

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BIBLIOTECA

**“ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BEC  
INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN LIMITADA:  
ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS VARIABLES DE  
COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y TOMA DE DECISIONES”**

SEMINARIO DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL Y AL TÍTULO PROFESIONAL DE  
ASISTENTE SOCIAL

INSTITUCION PATROCINANTE

**EMPRESA BEC INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN LTDA**

DOCENTE GUIA

SR. MAURICIO URETA BERNAL

EQUIPO SEMINARISTA

SRTA. MACARENA ACUÑA SAINT-JOUR

SRTA. PAULINA APABLAZA VÉLIZ



REF.: Informa calificación Seminario de Título  
alumnas que se indican.

VALPARAÍSO, 02 de diciembre de 2009.

SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesor Guía cumpro con informar a Ud. la calificación que he asignado al Seminario de Título: ***“ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BEC INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN LIMITADA: ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y TOMA DE DECISIONES”*** cursado durante el año 2009 por las alumnas de la Escuela de Trabajo Social Srtas. MACARENA ACUÑA SAINT-JOUR y PAULINA APABLAZA VÉLIZ, incluyendo la sistematización de dicho seminario en el respectivo informe final.

Para efectos de la calificación se ha evaluado:

- a) Importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional;
- b) Aspectos metodológicos;
- c) Amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la Bibliografía utilizada;
- d) Régimen formal de citas;
- e) Carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota **6.0** (seis punto cero).

  
MAURICIO URETA BERNAL  
PROFESOR GUÍA

AL SEÑOR  
ALBERTO BALBONTÍN RETAMALES  
DECANO  
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
PRESENTE  
MUB/jpv.



REF.: Informa calificación Seminario de Título  
alumnas que se indican.

VALPARAÍSO, 04 de diciembre de 2009.

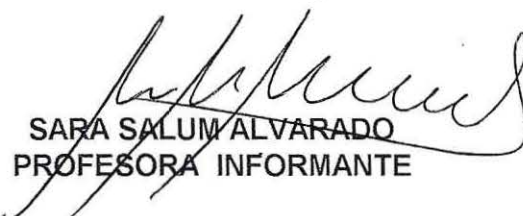
SEÑOR DECANO:

En cumplimiento de las disposiciones vigentes en la Universidad, en mi calidad de Profesora Informante cumplo con informar a Ud. la calificación que he asignado al Seminario de Título: ***"ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA BEC INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN LIMITADA: ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN, MOTIVACIÓN Y TOMA DE DECISIONES"*** cursado durante el año 2009 por las alumnas de la Escuela de Trabajo Social Srtas. MACARENA ACUÑA SAINT-JOUR y PAULINA APABLAZA VÉLIZ, incluyendo la sistematización de dicho seminario en el respectivo informe final.

Para efectos de la calificación se ha evaluado:

- a) Importancia, originalidad y aporte del trabajo al campo profesional;
- b) Aspectos metodológicos;
- c) Amplitud y suficiencia del desarrollo del tema y de la Bibliografía utilizada;
- d) Régimen formal de citas;
- e) Carácter de la redacción y calidad del vocabulario técnico utilizado.

Por lo anteriormente expuesto vengo en calificar el presente Seminario de Título, con nota **6.0** (seis punto cero).

  
SARA SALUM ALVARADO  
PROFESORA INFORMANTE

AL SEÑOR  
ALBERTO BALBONTÍN RETAMALES  
DECANO  
FACULTAD DE DERECHO Y CS. SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
PRESENTE  
SSA/jpv.

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, quien ha sido mi máxima fuente de inspiración en todo este proceso.

Quiero agradecerle a aquella que ya no se encuentra junto a mí, mi abuelita Leonor, quien me entregó todos los valores fundamentales en mi vida, los cuales fueron los determinantes para mi elección profesional.

Quiero agradecer a aquellos que me dieron la vida, mis Padres, quienes siempre estuvieron ahí, alentándome a seguir. Especialmente a mi Madre, quien fue la gran sustentadora en mi proceso universitario. Te Amo Mucho Mama, y ojalá pueda recompensarte todo lo que me has entregado... eres lo mejor que tengo.

Agradecer a mis hermanos: Antonio y Javier, y a mi amor, José, quienes contuvieron y aguantaron todos mis cambios emocionales, producto del mismo estrés estudiantil; aunque la mayoría de las veces actitudes propias de mi personalidad, perdón.

Agradecer a mi siamesa durante la tesis, Maca Acuña, con quien descubrí una Gran Amiga. A mis compipas de zandugeos y estudios: Marta, Cecilia, Pamela, Carola y Claudia, las amo mucho a mis Sujtancias.

A toda mi Familia Antillanca, especialmente a la Chio, con quien he tenido un grato y emocional reencuentro.

Finalmente a mis Amigas de Toda La Vida: Maribel y Karen, las quiero mucho.

Y si se me olvido gente, lo lamento, pero creo que ustedes saben cuántos los quiero.

...Solamente a Todas y Todos, Gracias...

Poli

## Agradecimientos...

Quiero agradecer a Dios, por ser El quien ha permitido poner mi vida en este camino, por abrir las puertas necesarias para poder crecer y adquirir conocimiento en todo aquello que ha propuesto para mi vida. Por fortalecerme en los momentos que necesite de una palabra de aliento y por recordarme en los momentos de alegría que El es quien sostiene mi vida. Gracias Padre por siempre ser mi refugio y mi fortaleza.

Agradecer hoy y siempre a mi familia, a mis padres y hermanos Claudio y Jonathan, que siempre han sabido apoyarme, por nunca poner límites a mis sueños, por dar siempre lo mejor de sí para hacerme feliz y por estar presente en cada momento de mi vida alentándome y enseñándome con sus experiencias como ser mejor. Gracias por enseñarme el respeto, la paciencia, la perseverancia, la humildad y el perdón, son lo mejor que Dios me ha regalado, los amo y admiro profundamente.

Quiero agradecer también a cada uno de mis amigos y hermanos, con los cuales he crecido y he aprendido, gracias por su preocupación, su alegría, sus palabras de aliento, por saber animarme, por ser infinitas veces mis confidentes y por entregarme detalles que hicieron de este camino una experiencia grata y con propósitos eternos. Realmente han marcado mi vida y me has hecho sentir la dicha de conocer a personas buenas y valiosas.

Gracias también a todos aquellos que de una forma u otra participaron en el desarrollo de este trabajo, los que facilitaron y dieron las oportunidades en la Empresa Bec. A aquellos que dispusieron de su tiempo, los que siempre estuvieron dispuestos a ayudar y a aquellos que nos enseñaron como lograr excelencia.

Quiero agradecer también a Paulina, quien se ha convertido en una amiga. Gracias por tu paciencia, por tu alegría que fue fundamental durante este trabajo, por saber siempre hacerme reír, por tu comprensión y empatía. Gracias por hacer de esta labor algo agradable y lleno de anécdotas que sin duda recordare siempre.

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I</b>	
CONTEXTOS INSTITUCIONAL .....	2
Antecedentes Generales .....	3
Tipo de Institución.....	3
Antecedentes Histórico.....	3
Política de la Institución .....	4
Cobertura y Radio de Acción .....	5
Recursos Humanos.....	5
Trabajo Social en la Institución .....	7
Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 .....	9
<b>CAPITULO II</b>	
MARCO DE REFERENCIA.....	12
Las Organizaciones.....	13
Clima Organizacional .....	16
Comunicación.....	24
Motivación.....	40
Toma de Decisiones.....	46
<b>CAPITULO III</b>	
DISEÑO DE INVESTIGACION .....	54
Fundamentación .....	55
Planteamiento del Problema .....	57
Objetivos de Investigación .....	57
Objetivo General.....	57
Objetivos Específicos .....	57
Unidad de Análisis .....	57
Tipo de Investigación .....	57
Sujetos Participantes de la Investigación.....	58
Instrumentos de Recolección de Datos .....	59
Técnicas de Recolección de Datos .....	60
Procesamiento y Análisis de Datos.....	61
Identificación de Variables .....	61
Operacionalización de Variables.....	62



INDICE

---

**CAPITULO IV**

INFORME FINAL DE LOS RESULTADOS .....74

Resultado final de Comunicación.....74

Resultado final de Motivación .....91

Resultado final de Toma de Decisiones.....104

**CAPITULO V**

CONCLUSIONES.....108

**CAPITULO VI**

PROPUESTA DE INTERVENCION.....115

**BIBLIOGRAFIA** .....125

**ANEXOS**.....128

## PRESENTACION GENERAL

El presente documento da cuenta del Seminario de Título para optar al grado de Licenciado en Trabajo Social y el Título de Asistente Social, realizado por las alumnas Macarena Acuña Saint-Jour y Paulina Apablaza Véliz.

El documento se enmarca como una investigación de *Tipo Cuantitativa*, que tiene como objeto dar a conocer el CLIMA ORGANIZACIONAL, bajo el cual se desenvuelve la organización, investigando las dimensiones de Comunicación, Motivación y Toma de decisiones.

El presente Seminario de Título se ha llevado a cabo en la Empresa BEC Ingeniería y Construcción, en el departamento de Recursos Humanos.

La estructura del Seminario de Título se organiza de la siguiente forma:

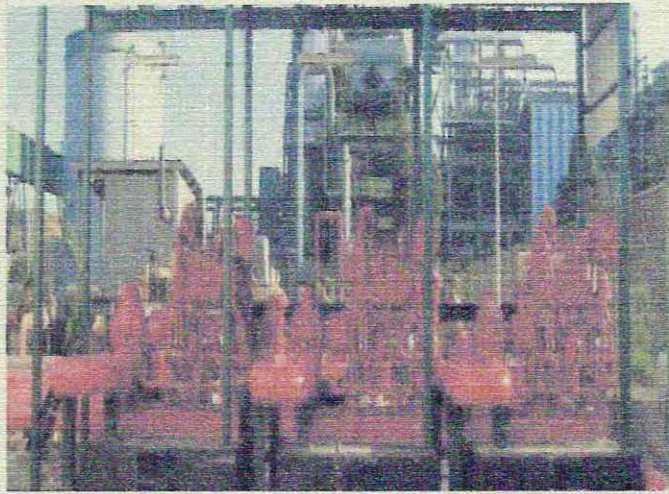
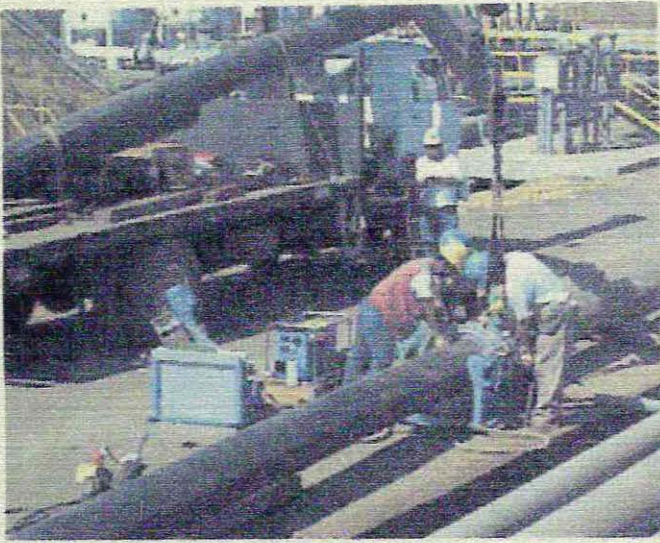
El primer capítulo se refiere al Contexto Institucional, donde se declaran los fundamentos institucionales en los cuales se enmarca la investigación, siendo estas las primeras evidencias de la temática.

A continuación, el capítulo segundo se refiere al Marco Teórico, en el cual se encuadra la investigación y que otorga los principales lineamientos que rigen el proceso de Seminario.

Posteriormente, en el tercer capítulo se describe el Diseño de Investigación, que orientó la metodología de trabajo

El capítulo cuarto, da cuenta de los resultados obtenidos de la investigación, haciendo un análisis a la luz de lo expuesto en el Marco Teórico.

Finalmente, el capítulo quinto presenta las Conclusiones y Propuestas del Equipo Seminarista en relación a los hallazgos y enriquecimientos generados por el proceso de seminario, concluyendo con la exposición de la bibliografía y anexos.



**CONTEXTO  
INSTITUCIONAL**

### Antecedentes Generales

<b>Nombre</b>	<b>BEC Ingeniería y Construcción Ltda.</b>
<b>Área en que se inserta el Equipo Seminarista</b>	Recursos Humanos
<b>Página Web</b>	www.becingenieria.cl
<b>Gerente General</b>	Nelson Boye Guzmán
<b>Dirección</b>	Avenida Manantiales 810 Con-Con, Viña del Mar
<b>Dotación</b>	140 trabajadores al 31 de abril de 2009

### Tipo de Institución

#### *Empresa privada:*

Su objetivo es generar un excedente económico; por lo tanto, la empresa privada es productora de riquezas, garantizando con ello una dinámica de crecimiento económico y una maximización de beneficios, tanto para la organización, sus clientes y trabajadores.

Esta caracterizada por la libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios y el contexto jurídico en el cual está inserto.

La empresa BEC desarrolla sus labores mediante la licitación de proyectos, relacionados a mantenciones industriales, y, la fabricación y montajes mecánicos, los cuales son contratados por diversas empresas, en periodos que varían desde 6 meses a 4 años de duración.

### Antecedentes Históricos

BEC Ingeniería y Construcción Ltda. es una empresa que nace en diciembre del 1995, bajo el alero de dos socios, Nelson Boye y Lucía Guzmán, como resultado de la idea de desarrollar un proyecto empresarial de profesionales, con experiencias y especialidades en diferentes áreas de la ingeniería y construcción.

Los primeros proyectos desarrollados se dirigieron a la construcción y reconstrucción inmobiliaria, contando inicialmente con un recurso humano de cinco personas. Una vez consolidado en ello, el objetivo principal de la empresa se dirigió a la ejecución de proyectos de mantención industrial en diferentes instituciones del rubro, siendo su principal cliente la Empresa Nacional de Petróleo ENAP.

A partir del año 2006, comienza el proceso de certificación regido bajo el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) ISO 9001. Actualmente el procedimiento continúa en curso, proyectando como meta la certificación el año 2010.

## Política de la Institución

### Visión:

*“Queremos llegar a ser una empresa líder a nivel regional, brindando servicios confiables y de calidad a nuestros clientes, satisfaciendo al máximo sus requisitos. Todo esto bajo un esquema sistemático, dinámico, flexible y pro activo que evolucione a diario, planteando mejores opciones direccionales y operacionales para ponerlas a disposición del mercado”.*

### Misión:

*“En BEC nos esforzamos en lograr la excelencia en el servicio a nuestros Cliente, en las áreas de obras civiles y mecánicas, bajo el marco de un Sistema de Calidad sostenible en el tiempo, desempeñándose en escenarios de sana competitividad y buen ambiente laboral; en donde la gerencia desempeña un papel preponderante facilitando y proporcionando una estructura de apoyo, considerando el mejoramiento continuo”.*

### Política de Calidad:

*Es política de BEC Ingeniería y Construcción Ltda. respaldar el desarrollo sostenible de sus procesos bajo un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) sustentable, con un espíritu de permanente colaboración y beneficio mutuo con sus trabajadores, otorgando las herramientas necesarias para alcanzar el principal objetivo de la organización, que es la satisfacción de sus clientes, así como la realización de las actividades bajo una visión de mejora continua, contando con el compromiso de la gerencia para el logro de los objetivos planteados en torno a la calidad. Para ello, nos comprometemos a:*

- ❖ *Capacitar a trabajadores y empleados para decidir y deliberar en base a los lineamientos del SGC de la empresa, logrando una real toma de conciencia.*
- ❖ *Velar por el desarrollo efectivo y eficiente de los procesos, apoyado por una correcta planificación, administración, seguridad y calidad, que conllevan a la eliminación de pérdidas y mayor control. Cuidando el impacto ambiental de nuestros procesos.*
- ❖ *Cumplir en forma oportuna con los requerimientos y especificaciones establecidas por los clientes en torno a la calidad y productividad de nuestros procesos.*
- ❖ *Perfeccionar las relaciones con proveedores y clientes, creando sinergias y relaciones de largo plazo, para lograr contribuir a la calidad de nuestros procesos.*
- ❖ *Cumplir con las normas y legislaciones vigentes.*
- ❖ *Trabajar en base al desarrollo sustentable en el tiempo.*

## Cobertura y Radio de Acción

Los servicios de BEC Ingeniería y Construcción Ltda. comprende principalmente:

