores que van detrás de ellos estableciendo los procedimientos que se deben seguir y cuando el líder se da cuenta que están en el lugar equivocado los productores responden que debe callarse porque están avanzando; este dio paso a que los participantes dieran sus aportes de si se estaba haciendo o no lo correcto.

En la motivación laboral se especificó que es la fuerza que impulsa al trabajador a realizar determinadas acciones o comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa, esta motivación se puede dar en retribución económica, reconocimiento dentro de la empresa, responsabilidad sobre el trabajo y el reconocimiento social.

En el mejoramiento del clima se enfatiza en las encuestas que permiten la implementación de planes de acción a los trabajadores que generen mejoras laborales, se conocen los pasos que se deben tener en cuenta para la encuesta que son: inclusión de todo el personal, principales aspectos a evaluar, participación de los colaboradores, presencia del equipo responsable y por ultimo establecer planes de acción.

Luego en la evaluación de desempeño, se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro. En cuanto a las etapas que se deben tener en cuenta para la evaluación de desempeño se mencionaron: la planificación, diseño, implementación y retroalimentación.

La correlatora Adriana complementa la información con el tema de motivación y los ciclos que constituyen el proceso de motivación en las personas, su complejidad y la diferencia que existe entre motivación y satisfacción. También abarco el tema de liderazgo en los equipos y cómo mejorar el trabajo en equipo en las empresas, dio como ejemplo un caso de la empresa donde trabaja no había trabajo en equipo y por un incentivo que se empezó a dar, ellos tomaron otra actitud, decidieron colaborar y trabajar en cumplir con las metas para recibir este incentivo.

La participante Tatiana realiza su aporte con el tema de actitudes y comportamientos de una oficina con buen ambiente de trabajo donde los componentes básicos para el éxito empresarial es un ambiente de trabajo positivo, que sea acorde con los gustos de los trabajadores para que estén cómodos y den lo mejor de sí mismos para el bien de la organización; también menciona algunas señales para identificar los ambientes laborales agradables como son: valores morales positivos, atmosfera relajada y productiva, compromiso con la excelencia, comunicación directa y sincera, cooperación y apoyo, sentido

del humor, comprensión y entendimiento, motivación empresarial, énfasis en salud, familia y ambiente, oportunidades de ascenso y capacitación.

La directora complementa que el liderazgo es fundamental porque desde aquí es la base para que un ambiente laboral sea efectivo, los beneficios que tiene trabajar en equipo y el rol que toma cada persona, los incentivos que llevan a satisfacción y la importancia de realizar las pruebas, encuestas y el seguimiento que se le da a cada una de estas.

## **ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES**

La directora del grupo resalta las fechas de entrega de los formatos y relatorías, también sugiere que para el informe final del seminario se tengan en cuenta en las recomendaciones: el manejo de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, sindicatos, incentivos, cultura organizacional, resaltar la importancia de la vida saludable y objetivos organizacionales claros.

## **REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS**

La metodología utilizada fue el uso de medios electrónicos para la exposición de los temas; ejecutando los roles establecido para cada participante y en los tiempos adecuados para la ejecución de la relatoría.

## **CONCLUSIONES**

Se llegó a la conclusión que para tener un ambiente laboral apropiado se debe cumplir con varios factores como son: liderazgo, las condiciones de trabajo, igualdad, reconocimiento, motivación, comunicación interna, retribución, promoción y desarrollo profesional, y formación.

La motivación es todo aquello que puede impulsar una persona actuar de una forma específica, esta motivación ayuda a que los objetivos de las organizaciones se cumplan y se vea su productividad teniendo en cuenta los ciclos que constituyen el proceso de motivación en las personas.

Los componentes básicos para el éxito empresarial es un ambiente de trabajo positivo, que sea acorde con los gustos de los trabajadores para que estén cómodos y den lo mejor de sí mismos para el bien de la organización.

## **TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN**

Manejo del conflicto y negociación efectiva:

- Experiencias exitosas de ambientes laborales apropiados.

## **ANEXO J. RELATORÍA EXPERIENCIAS EXITOSAS DE AMBIENTES LABORALES APROPIADOS**

### **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA RELATORIA**

Sesión 4. Seminario de Investigación

Tema específico: **EXPERIENCIAS EXITOSAS DE AMBIENTES LABORALES  
APROPIADOS**

Subtemas:

- Otros casos exitosos

Presentado Por: **Tatiana Isabel Gutiérrez Gómez**

Fecha: abril 7 de 2016

#### **OBJETIVO:**

Exponer los diferentes casos de ambientes laborales exitosos a nivel nacional e internacional.

#### **PREGUNTAS QUE MOTIVAN LA INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuáles son los principales motivos de la deserción laboral?
2. ¿Qué estrategias se están implementando en las empresas para disminuir la rotación de personal?
3. ¿Es posible que las empresas colombianas evolucionen igual que las empresas americanas en un ambiente laboral flexible?
4. ¿Qué características se identifican en un buen ambiente laboral en las empresas?

#### **DESARROLLO DEL TEMA**

Actualmente una de las principales causas de abandono de trabajo de los colaboradores depende en la mayoría de los casos del clima laboral de la empresa. Por eso es importante que las compañías mejoren sus tácticas que ayuden a mejorar el ambiente laboral.

- La buena comunicación con los superiores, el respeto, el reconocimiento a la labor desempeñada, las posibilidades de promoción y el compañerismo son algunas prácticas sencillas las cuales harán que el ambiente laboral sea el mejor en cada empresa.
- Se sabe que un buen clima siempre orientara hacia los objetivos generales, mientras que un mal clima destruye los ambientes laborales, esto ocasionando situaciones de conflicto, malos entendimientos y claro bajo rendimiento de los empleados.
- Las compañías están implementadas nuevos métodos de motivación en sus colaboradores donde ellos se sientan a gusto de pertenecer a esa institución ya sea porque hay un excelente ambiente y sienten que ellos son lo primero.
- Realizar actividades extra laborales, como cursos de inglés, de Excel, rumba terapias, actividades deportivas, etc., en donde el colaborador participe con sus compañeros de trabajo esto con el fin de mantener un clima de confianza y entendimiento en el que se sientan valorados y apreciados.
- Realizar reconocimiento a los hijos de los trabajadores los cuales han tenido buenas calificaciones en el colegio, esto motivara a la familia y por supuesto al empleado.
- Mantener un espacio agradable donde el empleado realice sus labores diarias es muy importante para la comodidad y satisfacción del colaborador, es por eso que algunas empresas tienen diseñado espacios donde los empleados pueden tomar un descanso ya sea escuchando música, jugando algún videojuego o simplemente tomando un descanso en un lugar cómodo y relajado.
- Empresas nacionales como internacionales tienen que implementar nuevas estrategias de mejora en el clima laboral de cada compañía, esto con el fin de mantener motivados, felices, con excelente salud y condición a sus empleados para reducir los niveles de rotación.
- La constante rotación de personal con lleva a las empresas a gastar dinero en la capacitación para un nuevo empleado, tiempo para adaptarse al nuevo puesto a desarrollar, esto se debe analizar en las compañías y corregir para que la rotación cada vez sea menor.
- Es importante que cada colaborador tenga sentido de pertenencia hacia la empresa es por esto que las empresas deben implementar el dialogo, la motivación, interactuar con la familia del empleado, conocer sus proyectos educativos, personales y laborales, entre otros, esto con el fin de conocer más al empleado y que el vea en la empresa un lugar estable laboralmente.
- Incentivos vinculados al desempeño y el reconocimiento en todo el año, las oportunidades para crecer y desarrollarse a través de nuevos y diferentes retos, es el punto de vista del director global de la división de Gestión de clima organizacional de Hay Group el doctor Will Werhane, estos son algunos de los incentivos que se deben tener en cuenta en las empresas para tener obtener una buena motivación laboral del colaborador.

- Para Adriana Dorado, profesional de Recursos Humanos del Banco Santander, el reconocimiento a la labor, las bonificaciones salariales y los ascensos o promociones son formas de incentivar a los trabajadores.
- La estimulación hacia el empleado hace que ellos se comprometan y aumenten el sentido de pertenencia hacia la compañía, esto también se verá reflejado en la productividad, el cumplimiento de los objetivos o funciones asignados, mayor eficiencia, clima laboral favorable.
- Empresas como Google, Netflix, Nokia, Lego, Apple, Think Parallax, McDonald's, Walt Disney, Hotel Omni a nivel internacional son algunas de las empresas más conocidas por su excelente ambiente laboral y muy baja rotación de personal, en Colombia se encuentran empresas como Colpapel, Colcafé, Bavaria, Terpel, Ecopetrol, Bancolombia, Grupo Nutresa, Alpina, Financiera Coomultrasan, entre muchas más que de igual manera su nivel de rotación es muy bajo gracias a la motivación, salarios, reconocimientos, comunicación jefe-empleado, que estas empresas aplican a sus compañías para mejorar el clima laboral.