- ❖ Mantenciones industriales.
- ❖ Fabricación y montajes mecánicos

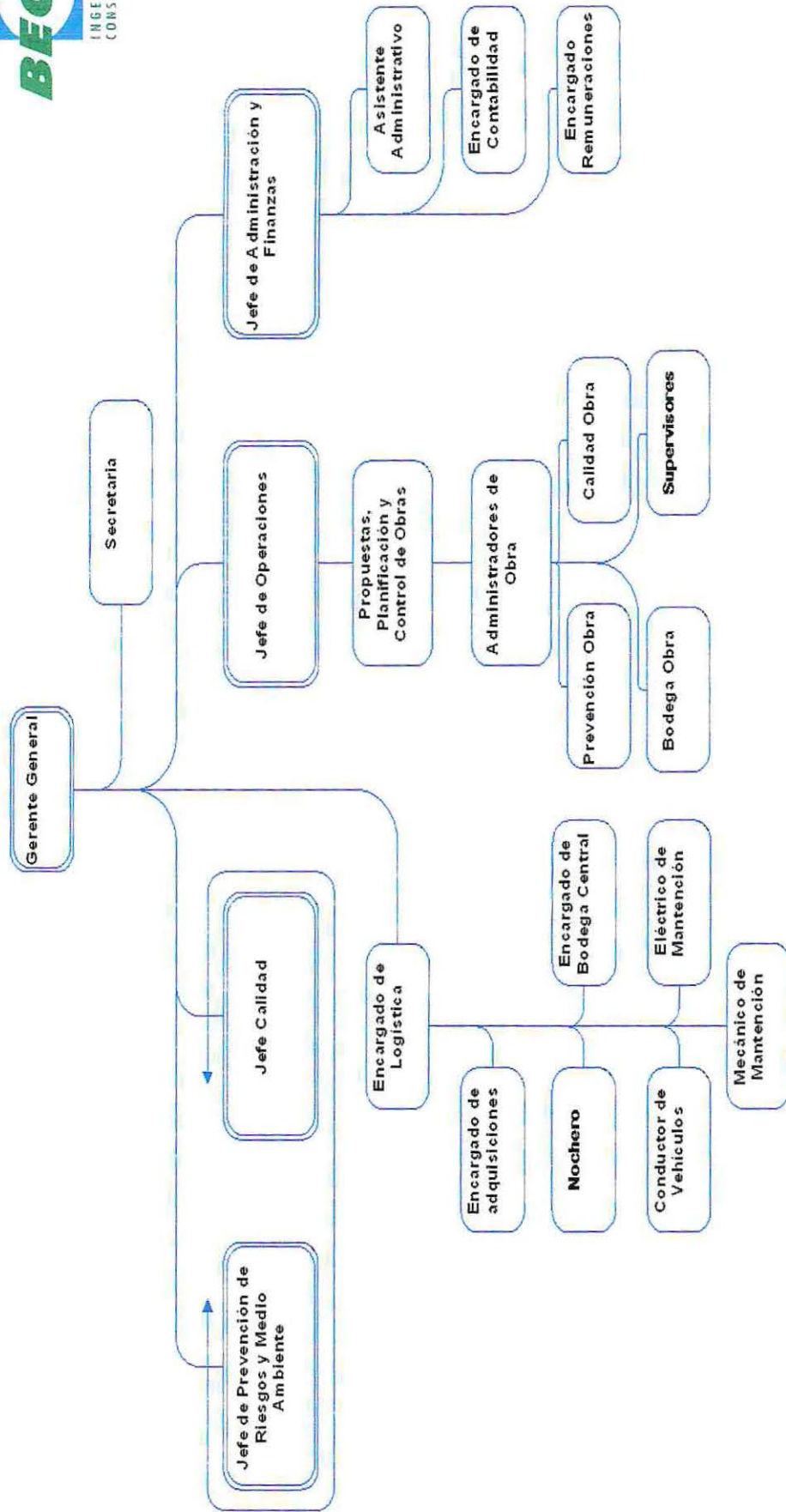
## Recursos Humanos

Empresa BEC ingeniería y construcción limitada, posee como recurso humano aproximadamente 140 trabajadores, los cuales se encuentran segmentados en área administrativa y de planta. Clasificándose en la siguiente nomina:

LISTADO DE TRABAJADORES	
<b>Personal de Administración</b>	
Área	Cantidad
Personal de Administración	9
<b>Personal de Planta</b>	
Área	Cantidad
Personal en Obras: Apoyo Civil	14
Empaquetamiento Válvulas	5
Limpieza Industrial	35
Obras	8
Estructura Metálicas	30
Piping	19
Soldaduras	20



CONTEXTO INSTITUCIONAL



## Trabajo Social en la Institución

Las principales funciones del área de servicio social dentro de la empresa se dirige principalmente a:

**Reclutamiento de Personal:** Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos (RH) y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

**Diseño, Descripción y Análisis de Cargos:** La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

**Evaluación de Desempeño:** El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

**Compensación:** Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

## CONTEXTO INSTITUCIONAL

**Beneficios Sociales:** Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

**Higiene y Seguridad:** Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

**Entrenamiento y Desarrollo:** Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

**Relaciones Laborales:** Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

**Desarrollo Organizacional:** Se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total. Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

**Base de datos y sistemas de Información:** El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

**Auditoría:** La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

En relación a lo anterior cabe destacar que el área de Servicio de Bienestar no se encuentra implementada en la Empresa BEC, sin embargo su mayor acercamiento se aboca en propiciar un ambiente de trabajo

seguro, saludable y productivo para todos los trabajadores, lo cual se ve explicitado en la aplicación de una Política de Seguridad y Salud ocupacional, que forma parte del Programa de Prevención de Riesgos implementado por la empresa; por lo tanto ésta se destaca por su accionar responsable en relación a temáticas vinculadas a la seguridad y salud física de los trabajadores, bajo el alero de la regulación de Instituto de Salud del trabajador, IST.

### **Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001**

La norma ISO 9001 tiene origen en la norma BS 5750, publicada en 1979 por la entidad de normalización británica, la [British Standards Institution] (BSI).

La **Norma ISO 9001** ha sido elaborada por el Comité Técnico ISO/TC176 de ISO Organización Internacional para la Estandarización y especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. La versión actual de ISO 9001 (la cuarta) data de noviembre de 2008, y por ello se expresa como ISO 9001:2008.

Su objetivo principal es generar un sistema de gestión de calidad que proporcione el marco necesario para supervisar y mejorar el rendimiento de cualquier área que se elija, dentro de una organización; es decir, alcanzar el éxito por medio de una mayor satisfacción del cliente, motivación de los empleados y mejora continua.

ISO 9001 es una entre una serie de normas de sistemas de gestión de la calidad, permite comprender los procesos de entrega de productos y prestación de servicios a los clientes. La serie de normas ISO 9001 consta de:

- ❖ ISO 9000 – Fundamentos y vocabulario: presenta al usuario los conceptos subyacentes a los sistemas de gestión y especifica la terminología utilizada.
- ❖ ISO 9001 – Requisitos: establece los criterios que se deben cumplir si se desea funcionar conforme a la norma y lograr la certificación.
- ❖ ISO 9004 – Directrices para mejorar el rendimiento: basadas en los ocho principios de gestión de la calidad, las directrices se han concebido para que las utilice la cúpula directiva como marco para conducir a las organizaciones hacia la mejora del rendimiento, teniendo en cuenta las necesidades de todas las partes interesadas, no sólo de los clientes.

### **Beneficios que proporciona a las organizaciones la Norma ISO 9001**

#### ❖ **Ventaja Competitiva:**

ISO 9001 debe estar impulsada por la alta gerencia, hecho que garantiza que la cúpula directiva dé un enfoque estratégico a los sistemas de gestión.

#### ❖ **Mejora el rendimiento empresarial y gestiona los riesgos empresariales:**

ISO 9001 ayuda a los directivos a aumentar el rendimiento de la organización situándola en un nivel superior al de los competidores que no utilizan sistemas de gestión. La certificación facilita también la medición del rendimiento y permite gestionar mejor los riesgos empresariales.

❖ **Atrae inversiones, mejora la reputación de la marca y elimina barreras al comercio:**

La certificación según ISO 9001 potencia la reputación de marca de la organización y puede convertirse en una potente herramienta promocional.

❖ **Ahorra dinero:**

Las pruebas demuestran que los beneficios financieros de las compañías que han invertido en un sistema de gestión de la calidad y en la certificación de este según la norma ISO 9001 incluyen eficiencia operativa, aumento de las ventas, mayor retorno de la inversión y mayor rentabilidad.

❖ **Racionaliza las operaciones y reduce los residuos:**

La evaluación del sistema de gestión de la calidad se centra en los procesos operativos. Esto alenta a las organizaciones a mejorar la calidad de los servicios y productos que suministran y ayuda a reducir los residuos y las reclamaciones de los clientes.

❖ **Fomenta la comunicación interna:**

ISO 9001 garantiza que los empleados se sientan más implicados gracias a las mejoras de la comunicación.

❖ **Aumenta la satisfacción del cliente:**

La estructura “planificar, hacer, verificar, actuar” de la norma ISO 9001 garantiza que se tengan en cuenta y satisfagan las necesidades del cliente.

### ***Estructura de la Norma ISO 9001***

La norma ISO 9001:2008 está estructurada en ocho capítulos, refiriéndose los cuatro primeros a declaraciones de principios, estructura y descripción de la empresa, requisitos generales, etc., es decir, son de carácter introductorio. Los capítulos cinco a ocho están orientados a procesos y en ellos se agrupan los requisitos para la implantación del sistema de calidad.

*Los capítulos son los siguientes:*

1. Guías y descripciones generales, no se enuncia ningún requisito.
  1. Generalidades.
  2. Reducción en el alcance.
2. Normativas de referencia.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de Gestión: contiene los requisitos generales y los requisitos para gestionar la documentación.
  1. Requisitos generales.
  2. Requisitos de documentación.
5. Responsabilidades de la Dirección: contiene los requisitos que debe cumplir la dirección de la organización, tales como definir la política, asegurar que las responsabilidades y autoridades están definidas, aprobar objetivos, el compromiso de la dirección con la calidad, etc.

1. Requisitos generales.
  2. Requisitos del cliente.
  3. Política de calidad.
  4. Planeación.
  5. Responsabilidad, autoridad y comunicación.
  6. Revisión gerencial.
6. Gestión de los recursos: la Norma distingue 3 tipos de recursos sobre los cuales se debe actuar: RRHH, infraestructura, y ambiente de trabajo. Aquí se contienen los requisitos exigidos en su gestión.
1. Requisitos generales.
  2. Recursos humanos.
  3. Infraestructura.
  4. Ambiente de trabajo.
7. Realización del producto: aquí están contenidos los requisitos puramente productivos, desde la atención al cliente, hasta la entrega del producto o el servicio.
1. Planeación de la realización del producto y/o servicio.
  2. Procesos relacionados con el cliente.
  3. Diseño y desarrollo.
  4. Compras.
  5. Operaciones de producción y servicio
  6. Control de dispositivos de medición, inspección y monitoreo
8. Medición, análisis y mejora: aquí se sitúan los requisitos para los procesos que recopilan información, la analizan, y que actúan en consecuencia. El objetivo es mejorar continuamente la capacidad de la organización para suministrar productos que cumplan los requisitos. El objetivo declarado en la Norma, es que la organización busque sin descanso la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de los requisitos.
1. Requisitos generales.
  2. Seguimiento y medición.
  3. Control de producto no conforme.
  4. Análisis de los datos para mejorar el desempeño.
  5. Mejora.



**MARCO TEORICO**

## LAS ORGANIZACIONES

### Conceptualización y características

“Vivimos en una sociedad que ha sido calificada de organizacional. Este apelativo dice referencia a la enorme difusión alcanzada por las organizaciones en la sociedad moderna. Prácticamente todas las funciones de la sociedad tienen una alternativa de solución generada en alguna organización” (Rodríguez, 2001). Así, en la sociedad actual el ser humano desempeña diferentes roles y funciones, en diversas organizaciones, las cuales se relacionan directa o indirectamente con él durante todo el transcurso de su ciclo vital. Diversos autores han conceptualizado la organización, desde diferentes perspectivas. Sin embargo, existen similitudes entre algunas definiciones, de las cuales destacan las siguientes:

Según Parsons (1966), las organizaciones son “*unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos*”. En efecto, Parsons estima que las organizaciones son sistemas sociales y que éstos se encuentran formados por acciones orientadas normativamente al logro de fines. Por esta razón, y dado que éste define también a la sociedad como sistema social, comprende que las organizaciones son subsistemas de la sociedad. (Rodríguez, 2001).

Luhmann define a la organización como “*sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas. Menciona además que el comportamiento organizacional demanda comportamientos muy específicos de sus miembros*”. (Rodríguez, 2001).

En función de lo mencionado, cabe identificar el Comportamiento Organizacional (CO), el cual es entendido como: “*Un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones*”<sup>1</sup>. Por lo tanto, las organizaciones, tanto públicas como privadas, se constituyen en un espacio en el cual se presentan significativos procesos comunicacionales, derivados del recurso humano que se inserta en ellas.

Además de las conceptualizaciones expuestas previamente, las organizaciones poseen una serie de características, explicitadas a continuación<sup>2</sup>:

- ❖ Están caracterizadas por ser definidas y diseñadas en términos de una racionalidad de adecuación de medios afines, esto es, en ellas hay una división del trabajo que ha sido hecha en forma consciente como resultado del intento de buscar fines en la forma más racional posible.

---

<sup>1</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.

<sup>2</sup> Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional: elementos para su estudio* (2º ed.). Santiago: Universidad Católica de Chile.

- ❖ El poder también queda dividido entre los distintos puestos, de tal manera de facilitar la coordinación y el control del cumplimiento de las distintas obligaciones laborales que se desprenden de la división del trabajo.
- ❖ También la comunicación queda canalizada en forma subordinada a la mejor y más eficiente manera de conseguir una adecuada coordinación de las actividades tendientes al logro de fines.
- ❖ Las organizaciones existen en un entorno que es todo lo exterior a la organización: otras organizaciones, clientes, la sociedad global, la economía, el sistema legal, etc. La organización se encuentra adaptada permanentemente a su entorno, de tal manera que se suponen mutuamente: no hay organización sin entorno, ni entorno sin organización.
- ❖ También los miembros de la organización constituyen parte del entorno de ésta, su entorno interno. Esto quiere llamar la atención sobre el hecho que, las personas que aportan su trabajo a la organización deben hacerlo desde la perspectiva parcial que les permite su rol dentro de ésta. Todo su comportamiento adicional, es decir, todo aquello que recuerde los otros ámbitos del quehacer de la persona constituye el entorno interno del sistema organizacional.

Lo antepuesto refleja la importancia de las organizaciones, pues éstas se convierten en espacios en que se desarrollan múltiples actividades, llevadas a cabo por los diversos actores sociales que la conforman, los que configuran un determinado sistema de relaciones. Por ello en cuanto a estructura, cada organización es distinta, pues una empresa no necesariamente se parece a otra aunque estén enmarcadas en un mismo contexto, empleen la misma tecnología de producción o estrategias y políticas similares. Por esto el estudio del clima organizacional deberá ser adecuado según sean las características de cada institución, puesto que cada una tendrá determinada cultura y clima organizacional, ante lo cual se deben utilizar los mecanismos, estrategias y técnicas que respondan a las características.

### **Teoría de las Organizaciones**

Lo antepuesto, se considera referencia a los orígenes de la teoría organizacional, los cuales están ligados a diferentes paradigmas y perspectivas de análisis. Dentro de la teoría de la organización, se encuentran tres vertientes<sup>3</sup>:

- ❖ Una proveniente de la *Sociología*, con orientación académica y con intenciones de comprender el fenómeno social en todas sus manifestaciones, en que lo organizacional constituía un importante pero parcial aspecto a ser considerado en su relación con el todo social: Max Weber y su clásico estudio de la burocracia.

---

<sup>3</sup> Rodríguez, D. (2001). Gestión organizacional: elementos para su estudio (2º ed.). Santiago: Universidad Católica de Chile.

- ❖ La otra, inscrita disciplinariamente en la administración y relación con el intento de encontrar formas nuevas y cada vez más eficientes de conseguir que las organizaciones logran sus objetivos. *La Escuela Clásica de administración o de Administración Científica* (Taylor y Farol).
- ❖ Una tercera apoyada en la *Psicología Social*, que nace de la misma preocupación por la búsqueda de los factores que inciden en la productividad y que deriva en consideraciones referidas al comportamiento grupal de los hombres en su ambiente de trabajo (Mayo, Lewin y la Escuela de Relaciones Humanas).

De acuerdo con Rodríguez (2001), estos tres afluentes del estudio del fenómeno organizacional marcharon paralelos, mientras no se contaba con un lenguaje común que permitiera hacer confluír sus resultados en una corriente teórica compartida. Esta corriente es la Teoría de Sistemas, la cual comenzó a constituirse ya desde fines de la década de los veinte; robusteciéndose con distintos aportes en los años cincuenta, siendo en los años sesenta acogida con entusiasmo por los teóricos de la organización, pues ésta fue desde fines de ésta década ocupada con gran fuerza en el estudio organizacional y logró un grado tal de aceptación, que ha llegado a confundirse con la teoría moderna de la organización. Es posible decir, sin falsear demasiado la situación, que hoy en día no existe estudio organizacional alguno sea con un interés práctico o académico- que no tenga una aproximación sistémica.

El enfoque de la Teoría de Sistemas nació básicamente como una reacción a la excesiva atomicidad del método analítico, pues este último depende de que no existan interacciones entre partes o que las relaciones que describan el comportamiento de partes sean lineales. Semejantes condiciones no las cumplen las entidades llamadas sistemas y, mucho menos, los sistemas sociales cuyo núcleo son precisamente los procesos de interacción. La teoría de sistemas, por tanto, está interesada en problemas de relación, de estructura y de interdependencia más que en los atributos constantes de los objetos, siendo su principal objetivo la constitución de las leyes de la totalidad. En palabras "*La teoría general de los sistemas es una teoría que procura derivar, partiendo de una definición general de sistema como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencia, finalidad, etc., y aplicarlos entonces a fenómenos concretos*" (Bertalanffy, 1968).<sup>4</sup>

Estas diferentes perspectivas teóricas nos permiten realizar analogías entre ellas, las cuales a su vez nos permiten guiar las decisiones, ya que nos posibilita, de forma genérica, entender los procesos que se desarrollan en una organización, dándonos un primer acercamiento para la comprensión de las organizaciones, siendo vital para la inserción en el ámbito empresarial.

---

<sup>4</sup> Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambios en las organizaciones: un acercamiento desde el aprendizaje de los modelos organizacionales*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso.

## CLIMA ORGANIZACIONAL

En consideración del Clima Organizacional existen diversas definiciones, las cuales varían de acuerdo con los modelos y la metodología de medición adoptada por los autores.