#### **FUENTES DE INFORMACIÓN:**

BBVA. Empleados felices, empresas más productivas. {En línea} En: El espectador. Especiales N.528650, (20 Nov 2014) Disponible en: <http://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

Ideas para tener empleados felices, motivados para generar sentido de pertenencia hacia la empresa o compañía.

BRABECK-Letmathe, "Políticas de recursos humanos de Nestle" {En línea} 2004 {13 octubre 2015} disponible en: <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/publicaciones/politica-de-recursos-humanos-nestle.pdf>  
Conocer las diferentes prácticas aplicadas en los colaboradores de la empresa Nestle, como la parte de remuneración, equilibrio entre trabajo y vida privada, relaciones humanas, evolución profesional entre otras.

De buen ambiente, {En línea} En: Revista Semana. Especiales N. 115857-3, (24 abril 2010) Disponible en: <http://www.semana.com/especiales/articulo/de-buen-ambiente/115857-3>

Salario emocional, liderazgo, balance trabajo y familia y cultura empresarial.

DUEÑAS, Ricardo. Libro "Grandes empleadores 2011" Capítulo 2 {En línea} 2011. {13 octubre 2015} disponible en: <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/Articulos/2.pdf>  
Conocer las mejores prácticas en recursos humanos de algunas empresas internacionales, como: Google, Facebook, Nokia, Zara, Lego, Walmart

PIZARRO, Valentina. "10 Ideas para crear un buen ambiente laboral" {En línea} En: Revista Capital Online. N. 130115-10 (6 enero 2016) Disponible en: <http://www.capital.cl/poder/2016/01/06/130115-10-ideas-para-crear-un-buen-ambiente-laboral>

Success stories, {En línea} En: Revista Wise Employment. Disponible en: <http://www.wiseemployment.com.au/en/jobseekers/jobseeker-success-stories/>  
Trabajo para personas con alguna discapacidad no es motivo para no contratar.

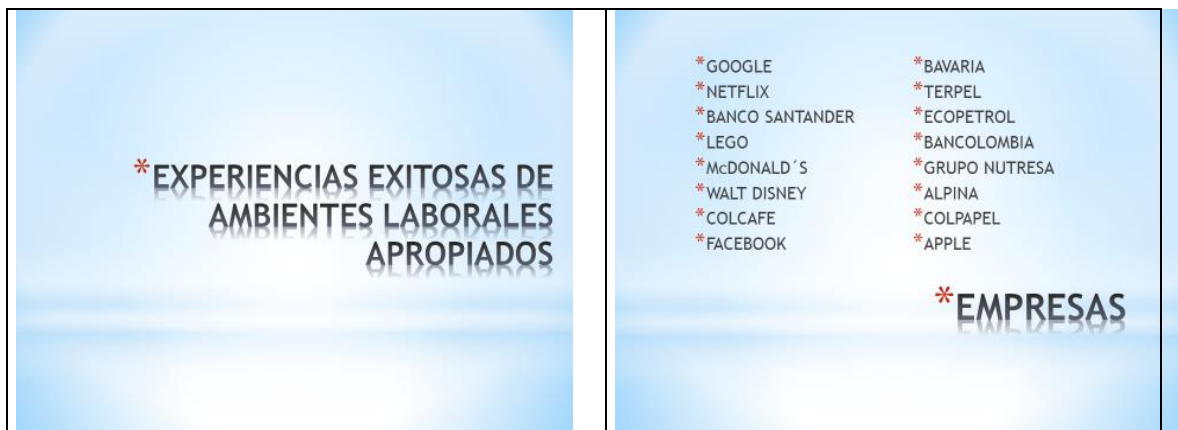
VIÑAS FORT, Jordi; MATEOS, Daniel; CARBALLO, Sandra; CASIMIRO, Antonio; FABRA, Fernando; ISERN, Xavier; PERE, Manuel; PRADOS, Santiago; TOMÁS, Julio; VENERO, Juan Pablo. Plan integral para la actividad física y el deporte: Deporte en el ámbito laboral. Versión 1. (marzo 2016). {En línea} Disponible en: <http://femede.es/documentos/Laboralv1.pdf>

Importancia del deporte en el ámbito laboral, motivación al empleado en diferentes áreas deportivas.

## CONCLUSIONES

- Se puede concluir que la motivación es un pilar importante en cualquier empresa sin importar su tamaño o sector, un empleado motivado es un empleado eficiente, comprometido, productivo.
- En las empresas se debe tener presente los niveles de rotación esto con el fin de identificar y dar solución a los problemas que se estén presentando, para disminuir los niveles de rotación.
- Es importante tener una buena comunicación jefe-empleado para conocer las necesidades, proyectos, aspiraciones de la persona esto con el fin de apoyar a los colaboradores en la realización de los proyectos.

## Diapositivas



- \* **ACTIVIDADES EXTRA LABORALES:** Atletismo, pilates, voleibol, rumbaterapia, gimnasio, etc.
- \* **CONCILIACIÓN ENTRE LO LABORAL Y PERSONAL:** reconocimiento a la educación de los hijos de los colaboradores, bonos para las esposas que se quedan en casa, charlas, concursos, premios de salud, nutrición para las familias.
- \* **APERTURA A LAS IDEAS Y PARTICIPACIÓN ACTIVA:** motivación a los colaboradores a presentar ideas de mejora e innovación, por medio de reuniones, desayunos, talleres.

## \* METODOS PARA UN BUEN CLIMA LABORAL

- \* **INCENTIVOS:** reconocimiento del buen desempeño del empleado mediante la visita a los hogares, entrega de obsequios, placas, bonos económicos. En todos los rangos.
- \* **COMUNICACIÓN ABIERTA PARA TODOS:** comunicación directa entre gerentes, jefes, coordinadores, operarios, personal administrativo, etc. Con el fin de informar desde la alta gerencia todos los cambios, proyectos o avances.

- \* Excelentes salarios
- \* Sueldo de un desarrollador ronda los USD 90000 anual y un ingeniero sueldo base USD 125000.
- \* Paga el 100% de las primas de beneficios para los empleados: gastos médicos, dentales, de visión, seguro de vida e incapacidad.
- \* 50% de reembolso de las tarifas mensuales de los gimnasios.
- \* Ofrece 4 meses de licencia parental, para nacimiento o adopción y da USD 4000 para el cuidado del bebé.
- \* 21 días de vacaciones pagadas y si el trabajador se encuentra enfermo puede laboral desde casa.
- \* Snacks sin límites.
- \* Salas de descanso hay consolas de videojuegos, música, mesas de ping pong, canchas de básquet.
- \* No hay divisiones entre los escritorios.

## \* FACEBOOK



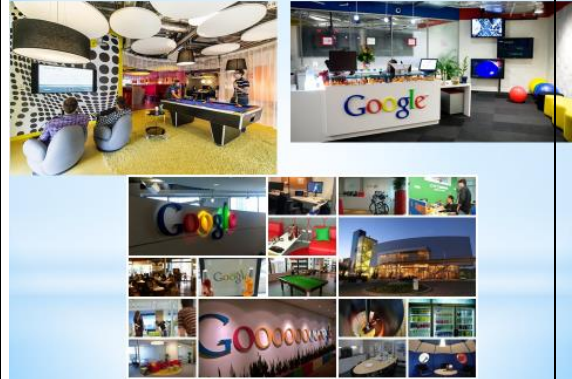
- \* Para Lego, el recurso más valioso e importante es su gente.
- \* La infraestructura tiene toques lúdicos con un moderno diseño.
- \* Amplios lugares para pensar en los nuevos proyectos como librerías y cafeterías.
- \* Pensar como un niño es fundamental para llevar a cabo grandes ideas.
- \* Diferentes culturas y nacionalidades. Conversaciones en diferentes lenguas

## \* LEGO



- \* Oportunidades de crecimiento, aprendizaje, viajes, ambientes propicios de trabajo y diversión durante la jornada.
- \* Instalaciones son como un paraíso: máquinas de pinball, mesas de billar, lámparas de lava y pizarras en las paredes.
- \* Suiza existen toboganes, comida gratis todo el día, sala de masajes, gimnasio, juegos electrónicos hasta patines para recorrer la oficina.
- \* Los niños son aceptados en las oficinas.
- \* No tienen uniforme, pueden asistir hasta en pijama.
- \* No existe condiciones de horas de trabajo, tienen plazos de entrega el desarrollo de productos son improporables.