**Álvarez** menciona que el Clima Organizacional se refiere principalmente a las *“Actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización”*<sup>5</sup>

**Dessler**, por otro lado, resalta la ubicuidad del clima organizacional con respecto al resto de factores organizacionales; para lo cual lo estudia considerando las siguientes variables:

- ❖ **Variable Independiente o Causal:** manifestando que afecta la *motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal.*
- ❖ **Variable Interpuesta:** es aquella que media entre un *liderazgo* específico y el *aprecio* por el trabajo y el *rendimiento* de los empleados.
- ❖ **Variable Dependiente:** se enfoca principalmente en la evidencia empírica que prueba que factores como el *estilo de liderazgo* o la *estructura organizacional* lo influyen significativamente.<sup>6</sup>

**Forehand y Gilmer**, definen el Clima Organizacional como: *“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”*<sup>7</sup>

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de Clima Organizacional, es desde el punto de vista *Estructural y Subjetivo*, los representantes de este enfoque son **Litwin y Stringer**, Para ellos el Clima Organizacional se refiere *“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”*<sup>8</sup>

**Luc Brunet** hace referencia a **James y Jones**, quienes definen al Clima Organizacional desde tres puntos de vista, estos son:

1. **La medida múltiple de atributos organizacionales:** considera al clima como: *Un conjunto de características que:*

---

<sup>5</sup> Álvarez, G. (1992). El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1,2), 27-30.

<sup>6</sup> Dessler, G. (1993). *Organización y administración*. México. Prentice Hall.

<sup>7</sup> Brunet, Luc, 1987, *Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México : Trillas

<sup>8</sup> Brunet, L. (1987). *Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México : Trillas

- a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica)
- b) son relativamente estables en el tiempo
- c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
2. **La medida perceptiva de los atributos individuales:** definen el clima como “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.
3. **La medida perceptiva de los atributos organizacionales:** el clima está definido como:  
Una serie de características que:
- a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos)
- b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad<sup>9</sup>

### Escuelas de Pensamiento de Clima Organizacional<sup>10</sup>

Brunet manifiesta el protagonismo, dentro del concepto de Clima Organizacional de dos grandes escuelas de pensamiento: **Escuela Gestalt y Funcionalista.**

**Escuela Gestalt,** se centra en la organización de la percepción, entendida como el “*todo es diferente a la suma de sus partes*”. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- ❖ Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo
- ❖ Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

**Escuela Funcionalista,** se refiere a que el *pensamiento y comportamiento* de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Cuando la **Escuela Gestaltista** y la **Funcionalista** se aplican al estudio del Clima Organizacional, estas poseen en común un elemento de base, que es el nivel de homeostasis, que los sujetos tratan de obtener en la institución en que trabajan.

<sup>9</sup> Brunet, L. (1987). *Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas

<sup>10</sup> Brunet, L. (1987). *Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas

Para la **Escuela estructuralista**, el Clima Organizacional surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

La **Escuela Humanista**, promueve que el Clima Organizacional es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización.

Dentro de las corrientes Sociopolítica y Crítica, afirma que el Clima Organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los trabajadores tienen ante su organización.

Con la finalidad de realizar un análisis del clima organizacional en una empresa, se cuenta con varias teorías al respecto, entre ellas la de Likert. El referido autor es un exponente de la teoría del comportamiento, quien además destaca como uno de los exponentes que ha ido más allá del modelo mecanicista organizacional, de la Escuela de Administración científica.

### Teoría del Clima Organizacional de Likert.

La teoría de Clima Organizacional de **Likert** (citado por Robbins, 2004) establece que *“El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”*.<sup>11</sup>

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- ❖ **Variables causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
  
- ❖ **Variables Intermedias:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

---

<sup>11</sup> Rensis Likert citado por Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.

- ❖ **Variables finales:** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

#### **Clima de Tipo Autoritario.**

- ❖ **Sistema I. Autoritario explotador**
- ❖ **Sistema II. Autoritarismo paternalista.**

#### **Clima de Tipo Participativo.**

- ❖ **Sistema III. Consultivo.**
- ❖ **Sistema IV. Participación en grupo.**

El **Clima Autoritario, Sistema I Autoritario Explotador** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El **Sistema II Autoritario Paternalista** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El **Clima Participativo, Sistema III, Consultivo**, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El **Sistema IV, Participación en Grupo**, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los **Sistemas I y II** corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los **Sistemas III y IV** corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseñó su cuestionario considerando aspectos como:

- ❖ **Método de mando:** manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados
- ❖ **Características de las fuerzas motivacionales:** estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades
- ❖ **Características de los procesos de comunicación:** referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo
- ❖ **Características del proceso de influencia:** referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos
- ❖ **Características del proceso de toma de decisiones:** pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades
- ❖ **Características de los procesos de planificación:** estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales
- ❖ **Características de los procesos de control:** ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales
- ❖ **Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.**

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas: 1, 2, 3 y 4, que a continuación se explican brevemente:

- ❖ **Sistema 1 (explotador – autoritarismo)** se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mac Gregor y su liderazgo directivo).
- ❖ **Sistema 2 (Benevolente – Autoritario)** relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).
- ❖ **Sistema 3 (consultivo)**, liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.
- ❖ **Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos)** basado en la teoría de Mac Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar:

- a) *el Ambiente que existe en cada categoría*

- b) el que debe prevalecer
- c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

Litwin y Stinger fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía nueve componentes: *la Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización que explicarían el clima existente en una determinada empresa*<sup>12</sup>. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- ❖ **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- ❖ **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- ❖ **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- ❖ **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- ❖ **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

---

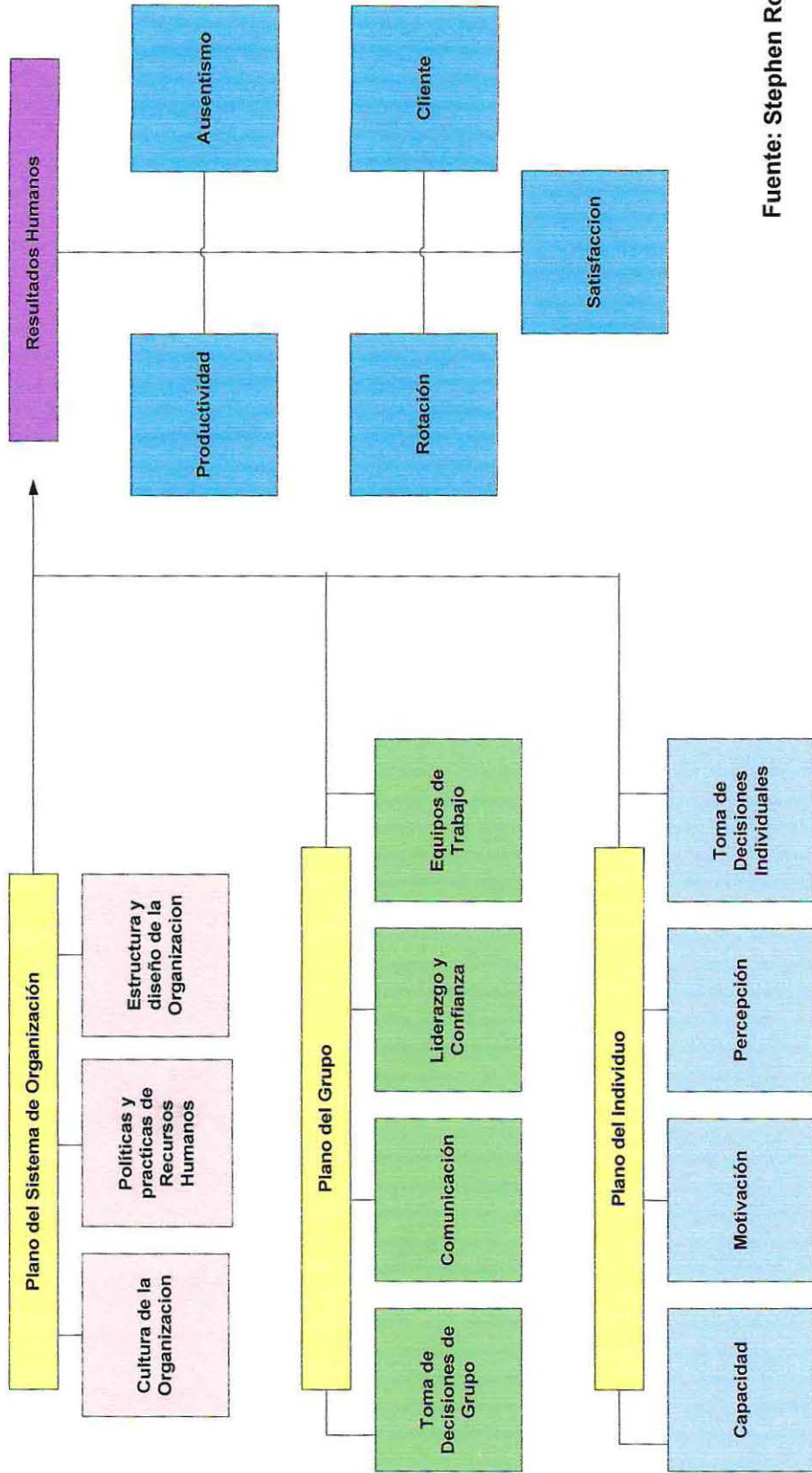
<sup>12</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.

- ❖ **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- ❖ **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- ❖ **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- ❖ **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otro.

**Modelo Básico del Clima Organizaciones**



Fuente: Stephen Robbins (2004)

## COMUNICACIÓN

La palabra Comunicación etimológicamente proviene del verbo latino *comunicare*, que significa “repartir”, “compartir”, “hacer partícipe de algo”. Este verbo se deriva del adjetivo *communis*, que quiere decir “en común, “tomar parte con”<sup>13</sup>.

No obstante existen diversas definiciones frente al término, como: “comunicación es el continuo intercambio de mensajes, primero inconscientes, mas tarde razonados<sup>14</sup>”; “la comunicación es dinámica y es un proceso en movimiento<sup>15</sup>”; “comunicación es el mecanismo mediante el cual existe y se desarrolla la relación humana<sup>16</sup>”. Pero la definición que más se ajusta al siguiente estudio es de David Berló, quien declara que, “comunicación es el proceso dinámico y cambiante, mediante el cual se intercambian signos mutuamente comprensibles”<sup>17</sup>.

Es decir, toda posible definición de comunicación debe incluir la idea de un proceso de ida y vuelta de contenido informativo que produce cambios. Esto significa que es algo más que información o transmisión de conocimiento. Por lo tanto, es un planteamiento esquemático, en donde se puede distinguir la comunicación de la mera información según el tipo de actividad real o supuesta realizada, el sentido unidireccional o bidireccional del flujo informativo y sus referentes, lo que lleva a determinar sus distintas características y definiciones.

La *comunicación humana* es un proceso en el que fuentes individuales inician mensajes usando símbolos convencionales, signos no verbales y señales contextuales para expresar significados por transmisión de información, de tal manera que similar o paralela comprensión se construye por la parte o partes receptoras a las que se dirige el mensaje (De Fleur, 1993: 10)<sup>18</sup>. En este proceso tiene especial interés el *lenguaje*: un complejo de palabras compartidas, signos no verbales y reglas para su uso e interpretación según acuerdos dentro de un particular grupo humano o sociedad. Su importancia proviene del significado que transporta.

Lo característico del lenguaje es ser el medio de una transacción o transmisión simbólica. Por ello tiene interés diferenciar los *signos*, *las señales* y *los símbolos*. Los signos son acontecimientos en el ambiente que los animales aprenden a asociar y se usa para anticipar subsiguientes elementos. Las señales son ruidos o patrones de movimientos que los animales pueden hacer para que otros de su especie puedan responder. Los símbolos son marcas usadas por los participantes de una lengua o comunidad para despertar significados estandarizados por aspectos de la realidad. Los símbolos se diferencian de las señales y los signos en su carácter más abstracto, su sentido depende del acuerdo y su utilización es exclusivamente humana.

---

<sup>13</sup> Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). España: Espasa.

<sup>14</sup> Del Río, A. (2003). *Lenguaje y expresión 1*. México: Mc Graw Hill Interamericana

<sup>15</sup> Zacharis, J, Coleman, B. (1991). *Comunicación oral, un enfoque racional*. México: Limusa S.A.

<sup>16</sup> Maldonado, H. (1998). *Manual de comunicación oral*. México: Alambra mexicana.

<sup>17</sup> Fournier, C. (2004). *Comunicación Verbal*. México: Cengage Learning Editores

<sup>18</sup> Marín, A. y García, P. (2002). *Sociología de la Organizaciones*. España: McGraw-Hill

## Formas de Comunicación

La comunicación adopta múltiples formas, la cual se clasifica en: **comunicación verbal** y la **comunicación no verbal**.

La *comunicación verbal* puede realizarse de dos formas: **oral**: a través de *signos orales* y *palabras habladas* o **escrita**: por medio de la representación gráfica de signos.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los **gritos, silbidos, llantos y risas** pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el **lenguaje articulado**, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

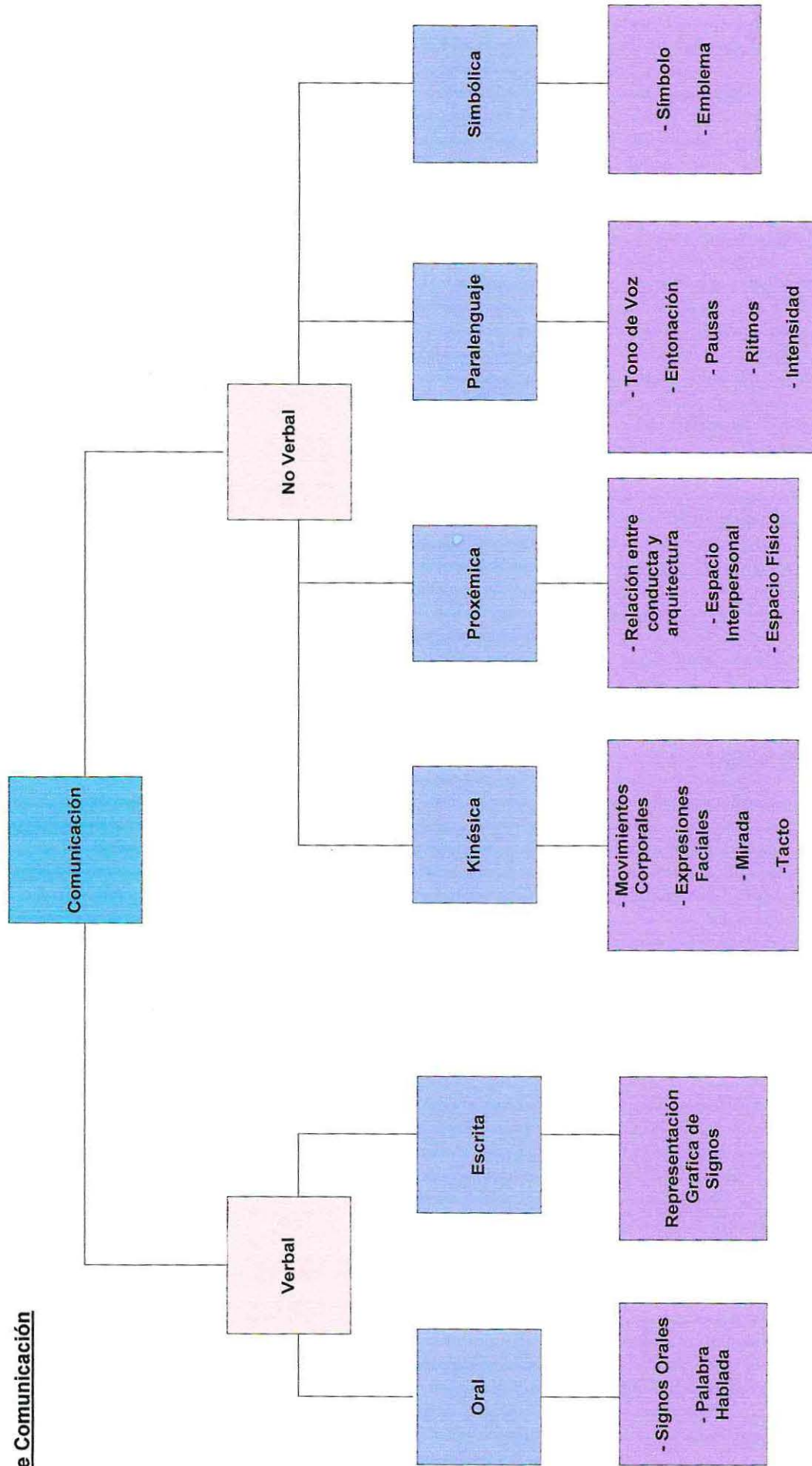
Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (**ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos, etc.**). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros; hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el **código**, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

La *comunicación no verbal* se clasifica en **Kinésica, Proxémica, Paralenguaje y Simbólica**; ésta consta de una multitud de signos de gran variedad: imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.;

En general, ambas mantienen una relación, ya se acompañan, completan, modifican o sustituyen en ocasiones, lo cual contribuye a una regulación del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje. No obstante, su significado dependerá de la cultura en que se esté inmerso.

A continuación se expondrá un cuadro en el cual se especifica las formas de comunicación, sus subdivisiones y explicaciones.