\* **GOOGLE**



- \* Modelo para el crecimiento profesional de los trabajadores denominado "Rutas de carrera"
- \* Salarios justos, motivación y reconocimiento por parte de los jefes.
- \* Libertad de asociación o creación de sindicatos de trabajadores

\* **ECOPETROL**

- \* Disney es uno de los negocios más exitosos del planeta porque logra hacer felices tanto a los clientes como a sus trabajadores.
- \* Capacitación desde el primer día de trabajo.
- \* No existen líneas de autoridad, el que manda es el cliente.
- \* Trabajadores nuevos con mentores, se realizan chequeos regulares, que exista desarrollo de liderazgo.
- \* Reconocimiento constante al trabajo de los empleados, mediante premios de excelencia, cartas, reuniones.

\* **WALT DISNEY WORLD**

- \* Oportunidades de ascensos, traslados, promociones, movilidad y asignación de talento a los proyectos.
- \* Salarios competitivos.
- \* Programa Vi.Ba (Vida con Balance), 4 modalidades: horario flexible, trabajo remoto, medio tiempo y semana comprimida.
- \* Estructura de los programas de capacitación, proyecto "Universidad Alpina" capacitación interna.

\* **ALPINA**

- \* Empleo para jóvenes.
- \* Formación y desarrollo desde el primer día de trabajo.
- \* Flexibilidad y con futuro de realizar carrera profesional.

\* **Mc Donald's**

- \* Patrocinios académicos para el personal adelante programas de diplomados, especializaciones y maestrías.
- \* Programas internacionales para capacitación en formación gerencial.
- \* 70% de patrocinio para maestrías que pueden ser en el exterior.
- \* Ascensos y ajustes salariales.
- \* Convocatorias internas.
- \* Auxilios de estudio, maternidad, fallecimiento.
- \* Medicina prepagada para los familiares del trabajador.
- \* Prestamos de vivienda y vehículo.

\* BAVARIA

- \* Buen salario, bienestar para el empleado y su familia, posibilidades de desarrollo dentro de la empresa y de crecimiento profesional.
- \* Reconocimiento a través de los jefes en el día a día por las labores bien desempeñadas.
- \* Horarios escalonados (diferentes horarios con variación en la hora de entrada y de salida), doble jornada y teletrabajo.

\* BANCOLOMBIA

- \* Desarrollo personal y profesional.
- \* Convocatorias internas, para crecer en la compañía y adquirir nuevos conocimientos.
- \* Día libre en el cumpleaños.

\* TERPEL

- \* Vacaciones cuando quieran.
- \* No corbatas ni tacones.
- \* En las instalaciones se encuentra un gimnasio, cine y dispensadores gratuitos de mecato, memorias USB, audífonos para iPhone, mouse y teclados.
- \* No se controlan las horas trabajadas pero si los resultados.

\* NETFLIX

- \* Licencias de maternidad más largas.
- \* Días de regalo para trabajar en casa durante los primeros meses de vida de un hijo.
- \* Un determinado número de días laborales al año que el empleado puede usar como quiera.
- \* Día libre de mudanza.
- \* Vacaciones adicionales por matrimonio.
- \* Horarios flexibles.
- \* Medio día libre por el cumpleaños.
- \* La tarde de un viernes al mes libre.
- \* Dos días de licencia de matrimonio al año.
- \* Fiesta de Halloween.
- \* Días de jeans o atuendo casual.
- \* Regalos para los hijos de los empleados en navidad.

\* IDEAS



## **ANEXO K. EXPERIENCIAS EXITOSAS DE AMBIENTES LABORALES APROPIADOS**

### **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DE LA CORRELATORIA**

##### **Sesión V. Seminario de Investigación**

Tema específico: EXPERIENCIAS EXITOSAS DE AMBIENTES LABORALES APROPIADOS

Subtema:

- Otros casos exitosos

Presentado Por: Sonia Lizeth Rueda Uribe

Fecha: mayo 25 de 2016

#### **1. ASPECTOS QUE COMPLEMENTAN EL TEMA DE EXPOSICIÓN**

En la presente correlatoría se dan a conocer otras experiencias exitosas que benefician ambientes laborales saludables a trabajadores de grandes y reconocidas empresas, teniendo en cuenta cumplimiento improrrogable de los compromisos adquiridos por cada trabajador para la productividad de las empresas.

- **SQUARESPACE**

Esta startup es uno de los mejores lugares para trabajar en Nueva York. Se maneja como una empresa “plana, abierta y creativa”. Una firma plana es la que no está dividida por niveles gerenciales, algo muy común en los negocios que arrancan y difícil de mantener conforme crecen.

SquareSpace también ofrece seguros de gastos médicos mayores, vacaciones flexibles, buenas oficinas, comidas profesionales, cocinas llenas de alimentos saludables, celebraciones mensuales, espacios de relajación y oradores invitados.