Formas de Comunicación



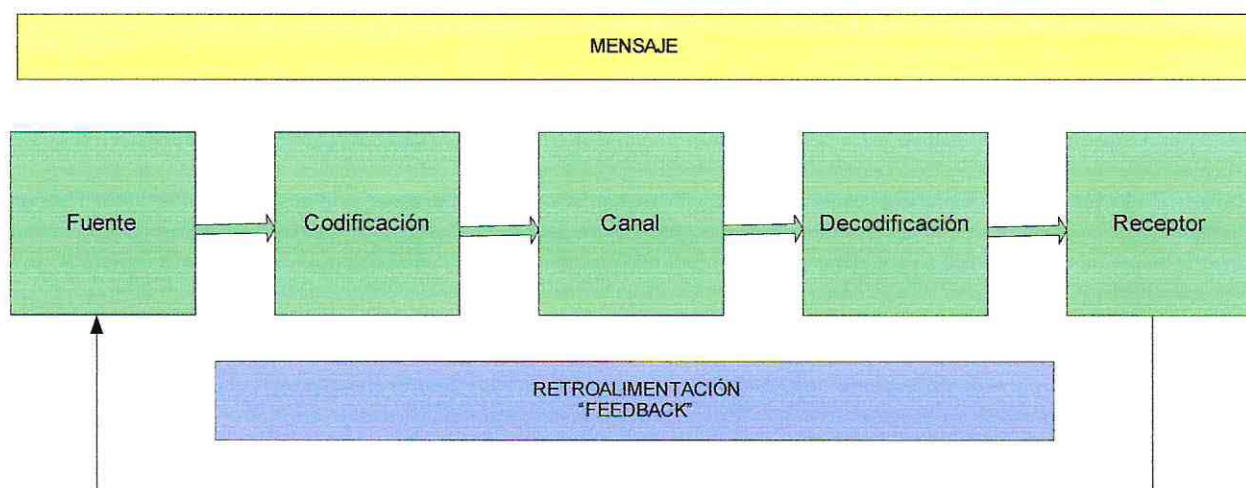
Fuente: Jhon Zacharis, Bender Coleman, Celinda Fournier

**Modelo del Proceso de Comunicación**

Para que se considere el acto de la comunicación, según el modelo de *Shannon-Weaver* debe presentar los siguientes elementos<sup>19</sup>:

- ❖ **Fuente:** una persona o grupo de ellas dispuestas a comunicarse y que se constituyen en el origen del mensaje y de la que proviene el propósito de la comunicación.
- ❖ **Emisor:** el encargado de transmitir el mensaje, que puede o no ser la fuente.
- ❖ **Encodificador:** al proceso por el cual traducimos en signos lingüísticos, símbolos o señales; la intención o propósito de la fuente emisora.
- ❖ **Mensaje:** mensaje en sí mismo, en el que se tiene en cuenta la forma y el modo en que vamos a comunicar. La forma refiere a la sintaxis y a la semántica, y el modo, al tono y a la expresividad.
- ❖ **Canal:** Es el medio físico por el que se transmite el mensaje
- ❖ **Decodificación:** es el proceso por el cual el receptor del mensaje interpreta el propósito o intención de la fuente emisora expresada en el mensaje.
- ❖ **Receptor:** Es quien recibe la información.
- ❖ **Retroalimentación:** Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta), logrando la interacción entre el emisor y el receptor. Si no hay retroalimentación, entonces sólo hay información, más no comunicación.

**Modelo del Proceso de Comunicación**



Fuente: Stephen Robbins (2004)

<sup>19</sup> Fournier, C. (2004). *Comunicación Verbal*. México: Cengage Learning Editores

Simultáneamente, existen cuatro clases de factores que operan en la comunicación Fuente-Encodificador. Cada uno de esos factores afecta su conducta en la comunicación, su propósito, sus mecanismos de encodificación, sus mensajes. Cada uno de ellos afecta también la forma en que el receptor habrá de responder sus mensajes. Los factores de la fuente comprenden:

**Habilidades Comunicativas:** hablar, escribir, leer, escuchar y reflexión o pensamiento

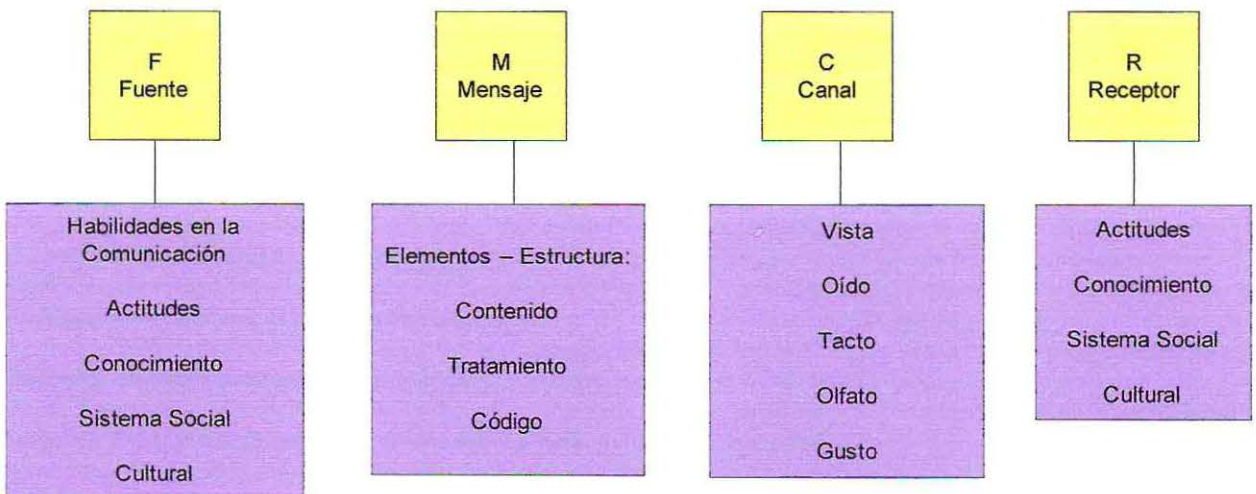
**Actitudes:** el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas; frente a si mismo, de tema que se trata y hacia el receptor.

**Nivel de Conocimiento:** es el grado de conocimiento que tiene sobre sus propias actitudes, por las características del receptor, por las distintas formas en que puede emitir o tratar los mensajes, por los distintos tipos de elección que puede hacer con respecto a los canales de la comunicación, etc.

**Sistema Socio-cultural:** contexto cultural dentro del cual se comunica.

Conjuntamente David K. Berló agrega como componente de la comunicación el término de **Feedback**, el cual es, *cuando un individuo se comunica consigo mismo, los mensajes que encodifica son retroalimentados dentro de su sistema por su decodificador.*<sup>20</sup>

**Modelos de los Componentes de la Comunicación**



**Fuente: David Berló (2004)**

<sup>20</sup> Berló, D. (2004). *El proceso de la comunicación* (3ª edición). Argentina: El Ateneo

### Teoría de la Comunicación Humana de Paul Watzlawick<sup>21</sup>

La Teoría de la Comunicación Humana expuesta por Paul Watzlawick, plantea que el estudio de la Comunicación Humana puede subdividirse en 3 áreas:

**Sintáctica:** la cual abarca los problemas relativos a la transmisión de información. Se refiere a los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia, etc.

**Semántica:** el significado constituye la preocupación central de la semántica. Es necesario que exista un acuerdo previo entre emisor y receptor, con respecto al significado del mensaje una Toda información compartida presupone una convención semántica.

**Pragmática:** se refiere a como la comunicación afecta la conducta. Comunicación y conducta se usan como sinónimos, ya que toda conducta comunica. Comunicar no implica solo el lenguaje verbal. Así, desde la perspectiva de la pragmática, toda conducta y no solo el habla, es comunicación. Además, no solo interesa el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor.

Un *axioma* es una verdad evidente, algo que no requiere demostración, sobre la cual se construye y sustenta un cuerpo de conocimientos. La palabra proviene del griego αξιωμα, que significa "lo que parece justo".

Los axiomas expuestos por Paul Watzlawick en la Teoría de la Comunicación Humana reflejan condiciones de hecho en la comunicación humana, que nunca se hallan ausentes. En otras palabras: el cumplimiento de estos axiomas no puede, por lógica, no verificarse.

#### Axiomas de la Comunicación

**La Imposibilidad de no Comunicar.** No hay nada que sea lo contrario de conducta. En otras palabras, no hay no-conducta, es imposible no comportarse. Por mucho que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones, y por ende, también comunican.

Por lo tanto, es imposible no comunicarse, ya que debo comunicar que No quiero comunicar.

**Los Niveles de Contenido y relaciones de la Comunicación:** Una comunicación no solo transmite información sino que al mismo tiempo, impone conductas. Se conocen estas dos acciones como aspectos "referenciales" y "connotativos"

El aspecto referencial trasmite información, siendo sinónimo de contenido del mensaje.

El aspecto connotativo se refiere a que tipo de mensaje deben entenderse que es y por último a la relación entre los comunicantes. Mi comunicación con el comunicante me dice cómo debo entender el contenido de la comunicación, es decir, que para entender el contenido de una comunicación, debo entender la relación de los comunicantes.

---

<sup>21</sup> Watzlawick, P. (2002). *Teoría de la Comunicación humana*. España: Herder

**Metacomunicación:** La comunicación entre los comunicantes nos dice como debemos entender esa comunicación. Ej.: si una mujer le pregunta a otra que lleva un collar, si son perlas auténticas, el contenido de su pregunta es el pedido de información acerca de un objeto. Pero al mismo tiempo también proporciona su definición de relación entre ambas. La forma en que pregunta, indicaría una relación amistosa, competitiva, etc.

**La Puntuación de la Secuencia de Hechos:** Otra característica básica de la comunicación es la interacción, es decir, el intercambio de mensajes entre los comunicantes. La puntuación organiza los hechos de la conducta y por ende, resulta vital para las interacciones en marcha

**Comunicación Digital y Analógica:** En toda comunicación humana es posible referirse a los objetos de dos maneras totalmente distintas. Estos dos tipos de comunicaciones se llaman analógicas y digitales.

*La Comunicación Analógica* se refiere a todo lo que sea comunicación no verbal: posturas, miradas, expresión facial, etc.

*La Comunicación Digital* son códigos que le corresponden una significación (todo lo verbal).

Si recordamos que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional, el aspecto relativo al contenido se transmite de forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación, se transmite de forma analógica.

**Interacción Simétrica y Complementaria:** La relación simétrica y complementaria son relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia.

En la Simetría, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca y así su interacción puede considerarse simétrica (una relación entre compañeros de trabajo).

En la Complementaria, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro (empleador – empleado).

La interacción simétrica se caracteriza por la igualdad, mientras que la interacción complementaria está basada en las diferencias.

En la relación complementaria ninguno de los participantes impone al otro este tipo de relación, sino que cada uno se comporta de una manera que presupone la conducta del otro.

### **La Comunicación Patológica**

Cada uno de los axiomas ya descritos implica ciertas patologías inherentes, los cuales se relacionan con trastornos que pueden desarrollarse en la comunicación humana.

**La imposibilidad de no comunicarse:** Una situación típica de esta clase es un encuentro entre 2 desconocidos, uno de los cuales quiere entablar una conversación y el otro no: dos pasajeros en un avión que comparten un asiento. Supongamos que A es el que no quiere hablar. Hay 2 cosas que no puede hacer: abandonar el avión y no comunicarse. Hay unas pocas reacciones posibles:

*Rechazo de la comunicación:* Pasajero A puede hacer sentir a B, en forma mas o menos descortés, que no le interesa conversar, lo que implica una situación incomoda y se necesita valor para hacerlo.

*Aceptación de la Comunicación:* el pasajero A terminara por ceder y entablar conversación. Una vez que A ha comenzado a responder, le resultara cada vez mas difícil detenerse.

*Descalificación de la comunicación:* A puede defenderse mediante la técnica de la descalificación, puede comunicarse de modo tal que su propia comunicación o la del otro quede invalidada (cambios de tema, oraciones incompletas, etc)

*El Síntoma como comunicación:* A puede fingir sueño, sordera, borrachera o ignorancia del idioma, o cualquier otra incapacidad que justifique la imposibilidad de comunicarse.

**La Estructura de niveles de la comunicación (contenido y relación):** Una pareja en terapia relato en siguiente episodio: El esposo invito a un amigo a quedarse en su casa, sabiendo que eso agradaría a su mujer. Sin embargo cuando se enteró, discutieron por esa invitación. Cuando el problema se examinó, ambos estuvieron de acuerdo en que esa invitación era lo mas adecuado y natural. Por un lado estaban de acuerdo y sin embargo, de algún modo también estaban en desacuerdo.

En realidad estaban en desacuerdo en el nivel metacomunicacional (relacional), pero trataban de resolverlo en el nivel de contenido, donde el desacuerdo no existía.

Se pueden dar las siguientes situaciones:

- ❖ *Desacuerdo en el Contenido y Acuerdo en la Relación.*
- ❖ *Desacuerdo en el Contenido y en la Relación.*
- ❖ *Desacuerdo en la Relación y acuerdo en el Contenido.*

El fenómeno del desacuerdo ofrece un buen marco de referencia para estudiar los trastornos de la comunicación debidos a la confusión entre el contenido y la relación. El desacuerdo puede surgir en cualquiera de los dos niveles y ambas formas dependen una de la otra.

### **Definición del Self y el otro:**

Supongamos que ahora se trata de dos físicos. La respuesta del otro va a expresar rabia, dolor; "se que piensas que soy un idiota, pero debo confesarte que fui a la escuela". Lo que varía en esta interacción es que no hay desacuerdo en el nivel de contenido, ya que el resultado es conocido por los dos físicos.

Para tomar un punto de partida arbitrario, la persona A puede ofrecer a la otra B, una definición de sí misma. A puede hacerlo en alguna de las numerosas formas posibles, pero cualquiera sea el contenido, su metacomunicación será: "Así es como me veo".

Es inherente a la naturaleza humana el hecho de que existan 3 respuestas posibles por parte de B a la autodefinición de A:

**Confirmación:** B puede aceptar (confirmar) la definición que A da de si mismo. Sin este efecto auto confirmador, no habría motivos para comunicarse. Sin embargo la experiencia demuestra que gran parte de las comunicaciones tienden precisamente a este propósito. El hombre tiene que comunicarse son los otros a los fines de su auto percepción. El hombre es incapaz de mantener su estabilidad emocional durante periodos prolongados en que solo se comunica consigo mismo.

**Rechazo:** La segunda respuesta posible de B, consiste en rechazarla. Sin embargo, el rechazo presupone por lo menos un reconocimiento limitado de lo que se rechaza, y por ende no niega necesariamente la imagen que A tiene de sí mismo.

**Desconfirmación:** La tercera posibilidad es quizás, la más importante, tanto desde el punto de vista pragmático como desde el psicopatológico. Se trata del fenómeno de la desconfirmación que, como veremos es muy diferente al rechazo directo que la definición que el otro hace de sí mismo. Mientras que el rechazo equivale al mensaje: "estas equivocado", la desconfirmación afirma de hecho: "Tu no existes". O para expresarlo en términos más rigurosos, si en lógica formal se identificaran la confirmación y el rechazo del self del otro con los conceptos de verdad y falsedad, respectivamente, entonces la desconfirmación correspondería al concepto de indeterminación, que pertenece a un orden lógico distinto.

Así, en el discurso a nivel metacomunicacional, hay un mensaje de A a B: "así es como te veo". Está seguido por un mensaje de B a A: "Así es como te veo". A este mensaje, A responderá con un mensaje que afirma: "Así es como veo que tú me ves". Y B a su vez, con el mensaje: "Así es como veo que tu ves que yo te veo". Se trata de un REGRETIO AD INFINITUM.

**La puntuación de la secuencia de hechos:** la discrepancia en cuanto a la puntuación de las secuencias de hecho tienen lugar en aquellos casos en que por lo menos uno de los comunicantes no cuenta con la misma cantidad de información que el otro, pero no lo sabe. Por ejemplo A escribe una carta a B invitándolo a una fiesta. B acepta, pero su contestación nunca le llega a A. Después de un tiempo A piensa que a B no le interesa su propuesta, y por eso decide no considerarlo. Por otro lado B se siente ofendido porque no tuvo contestación a su carta y también decide no establecer nuevo contacto con A.

**Errores de "traducción" entre material analógico y digital:** el mensaje analógico carece de muchos de los elementos que forman parte de la morfología y sintaxis del lenguaje digital. Así, al traducir mensajes analógicos al lenguaje digital, es necesario proveer tales elementos.

El hecho de traer un regalo, por ejemplo, es una comunicación analógica. Pero según la relación que se tenga con esa persona que hace el regalo, el receptor puede entenderlo como una demostración de afecto o soborno.

#### **Patologías potenciales en la interacción simétrica y complementaria:**

Ambos conceptos se refieren simplemente a dos categorías básicas en las que se puede dividir a todos los intercambios comunicacionales.

**Escalada Simétrica:** En una relación simétrica existe siempre el peligro de la competencia. En una relación simétrica sana, cada participante puede aceptar la mismicidad del otro, lo cual lleva al respeto mutuo y a la confianza.

**Complementariedad Rígida:** Un problema característico de las relaciones complementarias surge cuando A exige que B confirme una definición que A da de sí mismo y que no concuerda con la forma en que B ve a A. Ello coloca a B frente a un dilema muy particular: debe modificar su propia definición

de sí mismo de forma tal que complemente y así corrobore la de A., pues es inherente a la naturaleza de las relaciones complementarias el que una definición del self solo pueda mantenerse si el otro participante desempeña el rol específico complementario. Al fin de cuenta, no puede haber una madre sin un hijo.

### **Comunicación como Proceso**

La sociedad actual es una sociedad de la información. El cambio social al que establecemos asistiendo nos conduce desde una sociedad basada en la producción de cosas a otra vida social en la que la comunicación y el intercambio de símbolos es nuestra actividad central. Este cambio se va a acelerar, probablemente, dejando atrás a los que no sean capaces de comunicarse afectivamente.

La sociedad de la información es también una sociedad de organizaciones, pues los seres humanos han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas arduas en nuestro mundo complejo y desafiante. Krepes (1990: 11) lo expresa así: *«La gente coordina actividades, unos con otros, para alcanzar sus objetivos, y, en último término, la supervivencia y la prosperidad es la principal actividad de la organización, que está basada en la cooperación. La cooperación no siempre se logra fácilmente. Hay que persuadir a la gente para que coopere, y la comunicación es una herramienta que ayuda a obtenerla. A través de la comunicación, la gente recoge información de unos, y se la proporciona a otros. La información puede determinar el que la gente coopere.»*<sup>22</sup> Sabemos que las organizaciones -también las económicas o empresas- son agrupaciones de personas relacionadas con el desempeño de funciones básicas para la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con relativa precisión y definen, asimismo, el tipo de relación dominante entre las personas que la componen. Aunque se dan relaciones informales, puede hablarse de una primacía de la formalización; una y otra son objeto de estudio de la comunicación organizacional. Por otra parte, también debe considerarse que interesa tanto el estudio de la comunicación externa como la interna, considerados ambos elementos difícilmente separables de un mismo fenómeno.