Beneficios de este tipo impulsan la cultura corporativa, pero no la aseguran. También se deben tener buenos líderes que la hagan crecer en sus equipos.

Se puede imitar que los empleados deben sentir que se escuchan sus voces y que estas no se pierden entre sus niveles gerenciales. Este nivel de empoderamiento mejora la moral y aumenta la autoconfianza de los trabajadores.

Desde hace más de una década, ha sido de las mejores empresas en la construcción de bellos sitios web, y para la compra de un dominio directamente con SquareSpace, ofrecen la navegación por más de 200 dominios.

Mediante la combinación de diseño elegante y sofisticada ingeniería, la empresa da a conocer a millones de personas, los profesionales que brindan el servicio a empresarios que conforman las empresas más representativas del mundo para compartir sus historias.

Empresa galardonada para trabajar en la ciudad de Nueva York desde 2012 Squarespace ha crecido a un equipo de 554 personas con talento.

### **¿Por qué Squarespace?**

En Squarespace, tendrá que trabajar con talentos de ingenieros, diseñadores y líderes de opinión del mundo para dar forma al futuro de la edición en línea. Ubicado en más de 20 países, con más de 15 idiomas y aplica una increíble amplitud y profundidad de la experiencia del trabajo otorgado. Incluye también los diseñadores premiados, genios de las matemáticas, comediantes, hackers, músicos, chefs entrenados, activistas comunitarios, y mucho más

### **Reconocimientos**

Como un lugar excepcional para trabajar en Nueva York, ganan continuamente reconocimientos importantes de la industria para la empresa y los lugares de trabajo: Squarespace fue clasificado como la # 5 de mejores pequeñas y medianas empresas por la revista Fortune en 2015, y la compañía de más alto rango en la lista situada en la ciudad de Nueva York.

Una de las 100 mejores empresas para trabajar en el año 2015. Más recientemente, fueron nombrados a la lista de Wealthfront 2016 de la carrera de lanzamiento de empresas, un honor determinado por los socios de 16 de las principales firmas de capital de riesgo del mundo. Nombrada en la lista de los mejores lugares para trabajar en la ciudad de Nueva York desde 2012.

### **Cuidado de la salud**

Squarespace ofrece cobertura médica, dental y de la visión de primer nivel y paga por el 100% de los gastos de seguro para sus empleados y sus dependientes.

Consideran que el descanso desbloquea la creatividad, por lo que animan a los empleados a tomar ventaja de las políticas liberales. Los empleados tienen flexibilidad en descansos como ellos quieren, cuando lo quieren, siempre y cuando cumplan con los resultados.

### **Comidas de oficina**

Proporcionamos atención abierta, comidas gourmet todos los días laborables y una impresionante oferta de zumos prensados en frío, café, bocadillos saludables, y golosinas.

### **Plan de equidad**

Creen firmemente en compartir el nuestro éxito. Todos los empleados Squarespace reciben un paquete de acciones de la empresa como parte de su compensación total.

### **Permiso parental**

Apoyan a las familias de los empleados, proporcionando nuevos padres con hasta 18 semanas de permiso pagado en su totalidad después del nacimiento, adopción o custodia de un niño, junto con los arreglos de horarios flexibles para facilitar la transición de vuelta al trabajo.

### **Todas las manos**

Todo el equipo de Squarespace se reúne una vez al mes, para celebrar los hitos de la compañía, compartir actualizaciones, y la bienvenida a las últimas contrataciones. Como organización, valoran la transparencia y hacen todo lo posible para asegurarse de que toda la empresa sea informada sobre los aspectos clave del negocio (incluyendo rendimientos financieros).

La reunión de todas las manos también incluye oradores invitados especiales que son líderes en el entretenimiento, la tecnología y el diseño.

### **Ubicación**

Squarespace tiene su sede en el barrio del SoHo vibrante de la ciudad de Nueva York, un refugio creativo conocido por sus calles adoquinadas, tiendas icónicas y galerías, y mediados del siglo 19 arquitectura del hierro fundido. En Dublín, la oficina se encuentra en el corazón de la capital irlandesa, pasos de puntos de referencia culturales como el Castillo de Dublín, Christchurch, y la catedral de St. Patrick. Squarespace Portland se encuentra en el centro de Portland, en la esquina de camiones de comida gourmet, espacios verdes, y una gran variedad de ofertas culturales. Así que no importa en qué lugar se trabaja a partir, tendrá una gran cantidad de actividades para mantenerlo animado y entretenido.