### **Comunicación Organizacional**

Este campo empieza a desarrollarse lógicamente con la prevalencia de las teorías sistémicas de la organización, que consideran la comunicación como su elemento fundamental. La publicación, por Bavelas y Barret -dos investigadores de orientación matemática-, del artículo *Una aproximación experimental a la comunicación organizacional* (1951) donde se consideraba que «la comunicación es la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones derivan» (Reading, 1989: 19).

La comunicación en las organizaciones cumple objetivos o funciones básicas. Solo a través de ellas es posible coordinar las actividades de las distintas partes de la organización y transmitir información acerca de las metas organizativas y de las tareas que han de desarrollarse. Igualmente, es el

---

<sup>22</sup> Marín, A. y García, P. (2002). *Sociología de la Organizaciones*. España: McGraw-Hill

mecanismo que permite a los trabajadores acceder a los ámbitos superiores de la empresa haciendo llegar a la dirección sus propias aportaciones, sus quejas y sus sugerencias acerca de los métodos de trabajo.

Así, pues, la comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de una empresa, pues posibilita las informaciones necesarias para su desarrollo y supervivencia, ayuda a la puesta en marcha de las actividades directivas de planificación, organización, motivación y control, permite la creatividad de los trabajadores y su integración en grupos de trabajo, mantiene en contacto directo a la organización con el medio exterior y ayuda a esta a mejorar su competitividad y adaptación a los cambios del entorno.

De igual manera, existe una estrecha relación entre la comunicación y los diversos comportamientos individuales y sociales que coadyuvan al logro de las metas de la organización, tales como el grado de motivación del trabajador, su nivel de implicación con los objetivos de la misma o el clima que impera en dicha organización. Por un lado potenciara la motivación y sentimiento de autoestima del trabajador; por otro, repercutirá en la productividad y rentabilidad de la institución.

La comunicación en la organización es el proceso que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente, mediante las actividades sociales, establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Estos acuerdos relacionales se dirigen hacia modelos interdependientes de interacción, para coordinar sus esfuerzos hacia objetivos comunes. El desarrollo de las relaciones es, por tanto, la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que la gente usa para establecer y mantener unas relaciones efectivas.

En la misma perspectiva, la comunicación organizacional es el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella. Las organizaciones aparecen como entidades más o menos estáticas porque sus miembros están coordinando sus conductas y exhibiendo con éxito las actividades conjuntas del grupo. Las organizaciones funcionan mientras sus miembros cooperan. Los miembros están en continuos procesos de organización y reorganización. La comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas (Kreps. 1990: 13-14).<sup>23</sup> De esta manera, la comunicación se ha desarrollado como un mecanismo adaptativo para la humanidad. Es decir, como un instrumento que la gente usa para ayudarse a reconocer y responder a los desafíos de su existencia. La comunicación ayuda a la gente a sobrevivir dándoles información acerca de las dificultades de la convivencia y la forma de evitarlas.

Ante lo cual para determinar la comunicación en las organizaciones es necesario determinar sus modelos y prácticas comunicativas.

Una de las teorías que más se ajusta para su comprensión es la Sistémica, ya que considera a la organización como "un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Este sistema es abierto, en el sentido de que hay unas relaciones con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben unas influencias o inputs y a la que se da unos resultados u outputs. De esta manera, podemos hablar de dos procedimientos de relacionarse en las organizaciones: la comunicación interna que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre sí, y la

---

<sup>23</sup> Marín, A. y García, P. (2002). *Sociología de la Organizaciones*. España: McGraw-Hill

comunicación externa que nos lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior”<sup>24</sup>.

La comunicación, que sirve como un mecanismo para que los individuos se adapten al entorno de la organización, también ayuda a la propia organización a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global. Los esquemas de comunicación interno y externo de una organización no se pueden considerar como absolutamente independientes. Por eso, es útil el modelo integrativo de la comunicación organizativa, donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos para que se produzca la adaptación organizativa.

Definida de forma simple, “*la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas* (Kreps)<sup>25</sup>”. El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas. También se interesa por los canales de información que facilitan la realización de esas tareas, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

Al estudiar la propia organización, suele vérsela como una superposición de planteamientos o aspectos formales e informales. En efecto, en la realidad de la organización existen unas relaciones sociales fruto de un plan formalmente establecido para *alcanzar* los objetivos propuestos. Estas relaciones son al menos teóricamente racional y claramente establecidas por la dirección o por los fundadores de la misma. Sobre ellas se superponen otras más espontáneas o informales donde tienen cabida los aspectos más afectivos y difícilmente racionalizables de la conducta humana. De esta manera, que la organización tal y como la conocemos es el producto de una organización formal y otra informal.

En la medida en que las relaciones sociales se manifiestan y son producto de los canales de comunicación existentes, en nuestro estudio del flujo informativo en el interior de la empresa debemos distinguir entre la comunicación que sigue los esquemas formales y la comunicación informal. La comunicación formal viene inicialmente dibujada en las líneas del organigrama, que nos da una visión clara del armazón planeado para la empresa. La comunicación informal se manifiesta fundamentalmente en las relaciones de confianza entre algunos empleadores, lo cual a su vez pueden formar subgrupos dentro del sistema.

Los canales formales de comunicación interna sirven para promover el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Por ejemplo, los canales de comunicación interna se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos; para compartir mensajes acerca de la coordinación de actividades laborales entre los miembros de la organización, y para llevar retroalimentación de los trabajadores a la gente que ocupa los lugares más altos en la jerarquía de la organización como, por ejemplo, mensajes que registran quejas o sugerencias de los empleados en las organizaciones de negocios. Todos estos sistemas de mensajes de comunicación interna proporcionan a los miembros de la organización una información relacionada con las tareas que les ayuda a realizar importantes actividades y procesos organizativos. Los canales formales de comunicación interna son herramientas extremadamente importantes para la dirección, coordinación y reestructuración de las actividades organizativas (Kreps).<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Marín, A. y García, P. (2002). *Sociología de la Organizaciones*. España: McGraw-Hill

<sup>25</sup> Kreps (citado por Lucas Marín) *Sociología de la Organización*. España: McGraw-Hill

<sup>26</sup> Kreps (citado por Lucas Marín) *Sociología de la Organización* España: McGraw-Hill

En los canales internos se transportan los mensajes que informan a los miembros de la organización de objetivos, tareas, actividades y problemas actuales de la misma. “Estos mensajes ayudan a los miembros a comprender el estado actual de la organización y sus roles en la misma. Más aún, los canales internos se utilizan para dirigir a los miembros de la organización a realizar actividades organizativamente asignadas, para ampliar tareas específicas, las cuales eventualmente ayudarán a la organización a moverse hacia la comunicación de sus objetivos. Los canales de comunicación interna dirigen el cumplimiento de las tareas organizativas dirigiendo las actividades de los miembros de la organización” (Kreps)<sup>27</sup>.

### **Dirección y Sentido de Comunicación en Las Organizaciones**

Si se observa un organigrama típico de una organización, se pueden distinguir dos tipos de líneas, horizontales y verticales, y si distinguimos dentro de éstas el sentido ascendente y el descendente, tenemos los tres tipos a tener en cuenta para el estudio de la comunicación formal en la empresa: **Horizontal, Descendente Y Ascendente**<sup>28</sup>.

La **Comunicación Horizontal** es la que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la empresa. Como es lógico, esta situación puede darse a distintos niveles, aunque la más estudiada es la que se da en las relaciones entre pares a niveles directivos, por la mayor repercusión para toda la empresa y porque hasta ciertas posiciones jerárquicas una buena parte del trabajo consiste casi exclusivamente en comunicarse. En estas relaciones horizontales es especialmente importante la atención a los problemas de *status*, de manera que cualquier comunicación en la que, de manera verbal o no, se rocen temas relativos a la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser mal interpretada. Por ello, el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación es casi necesario para conseguir la eficacia

La **Comunicación Descendente**, tiende a ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones, aunque sólo sea por el carácter ordinariamente piramidal del organigrama.

En sentido similar, la **Comunicación Ascendente** “se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y darles a conocer problemas actuales, mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. Los administradores también recurren a esta forma de comunicación para recabar ideas sobre cómo mejorar las cosas”<sup>29</sup>.

Se sugiere que la complejidad de dicho proceso es más bien cultural, para lo cual se torna fundamental la apertura de la vía comunicativa ascendente, sin colapsos, basada en una adecuada planificación y en la existencia explícita de un método de selección de la información de interés. Su mantenimiento exige una cierta institucionalización: buzones de sugerencia, concursos de ideas, participación en los beneficios de las mejoras, etc. En cualquier caso, se *precisa una filosofía de la dirección participativa* para que la comunicación ascendente sea eficaz.

<sup>27</sup> Kreps (citado por Lucas Marín) Sociología de la Organización España: McGraw-Hill

<sup>28</sup> Marín, A. y García, P. (2002). *Sociología de la Organizaciones*. España: McGraw-Hill

<sup>29</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Prentice Hall

Asegurar la buena marcha del flujo de información es algo de gran importancia que debe asegurarse con la dedicación de las personas e instrumentos necesarios: directores de comunicación con sus departamentos correspondientes, medios disponibles, valoración de cada proceso, etc. Todo ello manifiesta un aspecto muy importante de la cultura de la organización y, por tanto, de su estabilidad.

Los actores de la comunicación interna en una organización típica muy institucionalizada y estudiada como la empresa son: el conjunto de sus empleados o trabajadores, los propietarios, los sindicatos y los representantes de los trabajadores o comités de empresa. En cuanto a los empleados puede ser suficiente, a efectos comunicativos, considerar los roles básicos o tipos de actores de la empresa industrial ya conocidos: directivos, técnicos, mandos intermedios y empleados. Los papeles directivos son muy importantes en todo el proceso comunicativo porque crean y manejan toda la red de comunicaciones. A los demás empleados hay que tenerlos presentes en cuanto tipos de actores, en cuanto a su representación colectiva concreta (comité de empresa) y en cuanto a su condición de asalariados (sindicatos).

Desde el punto de vista de la planificación de la comunicación es necesario recordar la conveniencia de tener unos servicios especializados cuyo tamaño dependerá de la dimensión de la organización y de la importancia que se le dé para lograr los fines propuestos.

### **Funciones de la Comunicación dentro de un Grupo o Equipo**

*Control:* La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.

*Motivación:* Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

*Expresión emocional:* Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones, es decir sentimientos.

*Cooperación:* La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

### **Habilidades de Comunicación**

Las habilidades sociales son un conjunto de comportamientos eficaces en las relaciones interpersonales. Estas conductas son aprendidas y el hecho de poseerlas evita la ansiedad en situaciones sociales difíciles o novedosas, facilitan la comunicación emocional y la resolución de problemas y además facilitan la relación con los otros, la reivindicación de los propios derechos sin negar los derechos de los demás.

Las habilidades sociales son una serie de capacidades que nos van a permitir comunicarnos con los demás de forma adecuada, que nos permiten expresar sentimientos, pensamientos u opiniones propias y también aceptar, tolerar y comprender las de los demás.

Existen dos tipos de habilidades sociales: unas básicas y otras más complejas.

Las *habilidades sociales básicas* incluyen capacidades como escuchar, iniciar y mantener una conversación, formular una pregunta, dar las gracias, presentarse o presentar a otras personas o hacer un cumplido.

Todas estas conductas son relativamente sencillas de adquirir y muy generalizadas. Pero en una segunda lista tenemos las habilidades más complejas como pedir ayuda, disculparse, convencer a los demás.

Hay *habilidades sociales relacionadas con los sentimientos* como cuando nos cuesta expresar los sentimientos o comprender los sentimientos de los demás, enfrentarse al enfado del otro, expresar afecto.

El aprender y desarrollar estas habilidades, es fundamental para conseguir unas óptimas relaciones con los otros, ya sean de carácter social, familiar, laboral, etc. Además se logra mayor sensibilidad a las necesidades de los demás.

Por lo anterior es necesario que a la hora de comunicarse, se logre una óptima utilización de las habilidades sociales. Sin embargo la comunicación puede desarrollarse de diferentes formas. Podemos ser *agresivos* e imponer nuestra postura, ser *Pasivos* dando una imagen de poco control de la situación y de uno mismo o ser *asertivos*, postura que nos lleva a crear situaciones de comunicación más satisfactorias.

La **Asertividad** puede definirse como una habilidad social mediante la cual la persona es capaz de expresar sus convicciones y defiende sus derechos de un modo directo, honesto y adecuado que claramente indica lo que se desea de la otra persona pero mostrando respeto por ésta

El comunicador asertivo suele mostrar un comportamiento directo y firme ya que su propósito es una comunicación clara y directa sin ser ofensiva. Suele utilizarse mensajes "yo" (deseo, opino...), en los que indica con claridad el origen personal, que no impositivo, de los deseos, opiniones o sentimientos. Utiliza una expresión social franca, postura relajada, tono de voz firme y un espacio interpersonal adecuado. Y sobre todo, se escucha a la otra persona, analizando su perspectiva sobre el mismo tema a tratar.

Para ser asertivos es necesario reconocer los derechos que posee todo ser humano.

- ❖ A expresar sus pensamientos
- ❖ A decir que "no"
- ❖ A tener opiniones distintas
- ❖ A tener sentimientos.

La **Pasividad** es aquel estilo de comunicación distinto de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades dando un valor superior a las de los demás. Se basa en conformidad y esperanzas de evitar la confrontación a toda costa<sup>30</sup>.

Las personas que se comunican de manera pasiva, son más vulnerables a permitir que los demás transgredan sus derechos

---

<sup>30</sup> Dalton M, (2006). *Relaciones Humanas*. Argentina: Thompson

Esta conducta produce sentimientos de frustración y de inferioridad, ya que constantemente se *anteponen las necesidades del otro a las individuales*

La **Agresividad** es el estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás. Los comunicadores agresivos frecuentemente atacan verbalmente a otra gente en vez de tratar el asunto. Es utilizada como instrumento para obtener poder y control sobre otra persona

La conducta del comunicador abarca la comunicación no verbal, con el cual intimidan y menosprecian, la entonación de la voz frecuentemente es fuerte y dura<sup>31</sup>.

#### Tipos de Comunicación Agresiva<sup>32</sup>

**Agresión verbal:** se basa en palabras que atacan e imponen conductas, disminuyendo siempre a la víctima.

**Agresión no verbal:** se refiere a los comportamientos que niegan a contradicen las palabras del comunicador, creado confusión, abandono y miedo en el receptor.

**Hostilidad:** es la forma como el agresor se expresa y oculta sus verdaderos sentimientos, puede expresar verbalmente que no está enojado, pero su kinésica denota enojo y conductas agresivas.

**Minimizar:** se desvalora constantemente los comentarios u opiniones del otro manifestando la superioridad de los propios.

Es necesario mencionar que dentro de la organización el tipo de comunicación que es más efectivo corresponde a la comunicación asertiva. La que permite la correcta emisión de mensajes y la óptima recepción de estos, respetando los derechos del otro y reconociendo los propios, favoreciendo de esta forma el clima laboral dentro de la organización.

---

<sup>31</sup> Dalton, M. (2006). *Relaciones Humanas*. Argentina: Thompson

<sup>32</sup> Colchero, M. (2006). *La cultura en movimiento*. México: McGraw Hill

## MOTIVACIÓN

La motivación es considerada uno de los aspectos primordiales dentro del **Clima Organizacional**, ya que se manifiesta como *“las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”*<sup>33</sup>. Una razón que cuenta para que la comprensión de la motivación se estime importante, es que los niveles altos de motivación contribuyen significativamente al desempeño de excelencia, fundamentalmente dentro del contexto de la organización, el fortalecimiento de agentes motivadores trae como consecuencia mejoras en los niveles de rendimiento y productividad de los trabajadores.

### **Definiciones de Motivación:**

<p><b>La palabra <i>Motivación</i> se deriva del vocablo latino "movere", que significa mover.</b><sup>34</sup></p>	<p><b>Dessler lo considera como un reflejo de "el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades"</b><sup>35</sup>.</p>
<p><b>Frederick Herzberg "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo"</b><sup>36</sup>.</p>	<p><b>Nelly plantea que la motivación "Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta"</b><sup>37</sup>.</p>
<p><b>Jones la ha definido como algo relacionado con: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto"</b><sup>38</sup>.</p>	<p><b>Stephen Robbins motivación es "La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual"</b><sup>39</sup></p>

### **Teorías de Motivación**

Las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Las teorías de contenido centran su atención en los factores de la persona, que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta; las teorías de proceso describen y analizan de que forma se fortalece, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta. Ambas categorías tienen consecuencias importantes para el estudio de la motivación en las organizaciones. Sin embargo para efectos de estudio del presente seminario de título se considerara la **Teoría de los Dos Factores**, la cual se categoriza como una teoría de contenido, la cual mide la motivación mediante diferentes categorías, identificando motivadores que pueden desarrollarse, afinarse e intervenirse.

<sup>33</sup> Gobson (2003). Las organizaciones. México: McGraw Hill.

<sup>34</sup> Real Academia Española (2001). Diccionario de la lengua española (22ª ed.). España: Espasa

<sup>35</sup> Dessler, G. 2001. *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

<sup>36</sup> Rosenbaum, B. 1992. *Cómo motivar a los empleados de hoy: modelos motivaciones para gerentes y supervisores*. México : McGraw-Hill

<sup>37</sup> Rosenbaum, B. 1992. *Cómo motivar a los empleados de hoy: modelos motivaciones para gerentes y supervisores*. México : McGraw-Hill

<sup>38</sup> Rosenbaum, B. 1992. *Cómo motivar a los empleados de hoy: modelos motivaciones para gerentes y supervisores*. México : McGraw-Hill

<sup>39</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Estados Unidos: Prentice Hall

### Teoría de los dos Factores de Herzberg.

Frederick Irving Herzberg, fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas. Es especialmente reconocido por su Teoría del Enriquecimiento Laboral y la Teoría de la Motivación e Higiene.