## • TWITTER

Los trabajadores de Twitter presumen por todo lo alto lo genial que es trabajar para esta compañía. Juntas en la azotea, colegas amistosos, un ambiente de trabajo basado en la colaboración de equipos... esta empresa tiene todo eso y más.

Los empleados de la red social también tienen comidas gratis en las oficinas de San Francisco, así como clases de yoga y vacaciones extensas. Estos beneficios son conocidos en el mundo de las startups, pero ¿qué distingue a Twitter?

Los colaboradores de esta compañía aman trabajar con otras personas inteligentes y se sienten orgullosos de ser parte de una empresa que está cambiando al mundo.

**Qué puedes imitar:** siempre es muy bueno tener trabajadores que se traten con agrado y respeto y que a la vez sean buenos en su labor. No hay un programa que supere tener empleados felices que sientan que su trabajo hace una diferencia.

## • ADOBE

Esta empresa se esfuerza para dar a sus empleados proyectos que los estimulen. Ofrece beneficios como cualquier otra compañía tecnológica moderna, Adobe evita caer en el *micromanaging* y espera que sus empleados hagan lo mejor.

Los productos de esta firma son sinónimos de creatividad y al darles libertad a sus colaboradores les permite tener una mente abierta. Los directores si más bien entrenadores que ayudan a los empleados a fijarse una meta y determinar cómo van a alcanzarla.

Los trabajadores también pueden comprar acciones de la empresa, lo que les impulsa sentirse parte del éxito de la firma. La empresa también promueve las capacitaciones continuas y la toma de riesgos sin temor a las consecuencias.

**Qué puedes imitar:** confiar en tus empleados ayuda enormemente a la cultura de tu empresa y te ayuda a generar trabajadores independientes que impulsarán el crecimiento de tu negocio.

## 2. REFLEXIÓN CRÍTICA

Una vez se presentan las diferentes experiencias de grandes empresas en otros países, se realiza la comparación con las experiencias de empresas Colombianas, las cuales las actividades de motivación que éstas brindan a los empleados son de acuerdo al tamaño de empresa, productividad y además como factor importante se

determinó la cultura de las persona de los diferentes países, la cual influye en un mayor grado de importancia para el otorgamiento de beneficios como los mencionados en la presente sesión. Dependiendo de la cultura que exista en cada país, se debe analizar con mayor precisión qué factores motivacionales y que tan flexible puede ser una organización para brindar estos beneficios, de tal manera que no se generen desórdenes organizacionales y por ende improductividad en las empresas.

#### **a. Contenido**

- **Aspectos a relevantes del tema.**

Se pueden realizar actividades y ofrecer beneficios favorables a los trabajadores de las organizaciones, acorde al tamaño de las empresas y al factor de productividad que ésta represente, así mismo generar cultura en los trabajadores para un mejor manejo y rendimiento de las actividades propias de cada cargo.

- **Acuerdos y desacuerdos.**

Identificar si realmente en las empresas colombianas se pueden implementar este tipo de beneficios y flexibilidad de condiciones a los trabajadores de las organizaciones.

Analizar la cultura de las personas para considerar que tipo de beneficios pueden ser implementados en las empresas de tal manera que represente el rendimiento de los trabajadores y productividad en las empresas.

#### **b. Claridad de la exposición**

La relatoría de la responsable Tatiana Isabel Gutiérrez Gómez, se realizó conforme a lo establecido en la matriz presentada en el plan de trabajo del presente seminario, exponiendo con claridad, conocimiento y apropiación el tema presentado, el cual fue realizado mediante presentación clara por medio de herramienta de power point y presentándose la discusión y participación de los demás integrantes del seminario y su director.

#### **c. Capacidad de comunicar y liderar el grupo**

Se presenció el conocimiento y apropiación del tema por parte de Relatora, dando a conocer de manera clara el tema expuesto acompañado de presentación gráfica con diapositivas y buen manejo de voz y dominio del tema, incentivando a la participación y discusión.