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo, los cuales denominó **Factores de Higiene o Extrínsecos**, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores higiénicos abarcan aspectos tales como:

- ❖ Supervisión
- ❖ Relaciones interpersonales
- ❖ Condiciones Físicas del Trabajo
- ❖ Remuneraciones
- ❖ Prestaciones
- ❖ Seguridad en el Trabajo y
- ❖ Políticas y Prácticas Administrativas de la Empresa.

Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los *factores higiénicos* están fuera del control de las personas. De acuerdo con Herzberg *cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que, solo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista, pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos.*<sup>40</sup>

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según sus investigaciones, cuando los *factores higiénicos* son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los *factores higiénicos* son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

---

<sup>40</sup> Gobson (2003). *Las organizaciones*. México: McGraw Hill.

El segundo conjunto de factores, se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo, los cuales denomino a este tipo **Factores Motivadores o Intrínsecos**. Entre estos se incluyen aspectos tales como:

- ❖ Sentimiento de Logro
- ❖ Aumento de Reconocimiento
- ❖ Aumento de Responsabilidad y
- ❖ Oportunidades de Avance Profesional y de Crecimiento Personal

Herzberg sostuvo que si éstos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. Los *factores motivacionales* están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, *"el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción"*. Consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, por tanto investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otros a la insatisfacción. Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos. Los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía, pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como *Factores de Higiene* (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Éste afirma que ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas (una vez que la persona tiene suficientes ingresos, por ejemplo) la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores es un proceso interminable. Según Herzberg, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su *infinito apetito* por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

### **Motivación Laboral**

La Motivación Laboral, como surge aproximadamente el año de 1700, en Europa. Debido al gran número de trabajadores que existía en las industrias, acompañado de la carga laboral, comienzan a surgir conflictos asociados a la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, etc. Es en este contexto que comienzan a aparecer las primeras estrategias en torno a mejorar la productividad de los trabajadores mediante la motivación laboral

La motivación laboral se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo. Consiste además en instituir culturas y valores corporativos que conduzcan al alto desempeño de los trabajadores.

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." Por ello se considera que la motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

Se menciona además que la motivación en las personas puede ser generada por la búsqueda de diferentes consecuencias, las que son consideradas fuentes de motivación del individuo.

**Motivación Extrínseca:** Se encuentra relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material<sup>41</sup>. Sin embargo, por sorprendente que pudiera parecer, la motivación extrínseca no es la mejor razón por la que se ha de buscar la productividad, ya que no la aumenta, sino que puede perjudicarla. Cuando el trabajo se considera algo ajeno a mí, una carga que debo aceptar para obtener aquello que deseo, acaba por convertirse en un costo.

**Motivación Intrínseca:** Se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios de nuestra perfección y desplegar el horizonte humano que tenemos por delante. En este caso, el trabajo resulta intrínsecamente motivador. Sólo una cultura que haga ver los valores positivos del trabajo (no positivos como medio para conseguir otra cosa, sino positivos por sí mismos) estará en condiciones de lograr una productividad cada vez más alta.

---

<sup>41</sup> Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill.

**Motivación Transitiva:** Se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo. Las motivaciones transitivas me mueven a trabajar en beneficio de los otros, de manera que el interés de mi trabajo sale fuera de mí para volcarse sobre los demás. Y aquí es donde se encuentra la clave de la circulación de las motivaciones<sup>42</sup>.

Los demás, de acuerdo con su motivación primera y de corto alcance, buscan bienes extrínsecos, que se ven satisfechos gracias a mi trabajo. Así, mi trabajo, movido por una motivación transitiva proporciona a los otros los bienes extrínsecos que ellos buscan.

**Motivación Trascendente:** Se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados. Se orienta a satisfacer, en los otros, necesidades no demandadas. Trascender adquiere aquí un sentido nuevo: por beneficiar a otro, me aventuro a pasar por encima de mí mismo. Tiene como propósito la mejora de aquellos a quienes dirige y sirve. Busca, preferentemente, que las personas desarrollen todo su potencial y que interioricen la misión de la organización<sup>43</sup>.

Es necesario mencionar que la motivación laboral dentro del contexto del clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales. Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Para lograr ello se pueden utilizar diferentes estrategias que signifiquen incremento en los niveles de motivación de los trabajadores.

**La mejora de las condiciones laborales:** Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

El enriquecimiento del trabajo: Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

**La adecuación persona /puesto de trabajo:** Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

---

<sup>42</sup> Velaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Díaz de Santos.

<sup>43</sup> N, Chinchilla. (2009). *Que nos mueve a actuar*. Recuperado el 20 de septiembre del 2009 desde <http://www.nuriachinchilla.com/articulos/>

**La participación y delegación:** Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

**El reconocimiento del trabajo efectuado:** Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

**Evaluación del rendimiento laboral:** Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

**El establecimiento de objetivos:** La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Se destaca además que un elemento importante a la hora de motivar es la Comunicación. En numerosas ocasiones la empresa ha incorporado programas de mejora y ventajas para las personas que trabajan en ella, pero no sabe transmitirlos adecuadamente y pierden su eficacia ya que no tienen repercusión. Es importante también por parte de la gerencia el saber transmitir adecuadamente el proyecto empresarial y hacer sentir a los empleados y empleadas su implicación en el mismo.

## TOMA DE DECISIONES

Nuestra sociedad ha dispuesto tantas oportunidades de información, que su volumen es de tal magnitud y el acceso a la misma tan variado, que las principales dificultades son: saber qué información se necesita, de qué forma obtener la que se desea y cómo aprovechar la que se posee.

Es por ello que se torna primordial el seleccionar la información necesaria según la necesidad requerida, no obstante debido al dinamismo propio de la realidad surgen situaciones en que se posee diversas alternativas, para lo cual se debe estandarizar para obtener la *decisión* final.

Una *decisión* es la determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa<sup>44</sup>. Es un acto voluntario realizado por una persona o un grupo de personas originado por la necesidad de escoger entre diversas alternativas la más eficaz, para responder a las necesidades de dicho acto. Esta necesidad puede ser: un problema o una necesidad de mejorar la situación actual.

Sin embargo, la *toma de decisiones* es un proceso más complejo, ya que se hace un estudio del origen de la decisión y se realiza el proceso de satisfacer las necesidades que originan el proceso de decisión. Es, en esencia, el proceso que diferencia las decisiones habituales de las decisiones tomadas en ámbitos profesionales.

Según Rodríguez<sup>45</sup>, la toma de decisiones hace referencia al inicio, deliberado o no, de una acción o conjunto de acciones con un determinado fin o con la esperanza de obtener unos resultados...su proceso implica consumo de tiempo, elección entre alternativas y existencia de expectativas.

Según Robbins<sup>46</sup>, la toma de decisiones es la reacción a un problema, es decir, hay una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado que exige que se consideren las alternativas de acción. Asimismo, este autor plantea que "toda decisión requiere interpretar y evaluar información", pues los datos proceden de muchas fuentes por lo que es necesario filtrarlos, procesarlos e interpretarlos.

En la organización se complejiza aun mas esta situación, ya que no solo se trata de la decisión respecto a un cierto estado de cosas, sino además, de la decisión de comunicar o no comunicar que se ha decidido, que no se ha decidido, que se piensa decidir o que se ha decidido no decidir. Cada vez que se decide, las alternativas desechadas permanecen en el resultado de la decisión como historia, como el trasfondo que indica la relevancia de la decisión adoptada y que, eventualmente, permitirá evaluarla, reevaluarla, interpretarla y reinterpretarla posteriormente<sup>47</sup>. De allí, que el *proceso de toma de decisiones* es un proceso estructurado, que tiene un principio y un final, además de un procedimiento definido. Asegurando con ello la calidad de la decisión y además, incorpora otros elementos al proceso de la decisión.

De acuerdo a la visión de Luhmann "toda acción que no se conceptualice como decisión no tendrá efecto organizacional alguno, porque el sistema organizacional de decisiones es cerrado operacionalmente y se encuentra determinado estructuralmente, es decir sólo puede recibir perturbaciones que conduzcan a cambios de estado determinados en la misma estructura de decisiones de la organización"<sup>48</sup>.

<sup>44</sup> Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). España: Espasa.

<sup>45</sup> Rodríguez A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones* (1ª ed.). España: Ediciones Pirámide.

<sup>46</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.

<sup>47</sup> Rodríguez D. (2001). *Gestión Organizacional* (2ª ed.). Chile: Universidad Católica de Chile.

<sup>48</sup> Rodríguez D. (2001). *Gestión Organizacional* (2ª ed.). Chile: Universidad Católica de Chile.

Por lo tanto, la persona que toma decisiones necesita tener una información organizada para el control posterior de resultados. Necesita informes y cifras. Pero como no construya su sistema de control en base a un contacto directo con la realidad, es decir, como no se autodisciplina a salir y observarse se auto-condena a ejercer un dogmatismo estéril.

De allí que autores como, Peter F. Druker declaren que, un ejecutivo *eficaz* toma estas decisiones de acuerdo con un proceso sistemático, constituido por unos elementos claramente definidos, y de acuerdo con una secuencia de etapas bien diferenciadas.<sup>49</sup>

Los tipos de decisiones se pueden clasificar según diversos criterios:

- a) **Tipo del ente decisor**
- b) **Clase de Decisiones**
- c) **Ambiente de las decisiones**
- d) **Nivel de la organización**

**a) Tipo del ente decisor: Individuales - Grupales**

**b) Clase de Decisiones**

De acuerdo con algunos autores (Simón, 1977) las decisiones pueden ser programadas y no programadas<sup>50</sup>:

**Programadas:** se aplica a problemas estructurados o de rutina; son aquellas que se adoptan conforme a un plan previamente establecido, en virtud de un escenario de actuaciones y hechos internos o externos a quienes las fijan o ejecutan. Programables en la medida en que son repetitivas y de rutina, es decir, en la medida en que se ha elaborado un procedimiento definido para manejarlas de tal modo que no deba tratárselas de nuevo cada vez que se presenten.

Se pueden solucionar mediante rutinas persistentes o búsqueda a través de estructuras organizadas de información.

**No Programadas:** no responden a ningún plan secuencial de actuaciones y, por tanto, se adoptan a medida que las circunstancias del entorno así lo exigen.

No existen habitualmente sino que aparecen de forma esporádica. En ocasiones es difícil preverlos.

No existe ningún método previsto para manejar el problema, porque este no ha surgido antes, o porque su naturaleza y estructura precisas son huidizas o complejas, o porque es tan importante que merece un tratamiento hecho a la medida. Estas decisiones dan lugar a diversas interpretaciones y requieren creatividad y experiencia por parte de quien las toma.

Cabe destacar que la mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas; son una combinación de ambas. Por lo tanto, para resolver un problema es necesario enfocar el asunto dentro del área al que pertenece.

No hay que perder de vista que todo problema es una oportunidad de crecer y de aprender. La Crisis es ausencia de recursos para enfrentar situaciones nuevas.

<sup>49</sup> Druker P. (2005). *Toma de Decisiones Harvard Business Review* (1ª ed.). Chile: Ediciones Deusto.

<sup>50</sup> Rodríguez A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones* (1ª ed.). España: Ediciones Pirámide.

### c) Ambiente de las Decisiones

Las situaciones, ambientes o contextos en los cuales se toman las decisiones, se pueden clasificar según el conocimiento y control que se tenga sobre las variables que intervienen o influyen en el problema, ya que la decisión final o la solución que se tome va a estar condicionada por tres condiciones posibles<sup>51</sup>:

**Ambiente de Certidumbre:** Se tiene conocimiento total sobre el problema, las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables.

**Ambiente de Riesgo:** La información con la que se cuenta para solucionar el problema es incompleta, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar.

**Ambiente de Incertidumbre:** Se posee información deficiente para tomar la decisión, no se tienen ningún control sobre la situación, no se conoce como puede variar o la interacción de las variables del problema, se pueden plantear diferentes alternativas de solución pero no se le puede asignar probabilidad a los resultados que arrojen.

### d) Nivel de la organización:

#### Decisiones estratégicas:

La decisión estratégica es, como plantea Andrews, "aquella que es eficaz durante largos períodos de tiempo, que influye sobre la empresa de muchas formas diferentes y que centra y compromete una parte importante de sus recursos en los resultados esperados"<sup>52</sup>

Son aquellas orientadas a dilucidar las cuestiones claves para la vida y el porvenir de una organización. Definen su rumbo y los aspectos claves inherentes a la misma.

#### Decisiones tácticas:

Corresponden a la conducción de actividades, son las que se ocupan de prestar apoyo a fin de que las actividades esenciales o sustantivas de la organización puedan ser llevadas a cabo. Este tipo de decisiones son de mediano plazo.

#### Decisiones operativas:

La decisión operativa se da en todos los ámbitos de la organización. Todos sus miembros realizan algún tipo de trabajo operativo, desde los obreros encargados de la producción, hasta los ejecutivos responsables de alcanzar los objetivos generales. En ese sentido, la decisión operativa se enfoca en las tareas y responsabilidades de rutina que exige la función desempeñada por el individuo como aporte al desarrollo de los procesos.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Gibson, Uvancevich, Donnelly. *Las organizaciones: Comportamiento Estructura Procesos* (10ª ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.

<sup>52</sup> Hernández, A. (2006). La decisión y su relación con el tiempo: estrategia, procesos e identidad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia, vol. XIV, número 001, pp. 23-43

<sup>53</sup> Hernández, A. (2006). La decisión y su relación con el tiempo: estrategia, procesos e identidad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia, vol. XIV, número 001, pp. 23-43

### El Proceso Racional de Toma de Decisiones

Para llegar a realizar una adecuada toma de decisiones se requiere de *razonamiento*, siendo éste la solución para los problemas de toma de decisión, pues este implica hacer “elecciones coherentes y de máximo valor en el contexto de determinadas restricciones”. (Robbins, 1999, p.131). Estas opciones se eligen siguiendo un **Modelo de Toma Racional de Decisiones** que consta de seis etapas<sup>54</sup>:

- 1.- **Definir el problema:** considerando que existe un problema cuando se observa una discrepancia entre el estado actual y un estado deseado tenemos que reconocer cuando estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo. En este primer escalón tenemos que preguntarnos, ¿qué hay que decidir? Muchas malas decisiones se remontan a que quien decide ignoró un problema o lo definió equivocadamente.
- 2.- **Identificar los criterios de decisión:** en esta etapa se determina, por el encargado, qué es relevante para tomar la decisión y aporta al proceso sus intereses, valores y preferencias personales semejantes. Es importante identificar los criterios porque lo que es relevante para una persona quizás no lo sea para otra.
- 3.- **Dar pesos a los criterios:** lo que significa hacer una ponderación de los criterios identificados, para darles la prioridad que convenga a la decisión.
- 4.- **Desarrollar alternativas:** en esta fase se conciben las alternativas posibles con las que se pretende resolver el problema; En esta ocasión lo que se debe resolver es, ¿cuáles son las opciones posibles?
- 5.- **Evaluar las alternativas:** se analizan y evalúan críticamente las alternativas identificadas, calificándose éstas según cada criterio, lo que permite clarificar las ventajas y desventajas de éstas. Aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles consecuencias. Por lo tanto cabe preguntarse, ¿cuáles son las ventajas y inconvenientes de cada alternativa?
- 6.- **Elegir la mejor alternativa:** según la evaluación previamente realizada se debe calcular la decisión o alternativa óptima, eligiéndose la que tiene mayor puntuación. Es decir, una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y adecuada. Observamos como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión nos preguntamos ¿cuál es la mejor opción?

### Estilos en la Toma de Decisiones

En la investigación acerca de los estilos de decisión, se han determinado cuatro maneras o métodos para tomar decisiones.<sup>55</sup> Este modelo se fundamenta sobre la base de reconocer que los individuos se diferencian en dos dimensiones:

---

<sup>54</sup> Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.

<sup>55</sup> Rowe, A. y Boulgarides, J. (citado por Stephen Robbins) *Comportamiento Organizacional*.

**Forma de razonar:** puesto que existen individuos racionales y lógicos, que procesan la información que reciben por partes; en cambio existen otras personas que en cambio son intuitivos y ponen en práctica su creatividad, percibiendo las cosas como un todo.

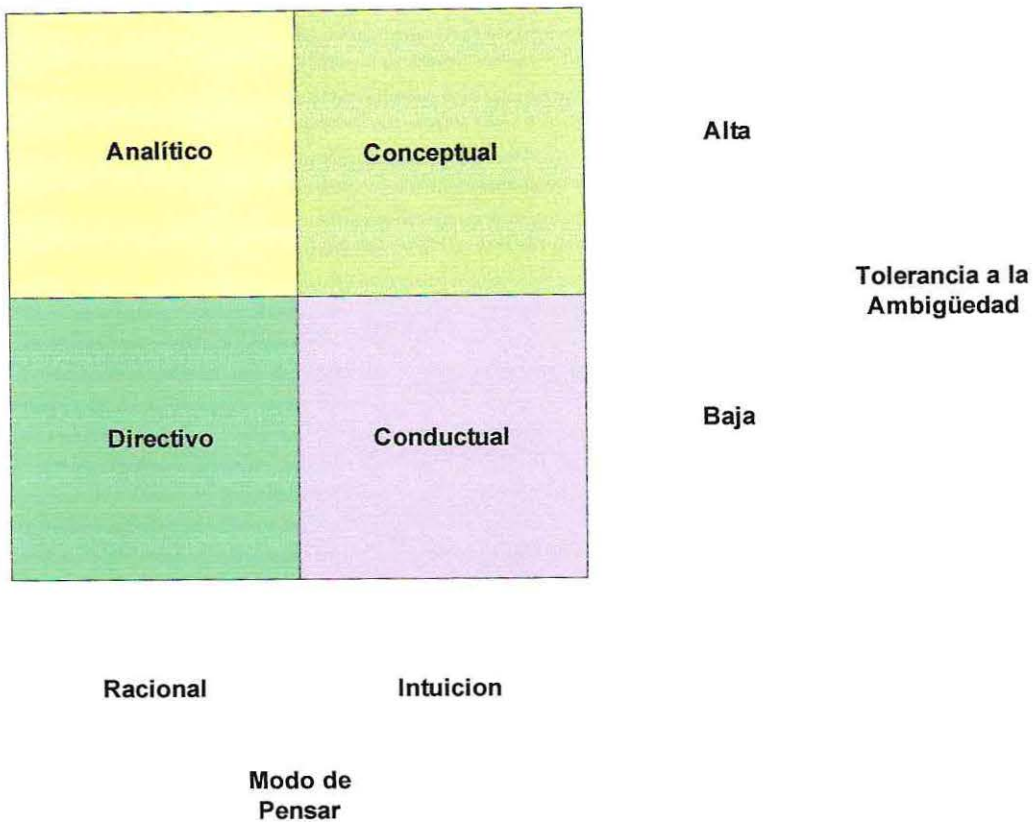
**Tolerancia a la ambigüedad:** mientras que algunas personas poseen la gran necesidad de estructurar la información de manera que se minimice la ambigüedad, otras en cambio son capaces de procesar muchas nociones al mismo tiempo.

Por lo tanto, se debe considerar que las decisiones tienen directa relación con las diferencias individuales, por lo cual existen distintos estilos para tomar una decisión, siendo éstos:

- ❖ **Tipo directivo:** Estilo de las personas que buscan la racionalidad y evitan la ambigüedad, toman las decisiones rápidamente y se orientan en el corto plazo. Estos individuos si bien es cierto son eficaces y lógicos, su preocupación por la eficacia da como producto una toma de decisiones con la mínima información y con pocas alternativas evaluadas.
- ❖ **Tipo analítico:** Estilo de los individuos que toleran un poco más la ambigüedad que las personas del estilo anterior, lo que las lleva a buscar más información y considerar más alternativas; son meticulosos en para tomar decisiones y a su vez tienen la capacidad para adaptarse a situaciones novedosas e inesperadas.
- ❖ **Tipo conceptual:** Estilo de las personas que buscan mucha información, reuniendo datos de varias fuentes y consideran muchas alternativas de solución, empleando la creatividad en la búsqueda de éstas. Su enfoque es de largo alcance.
- ❖ **Tipo conductual:** Estilo de los individuos que se caracterizan por tener un gran interés en los miembros de la organización y en el desarrollo de éstos, lo que les permite trabajar adecuadamente con los demás. Se interesan en el bienestar sus subordinados y aceptan las sugerencias de las demás personas. Asimismo, tienden a evitar conflictos, buscan la aceptación, se centran en el corto plazo y desestiman el recurso de los datos cuando deciden.

Estas categorías si bien son distintas, los administradores poseen características que en muchos casos se incluyen en más de un estilo, por lo que es preferible pensar en términos que existe un estilo dominante de un administrador y estilos de respaldo, a los cuales recurrir en situaciones cambiantes. Es por ello que enfocarse en los estilos de decisión es útil para comprender como personas que con la misma inteligencia, acceso a información y otros recursos, difieren en el modo de tomar decisiones y consecuentemente en opciones finales.

**ESTILOS DE DECISION**



Fuente: Robbins y Coulter (2000)

**La Importancia del Factor Humano en la Toma de Decisiones**

El acto de decidir tiene por objetivo elegir una entre varias soluciones posibles para dar respuesta a una situación problemática.

No obstante, no se le otorgó suficiente énfasis a un elemento que es absolutamente imprescindible para que pueda tomarse una decisión: el *decisor*. Las decisiones las toman los individuos y sin su intervención no existiría el acto de decidir. El individuo o individuos que deciden constituyen prácticamente el único elemento activo. Son el motor de todo proceso de toma de decisión.

Elementos que intervienen dependen y tienen su referencia en el decisor<sup>56</sup>:

- ❖ Los problemas se presentan solo cuando las personas los detectan y los juzgan como merecedores de intervención. Solo se puede hablar de problema cuando alguien llega a la conclusión de que una determinada situación no es deseable o que sería preferible evolucionar hacia otra a partir de la presente.
- ❖ Las posibles soluciones las descubren, las imaginan, las crean o las construyen los individuos que intervienen en la toma de decisiones. A menudo, muchos de los elementos que configuran las soluciones ya existen o han sido utilizados con anterioridad, pero son las

<sup>56</sup> Cañabate A. (1998) Toma de decisiones: Análisis y entorno organizativo. (2ª ed.) .España: Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña.

personas las que combinan en un orden adecuado aportando además de su propia experiencia y la intervención de sus capacidades creativas.

- ❖ Los objetivos son quizás el factor que en mayor medida depende de los decisores. Son los juicios y las opiniones de éstos acerca de lo que es bueno o malo, de lo que es mejor o peor, en definitiva de lo que es preferible, lo que los definen. Los objetivos son la expresión de lo que la persona desea resolver un problema persigue encontrar entre las alternativas disponibles.
- ❖ Igualmente la incertidumbre, el riesgo, la relevancia de las consecuencias que se puedan derivar de la decisión son juzgadas desde la óptica del individuo. La incertidumbre la genera la incapacidad del individuo para prever con exactitud las consecuencias de elegir una alternativa y esta a su vez se debe a la falta de información que aquel posee. El riesgo es otro elemento en gran medida subjetivo, ya que su percepción es diferente para cada individuo. Distintas personas experimentan con diferente intensidad la sensación de riesgo ante la misma situación.
- ❖ Y en general, se puede afirmar que, sin lugar a dudas, todos los elementos que se dan cita en la toma de decisión gira, en mayor o menor grado, de una u otra forma, alrededor del decisor y se ven influenciados de manera decisiva por él.

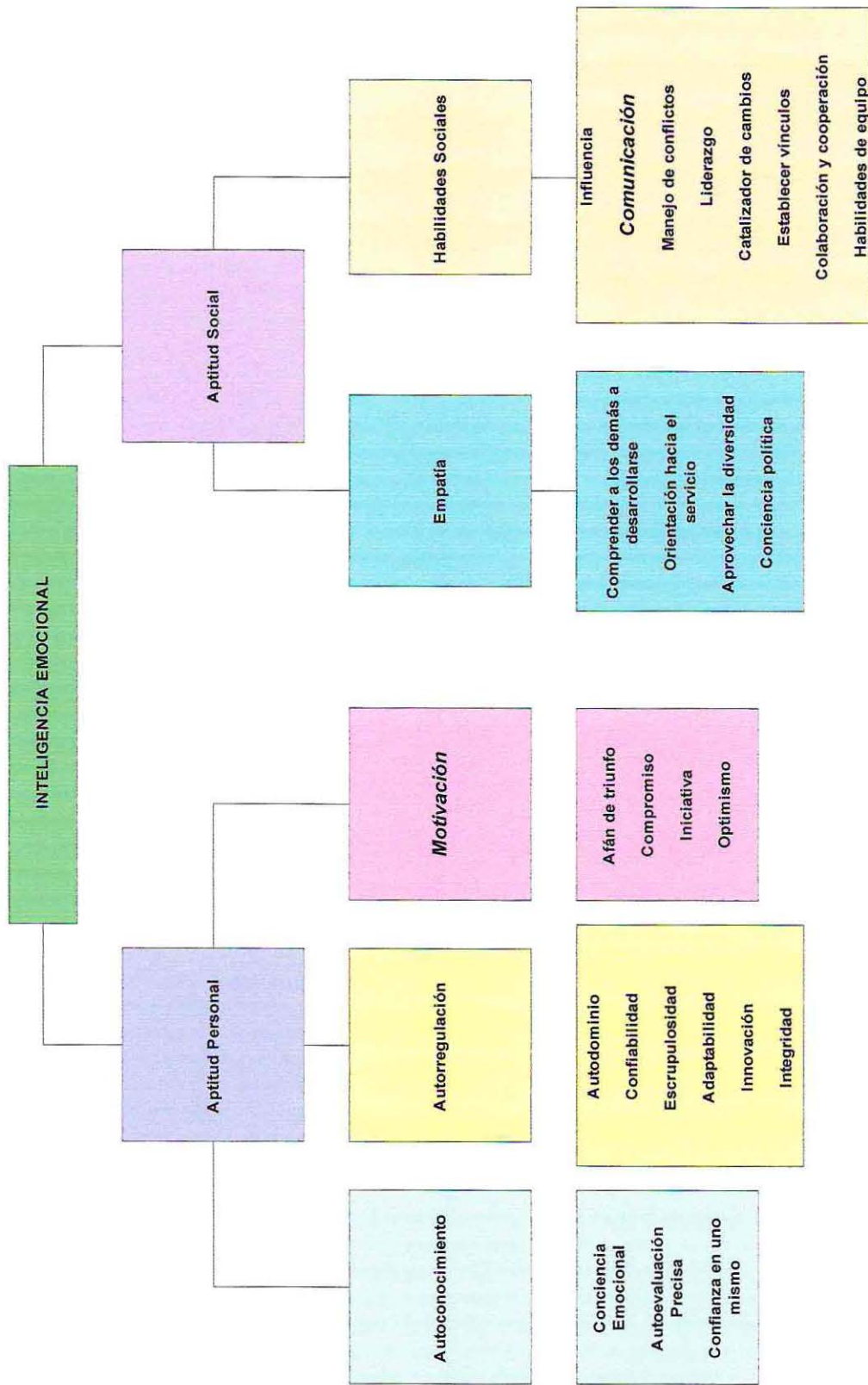
Por lo tanto es un concepto arcaico el considerar que la efectividad de decisiones, depende exclusivamente de la calidad de conocimientos, excluyendo con ello las capacidades emocionales, como si fuéramos seres autónomos que no interaccionan, ni poseen sentimientos y emociones.

Es así que las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser, ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás. Es así que diversos autores la han conceptualizado, el más relevante ha sido Daniel Goleman, quien realiza una profunda investigación, conceptualizándolo como Inteligencia Emocional, "capacidad para discernir y responder de forma correcta a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas"; "capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta"<sup>57</sup>, es decir, la estabilidad emocional, autodisciplina, autoconciencia, motivación y empatía social, constituyen un elemento de predicción del éxito en la vida tan importante, al menos, como el coeficiente de inteligencia (CI).

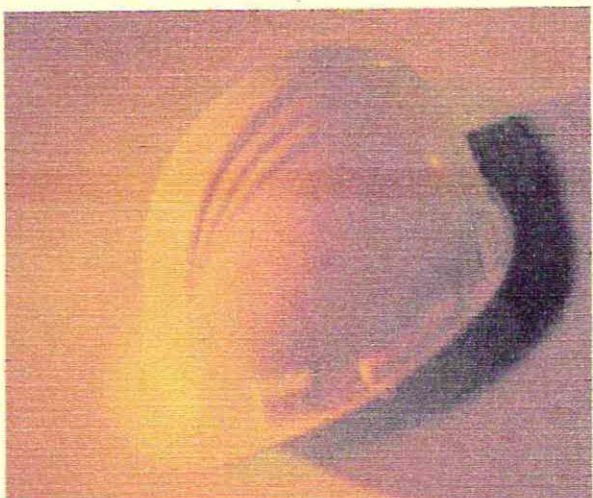
En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos, el cual será especificado en el siguiente cuadro:

---

<sup>57</sup> Goleman D. (1999). *Inteligencia Emocional en la Empresa* (2ª ed.). Argentina: Vergara



Fuente: Daniel Goleman (1999)



# DISEÑO DE INVESTIGACION

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### *Fundamentación*

Las personas que integran una organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

Para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportes para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización.

Es así que en los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal. Es por ello, que los estudios de clima organizacional y satisfacción resultan tan interesantes ya que permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran; también constituyen un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; de hecho, sus resultados apuntan hacia cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos (variables de status) de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas (variables dinámicas).

Cabe considerar también que, los escenarios económicos mundiales actuales, se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinamismo, por su competitividad y en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar atenta con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional de la empresa para sobrevivir y seguir en curso. En este escenario resulta un requisito sine qua non mantener siempre un buen clima organizacional, que conlleve a optimizar la productividad, calidad, identificación y desarrollo pleno de las personas en la organización.

Es así que este tema se escogió debido a la necesidad, como se había mencionado en los antecedentes, de pesquisar el clima organizacional propio de la empresa objeto de estudio, el cual será abordado según dimensiones específicas del clima, siendo éstas motivación, comunicación y toma de decisiones, variables que permitirán obtener una determinada visión del clima organizacional de ésta, lo que a su vez posibilitará hacer los cambios necesarios y /o

potenciar las características funcionales de la empresa, es decir, en este proceso de investigación e intervención se busca reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos, a través de estrategias de intervención que beneficien a la organización. Además, según lo expuesto anteriormente, se considera que cada día es más necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella y que se constituyen en el recurso humano que configura el ambiente laboral de ésta. Es por ello que el realizar una intervención que aborde el clima laboral al interior de la empresa pretende optimizar o fortalecer las características positivas de dicho clima, pues si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con respecto a otras que sí lo tengan, ya que probablemente éstas últimas proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios, con el consiguiente aumento de captación de clientes; por lo cual este proceso de investigación e intervención pretende ser una herramienta para la óptima toma de decisiones de la institución objeto de estudio en relación a esta temática.

Asimismo, cabe destacar que la empresa no cuenta con un Área de Servicio de Bienestar o Recurso Humano, es por ello, que el presente seminario de título, por medio de la realización del estudio del clima organizacional e implementación de estrategias de intervención, desde la perspectiva de trabajo Social, pretende contribuir a generar las bases para un posterior desarrollo del Área Social de Empresas BEC; con la finalidad de contribuir tanto al bienestar de los trabajadores como a la imagen empresarial y competitividad de la respectiva empresa, pues el Departamento o Servicio de Bienestar es : el servicio o sección de una entidad pública o particular, que tiene por objeto asistir en forma permanente, tanto a los individuos que pertenecen a esa institución como a los miembros de sus familias, mediante una ayuda tal, que garantice la satisfacción de las necesidades fundamentales, promueva un mejor nivel de vida y trate de establecer relaciones justas entre el capital y el trabajo. (Apuntes internos, cátedra de Trabajo Social Laboral, 2005, docente Marta Bustos).

### Planteamiento del Problema:

*“Desconocimiento de la temática de Clima Organizacional de la Empresa BEC Ingeniería y Construcción Ltda., especificando las dimensiones de comunicación, motivación y toma de decisiones”*

### Objetivos de Investigación:

#### **Objetivo General:**

Investigar el Clima Organizacional que presenta la Empresa BEC Ingeniería y Construcción Limitada.

#### **Objetivos Específicos:**

- ❖ Determinar las principales características que poseen las dinámicas de Clima Organizacional que presenta la Empresa BEC Ingeniería y Construcción Ltda.
- ❖ Analizar las dinámicas de comunicación, motivación y toma de decisiones bajo las que actúan los trabajadores de la Empresa BEC.
- ❖ Determinar las principales problemáticas asociadas al Clima Organizacional

#### **Unidad de Análisis**

La unidad de análisis está constituida por todos los 140 trabajadores de la empresa BEC Ingeniería y Construcción.

Los trabajadores a los cuales se les aplicara el instrumento de recolección de datos conforman una muestra del personal administrativo y de obras de la empresa.

#### **Tipo de investigación**

El estudio realizado por las alumnas seminaristas corresponde según la Metodología de Investigación de Hernández, Fernández y Baptista, a un enfoque de estudio **Cuantitativo**, ya que *ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos...asimismo brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos* 58, ya que se considera que el Clima Organizacional es un fenómeno posible de medir y cuantificar, por ello, se ha desarrollado esta investigación a partir del supuesto de una realidad objetiva susceptible de conocer, el cual permite además relaciones entre variables ofreciendo conclusiones que servirán para la futura toma de decisiones.

---

58 Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw Hill

La investigación corresponde al tipo **Descriptivo** el cual se entiende como: *“aquellos estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”*. Se basa en la descripción de situaciones o eventos. Esto es decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. *Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.*<sup>59</sup>

*El modelo descriptivo no requiere del planteo de hipótesis, por lo cual prescinde de dar explicaciones, acerca de los interrogantes y conjeturas que se le presentan al investigador. Sin embargo deben tener un claro registro de los elementos que intervienen en el proceso, esto de las variables que deben ser identificadas* <sup>60</sup>.

Este tipo de estudio, permite conocer los diferentes fenómenos que se desean estudiar enmarcados en las variables de comunicación, toma de decisiones y motivación, los cuales se consideran determinantes en el clima organizacional generado en la institución.

Una vez recopilados los datos, se describen como resultados, logrando así, una interpretación de dicho fenómeno.

Es así, como la interpretación asume un rol fundamental en el estudio, debido a que es “clave en el proceso de investigación, pues da sentido a los datos y exige una gran capacidad de precisión, síntesis y asertividad.

### **Sujetos participantes de la investigación**

Para conocer la realidad objetiva de este fenómeno, se ha delimitado la población en estudio contemplando a los 140 trabajadores de la Empresa BEC Ingeniería y construcción, los cuales se subdividen en trabajadores de Obras y Trabajadores Administrativos. La investigación se dirigió a la aplicación de instrumentos de recopilación de información medible, que permita un análisis preciso de los resultados en un marco de objetividad, además de enmarcarse en los requerimientos institucionales.

### **Muestra**

Dentro del enfoque cuantitativo, *la muestra es un subgrupo de la población de interés, y tiene que ser representativo de ésta.* <sup>61</sup>

El universo de estudio estará compuesto por 35 trabajadores de la empresa, fragmentados en 28 trabajadores de obras y 7 trabajadores administrativos.

Para llevar a cabo el estudio se utilizó un muestreo **No Probabilístico**, ya que **“la elección de los sujetos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con características de**

<sup>59</sup> Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw Hill

<sup>60</sup> Mendicoa, G. (2000) *Manual teórico práctico de investigación social*. Buenos Aires: Editorial Espacio.