## **ANEXO L. PROTOCOLO EXPERIENCIAS EXITOSAS DE AMBIENTES LABORALES APROPIADOS**

### **UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

#### **FORMATO PARA LA PRESENTACIÓN DEL PROTOCOLO**

##### **Sesión 4. SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN**

**Tema específico:** EXPERIENCIAS EXITOSAS DE AMBIENTES LABORALES APROPIADOS

**FECHA:** 17 DE MAYO DEL 2016

#### **1. ASISTENTES Y FUNCIONES:**

**Relatora:** TATIANA ISABEL GUTIÉRREZ

**Correlatora:** SONIA RUEDA

**Protocolante:** ADRIANA SÁNCHEZ

**Participante:** MAYERLY BECERRA ROJAS

**Director:** LADY MARCELA CASTRO

Inicia sesión a las 7:00 pm

#### **2. COMENTARIOS DEL PROTOCOLO ANTERIOR**

Durante la relatoría que se realizó 17 de mayo por parte de Sonia rueda con el tema ambientes laborales apropiados se debe mejorar el orden de los puntos expuestos en la gráfica presentado por la relatora donde habla acerca de los factores de una organización, también indagar en otras fuentes que puedan brindar información segura y confiable, como libros, tesis e investigaciones de empresas que apoyen la investigación.

#### **3. EVALUACIÓN DE LA RELATORÍA Y CORRELATORÍA**

Según lo expuesto por la compañera Tatiana Gutiérrez y Sonia Rueda acerca de la experiencia exitosa de otros países, aunque se muestran muy interesantes son incentivos que no aplican para todas las compañías debido al tamaño e industria; sería interesante conocer afondo en algunas de las empresas colombianas que tipo de motivación utilizan para los empleados, si existe o definitivamente no implementan ninguna estrategia enfocada en incentivos y motivación en los individuos.

#### **4. DESARROLLO DE LA DISCUSIÓN**

Después de la exposición del tema por parte de la relatora, donde hablo acerca de los tipos de incentivos que se tienen en diferentes empresas como Google, Facebook, Netflix entre otras; también expone algunas alternativas de motivación que se pueden implementar en empresas pymes, las cuales no traerían mayor costo para la compañía, por lo contrario, generarían buenas ganancias al mantener el personal motivado. Estas son algunas:

- Medio día libre por el cumpleaños.
- La tarde de un viernes al mes libre.
- Dos días de licencia de matrimonio al año.
- Fiesta de Halloween.
- Días de jeans o atuendo casual.
- Regalos para los hijos de los empleados en Navidad.

#### **Propuestas tradicionales**

- Salud
- Auxilios para hacer gafas con fórmula.
- Chequeos ejecutivos.
- Salud prepagada.
- Boletas de cine.
- Acceso a exposiciones.
- Convenios con gimnasios.
- Beneficios
- Aumento de la productividad

continuo a esto la correlatora da su aporte al tema el cual se expresaron algunos desacuerdos en los tipos de incentivos expuestos en las diferentes empresas a nivel mundial, tales como el uso de pijamas por parte de los empleados en horas laborales, incentivo que puede ser atractivo para un tipo de individuos, pero en definitiva no es algo que aplicable en una compañía del sector comercial o servicio, también se hicieron aportes interesantes por parte de la directora del grupo como trabajar con empresas pymes donde el personal no superan las cinco personas y se puedan encontrar diferentes tipos de motivación para este tipo de empresas.

#### **5. ANOTACIONES Y PREGUNTAS DE LOS PARTICIPANTES**

La directora del grupo resalta las fechas de entrega de los formatos y relatorías, así como la del poster para la participación del evento emprendedores, también se generan preguntas ¿cómo se podría aplicar en una empresa de Colombia el área de confitería para todos los empleados sin que ellos abusen de este, o quizás una

zona de juegos y esparcimiento donde le líder no tenga que estarles controlando el tiempo?

## **6. REGLAS METODOLÓGICAS UTILIZADAS**

La metodología utilizada fue a través de los tiempos sugeridos desde inicio del seminario, se utilizan medios tecnológicos para la presentación de la relatora y guías impresas en el aporte de la correlatora, primero se realiza la exposición por parte de la relatora, seguido hace su intervención la correlatora y después los participantes, dando por terminada la sesión a las 9:00 pm.

La relatora tiene un tiempo estimado de dos horas.

## **7. CONCLUSIONES**

Las experiencias exitosas que se puedan vivir en las organizaciones, deben clasificarse de acuerdo algunos factores que inciden a favor del éxito de ellas, por ejemplo se debe tener en cuenta el tamaño de la compañía donde no se presenten vacíos al momento de dar un descanso como premio o motivación; el nivel de intelectualidad del personal y la cultura para crear espacios que satisfagan sus necesidades y por último el presupuesto que tenga la compañía para invertir en este tipo de motivación para los individuos de la organización.

## **8. TEMA DE LA SIGUIENTE SESIÓN**

Con este tema se da por terminadas las relatorías y los encuentros físicos.