<sup>61</sup> Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw Hill

*la investigación*<sup>62</sup>. En el caso de ésta investigación se seleccionó a los trabajadores, ya que para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se hace necesario que cumplan con determinados criterios de inclusión, específicamente que posean experiencia y ciertos conocimientos respecto al funcionamiento de la Empresa, lo que conlleva a que tengan un periodo de antigüedad, mayor a tres meses trabajando para la Institución.

### **Instrumentos de Recolección de Datos**

Para el objeto de ésta investigación, se utilizaron tres instrumentos los cuales fueron adaptados y complementados con el fin de generar un instrumento que cumpliera con los requisitos de la investigación, además de adaptarse al perfil y las necesidades de la Empresa.

Los cuestionarios utilizados fueron:

- ❖ Cuestionario de satisfacción laboral S4/82 J.L. Meliá y J. M. Peiró (1998) 63,
- ❖ Cuestionario de satisfacción laboral S21/26 J.L. Meliá (1998).
- ❖ Encuesta expuesta por Stephens Robbins, en el libro *Comportamiento Organizacional* (2004)

El instrumento aplicado a los trabajadores, recopiló elementos de los cuestionarios expuestos anteriormente, siendo además adaptado al *Escalamiento Tipo Likert*. Este instrumento “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se mide la reacción de los sujetos. A cada punto se le asigna un valor numérico, para finalmente obtener un resultado final en función de las respuestas entregadas”. Lo que permite una resolución fácil y rápida de los cuestionarios, permitiendo a los trabajadores, responder de manera independiente, aportando veracidad a las respuestas entregadas.

La investigación consistió en la aplicación de tres instrumentos diferentes, cada uno de ellos dirigido al estudio de las Variables de Investigación (Comunicación, Toma de Decisiones y Motivación).

La aplicación del primer instrumento, consistió en abarcar la variable de Comunicación Organizacional, con el objetivo de obtener información relevante que permita conocer en profundidad los aspectos comunicacionales que caracterizan a la organización y por lo tanto revelar fortalezas y debilidades que signifique la aplicación de futuras intervenciones dirigidas al tratamiento y/o intervención de estos aspectos.

Para la obtención de datos se utilizó la encuesta diseñada por Stephen Robbins (2004), la cual evalúa características de personalidad individual, que afectan a la organización y características comunicacionales de los individuos. Cabe destacar que los aspectos anteriormente mencionados son los que representan mayor influencia dentro del Clima Comunicacional de una organización.

<sup>62</sup> Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. Madrid: McGraw Hill

<sup>63</sup> universitat de valència unitat d'investigació de psicometria/ psychometrics research unit línea de investigación de / line of research for safety psychology psicología de la seguretat.

La encuesta se fragmento en dos tópicos "Cuan buen comunicador soy" y "Cuan bueno soy escuchando" las cuales constaban de 45 preguntas la primera y 15 preguntas la segunda con 5 alternativas de respuesta cada pregunta utilizando la escala de LIKERT, la que representa respuesta de fácil selección (Totalmente de Acuerdo, Estoy de Acuerdo, Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo, Estoy en Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo).

La aplicación del segundo instrumento consistió en el estudio de la variable de Motivación basado en la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg dirigida a trabajadores de Obras y Administrativos de la Empresa, evaluándose las dimensiones de *Relaciones Laborales, Seguridad laboral, Desarrollo Profesional, Remuneración y Reconocimiento*.

Para la elaboración del instrumento se utilizaron tres encuestas las cuales se analizaron y se selecciono aquellos tópicos que estaban acorde a los objetivos de la investigación. Posteriormente se elabora el instrumento definitivo, el cual consto con 24 preguntas con 5 alternativas de respuesta cada pregunta utilizando la escala de Likert.

El tercer instrumento abarco la variable de Toma de decisiones, dirigida específicamente a los Trabajadores Administrativos que ocupan cargos relacionados con la administración de contratos de obras de la Empresa, dicha limitación es un requerimiento por parte de la institución patrocinante.

Cada uno de los instrumentos fue entregado personalmente cada uno de los trabajadores seleccionados de la Empresa, tanto trabajadores de obras, como trabajadores Administrativos en diferentes instancias para ambos grupos, debido a que los lugares en que cada área desarrolla sus labores son diferentes y distanciados. Para la aplicación de los tres diferentes instrumentos se organizaron dos instancias para la entrega de los instrumentos para los trabajadores de las dos áreas.

Cada instrumento fue diseñado para ser autoaplicado y respondido por los trabajadores, los cuales se referían principalmente a conocer la percepción de los trabajadores frente a diversas situaciones o afirmaciones planteadas.

Posteriormente el equipo investigador se encargó de recoger personalmente el instrumento, y sistematizar los datos obtenidos de éstos.

### **Técnicas de recolección de datos**

#### **Fuentes primarias**

Observación simple y semi-estructurada

Entrevistas informantes claves: Jefa de Recursos Humanos, y a la jefa de administración y finanzas

#### **Fuentes Secundarias**

Análisis de documentos relevantes de la Empresa

Bibliografía general en cuanto al tema a desarrollar

Seminarios de título.

**Procesamiento y análisis de datos**

Los datos que se obtendrán de estudio serán procesados y analizados de manera mecánica a través de sabanas de tabulación, que permitirán realizar descripciones e interpretaciones a través de cuadros de una entrada que serán de interés para lograr la realización de un análisis completo y acabado del personal de la empresa en relación a las variables a estudiar, todo esto utilizando medidas de aritmética básica.

**Identificación de variables**

*“Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”*

Variable Dependiente	Variable independiente
<b>Clima Organizacional de la Empresa BEC</b>	Comunicación
	Motivación
	Toma de decisiones

**Operacionalización de Variables**

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALOR
<b>Comunicación</b>	<b>Comunicación Verbal</b>	<b>PR 5.</b> Cuando me despidio de las personas, dejo en ella una imagen que tienden a recordar	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	2
			Totalmente en Desacuerdo	1
		<b>PR 7.</b> Soy poco claro en mi forma de expresarme	Totalmente de Acuerdo	1
			Estoy de Acuerdo	2
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	4
			Totalmente en Desacuerdo	5
		<b>PR 8.</b> Hablo con facilidad y fluidez	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	2
			Totalmente en Desacuerdo	1
		<b>PR 9.</b> Cuando estoy en desacuerdo con algunas personas, rápidamente las encaro	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	2
			Totalmente en Desacuerdo	1
<b>PR 10.</b> Puedo fácilmente repetir información a otras personas	Totalmente de Acuerdo	5		
	Estoy de Acuerdo	4		
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
	Estoy en Desacuerdo	2		
	Totalmente en Desacuerdo	1		

	<b>PR 13.</b> El ritmo o flujo en mi manera de hablar, usualmente es afectado cuando estoy nervioso.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 17.</b> Usualmente demuestro que escucho a los demás, a tal punto de que ellos aprecien de que les estoy prestando atención	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 18.</b> Usualmente no hablo de mí, hasta que conozca bien a las demás personas.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 21.</b> Soy extremadamente abierto para comunicarme	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 24.</b> En reuniones sociales, tiendo a dominar en las conversaciones.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 25.</b> Me gusta ser exacto y claro cuando teniendo que comunicarme o hablar con los demás	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 26.</b> Por tener un alto timbre de voz, interrumpo fácilmente una conversación.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 28.</b> Tengo una voz fuerte y clara	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 29.</b> Rápidamente revelo cosas acerca de mi mismo	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 31.</b> Soy muy argumentativo, explico las cosas extensamente.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 34.</b> Me gusta escuchar cuidadosamente a las personas.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1

<b>Comunicación No Verbal</b>	<b>PR 38.</b> Soy poco expresivo verbalmente en las situaciones sociales.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 39.</b> En mi forma de expresar las cosas, usualmente dejo mi sello personal.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR43.</b> Escucho atentamente cuando alguien me conversa	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 2.</b> Sonríó fácilmente	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 5.</b> Cuando me despido de las personas, dejo en ella una imagen que tienden a recordar	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 11.</b> El timbre de mi voz es fácil de reconocer	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 12.</b> Suelo dejar una imagen clara y definida de mi mismo	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 13.</b> El ritmo o flujo en mi manera de hablar, usualmente es afectado cuando estoy nervioso.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 14.</b> Cuando estoy bajo presión, me expreso fácilmente	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 15.</b> Mis ojos reflejan exactamente mi sentir cuando me comunico	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1

		<b>PR 20.</b> Constantemente tiendo a gesticular cuando me comunico	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 22.</b> Tiendo a hablar con un tono de voz fuerte	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
		<b>PR 26.</b> Por tener un alto timbre de voz, interrumpo fácilmente una conversación.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
		<b>PR 28.</b> Tengo una voz fuerte y clara	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 39.</b> En mi forma de expresar las cosas, usualmente dejo mi sello personal.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 41.</b> Uso bastantes expresiones faciales cuando me comunico	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>Habilidades de Comunicación</b>	<b>PR 4.</b> Usualmente, lo que digo genera una buena impresión en las personas	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 8.</b> Hablo con facilidad y fluidez	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 9.</b> Cuando estoy en desacuerdo con algunas personas, rápidamente las encaro	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 13.</b> El ritmo o flujo en mi manera de hablar, usualmente es afectado cuando estoy nervioso.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
		<b>PR 14.</b> Cuando estoy bajo presión, me expreso fácilmente	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1

	<b>PR 16.</b> Soy bastante melodramático o tiendo a exagerar algunas situaciones más de lo normal.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 21.</b> Soy extremadamente abierto para comunicarme	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 23.</b> En mis argumentos, soy insistente en el uso de definiciones muy precisas	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 24.</b> En reuniones sociales, tiendo a dominar en las conversaciones.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 25.</b> Me gusta ser exacto y claro cuando tengo que comunicarme o hablar con los demás	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 26.</b> Por tener un alto timbre de voz, interrumpo fácilmente una conversación.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 27.</b> A menudo evado física y verbalmente una situación cuando no quiero comunicarme.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 30.</b> Soy dominante en situaciones sociales	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 31.</b> Soy muy argumentativo, explico las cosas extensamente.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>PR 32.</b> Una vez que entro en una situación de tensión o enojo tardo bastante para recuperarme	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
	<b>PR 33.</b> Siempre soy un comunicador muy amigable.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1

		<b>PR 35.</b> Muy a menudo tolero que las demás personas argumenten o se defiendan por medio de actos o pruebas.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 37.</b> En la mayoría de las situaciones sociales, tiendo a intervenir con fuerza e ímpetu.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 38.</b> Soy poco expresivo verbalmente en las situaciones sociales.	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	1 2 3 4 5
		<b>PR 40.</b> Siempre que me comunico, tiendo a hacerlo de una manera muy alegre ante las personas	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 44.</b> Expreso abiertamente mis emociones y sentimientos	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>Ambiente Laboral</b>	<b>PR 1.</b> Estoy cómodo con todas las personas con las cual trabajo	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 2.</b> Sonrió fácilmente	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 5.</b> Cuando me despido de las personas, dejo en ella una imagen que tienden a recordar	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 19.</b> Regularmente cuento chistes, narro historias y anécdotas cuando me comunico	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
	<b>Relaciones Laborales</b>	<b>PR 36.</b> En algunas situaciones de conflicto se me permite expresar mi opinión	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 1.</b> Estoy cómodo con todas las personas con las cual trabajo	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1

		<b>PR 3.</b> Expreso rápidamente la admiración por otras personas	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 5.</b> Cuando me despidió de las personas, dejo en ella una imagen que tienden a recordar	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
		<b>PR 6.</b> Habitualmente admito consejos y favores de otras personas	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALOR
<b>Motivación</b>	<b>Relación con el Grupo de Pares</b>	<b>PR1.-</b> Ser aceptado por mis compañeros de trabajo	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	2
			Totalmente en Desacuerdo	1
		<b>PR4.-</b> Encontrar apoyo con facilidad en mis compañeros de trabajo	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	2
	<b>PR10.-</b> Las relaciones con mis compañeros de trabajo me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo	Totalmente de Acuerdo	5	
		Estoy de Acuerdo	4	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
		Estoy en Desacuerdo	2	
<b>PR11.-</b> Mantener relaciones laborales basadas en la sinceridad y honestidad	Totalmente de Acuerdo	5		
	Estoy de Acuerdo	4		
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
	Estoy en Desacuerdo	2		
	Totalmente en Desacuerdo	1		
<b>Relación con los Superiores</b>	<b>PR7.-</b> Saber lo que mis jefes esperan de mí	Totalmente de Acuerdo	5	
		Estoy de Acuerdo	4	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
		Estoy en Desacuerdo	2	
		Totalmente en Desacuerdo	1	
<b>PR13.-</b> Recibir un trato justo en mi trabajo	Totalmente de Acuerdo	5		
	Estoy de Acuerdo	4		
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
	Estoy en Desacuerdo	2		
	Totalmente en Desacuerdo	1		

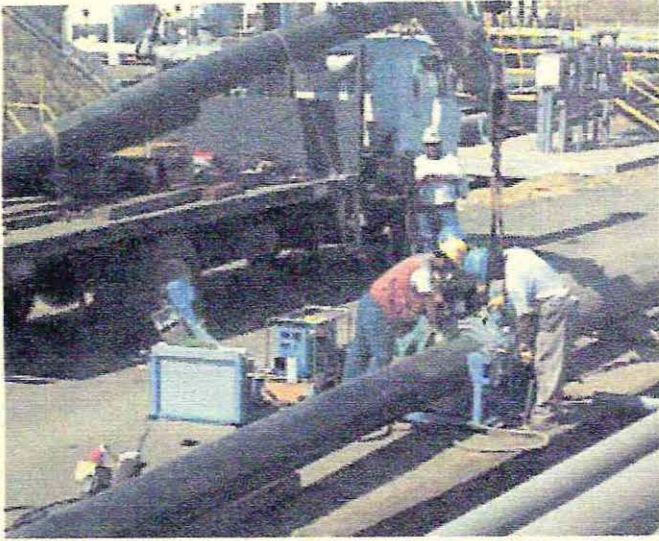
	<b>Seguridad</b>	<b>PR16.-</b> Que mi jefe se preocupe en hacerme saber que soy un apoyo para el	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1	
		<b>PR19.-</b> Sentirme parte de un equipo de trabajo	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1	
		<b>PR2.-</b> Mi contrato me hace sentir seguro y estable en mi empleo	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1	
		<b>PR9.-</b> La existencia de buenas condiciones de protección e higiene en el trabajo	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1	
		<b>PR12.-</b> En caso de recibir algún daño en mi trabajo se me brinde atención oportuna	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1	
		<b>PR22.-</b> El espacio e instrumentos que dispongo en el trabajo me permiten desarrollar mejor mi labor	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1	
		<b>Desarrollo profesional</b>	<b>PR6.-</b> Desarrollar nuevas capacidades laborales, como por ejemplo nuevos conocimientos de mi oficio	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
			<b>PR14.-</b> Recibir capacitaciones en relación al trabajo que realizo	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
			<b>PR17.-</b> Crecer en respeto y tolerancia a través de mi trabajo	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1
			<b>PR23.-</b> Al trabajar aprender cosas	Totalmente de Acuerdo Estoy de Acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Estoy en Desacuerdo Totalmente en Desacuerdo	5 4 3 2 1

	<b>Remuneración</b>	<b>PR5.-</b> Su sueldo es acorde a la antigüedad que lleva en la empresa	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	2
			Totalmente en Desacuerdo	1
		<b>PR15.-</b> Su sueldo esta en concordancia con la situación y marcha de la empresa	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	2
			Totalmente en Desacuerdo	1
		<b>PR20.-</b> Que el sueldo sea apropiado para el trabajo que realizo	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
		Estoy en Desacuerdo	2	
		Totalmente en Desacuerdo	1	
		<b>PR24.-</b> Solo me interesa recibir un buen sueldo por mi trabajo	Totalmente de Acuerdo	1
	Estoy de Acuerdo	2		
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
	Estoy en Desacuerdo	4		
	Totalmente en Desacuerdo	5		
<b>Reconocimiento</b>	<b>PR3.-</b> Recibir algún beneficio social o económico (por ejemplo: premios, incentivos, bonos, etc.) por la empresa cuando hago un buen trabajo	Totalmente de Acuerdo	5	
		Estoy de Acuerdo	4	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
		Estoy en Desacuerdo	2	
		Totalmente en Desacuerdo	1	
	<b>PR8.-</b> Que mis superiores valoren altamente los resultados de mi trabajo	Totalmente de Acuerdo	5	
		Estoy de Acuerdo	4	
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
	Estoy en Desacuerdo	2		
	Totalmente en Desacuerdo	1		
	<b>PR18.-</b> Que mis superiores consideren mi experiencia e iniciativas laborales	Totalmente de Acuerdo	5	
	Estoy de Acuerdo	4		
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
	Estoy en Desacuerdo	2		
	Totalmente en Desacuerdo	1		
	<b>PR21.-</b> Participar en la toma de decisiones con su grupo de trabajo	Totalmente de Acuerdo	5	
	Estoy de Acuerdo	4		
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
	Estoy en Desacuerdo	2		
	Totalmente en Desacuerdo	1		

DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	SUBINDICADOR	VALOR
<i>Toma de decisiones</i>	<i>Directivo</i>	<b>PR1.</b> Si entra un trabajador rápidamente, mientras usted está ocupado con un cliente, usted lo enfrenta de inmediato.	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	2
			Totalmente en Desacuerdo	1
		<b>PR 2.</b> Un miembro del equipo acaba de decirle en un arranque de exasperación que usted nunca presta atención a las ideas que ellos aportan, por lo cual usted lo expulsa.	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
			Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
			Estoy en Desacuerdo	2
			Totalmente en Desacuerdo	1
		<b>PR 6.</b> Usted está molesto con un colega que ha vuelto a dejar en sus manos la resolución de una complicación. Usted lo encara con un lenguaje apropiado	Totalmente de Acuerdo	5
			Estoy de Acuerdo	4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		3	
	Estoy en Desacuerdo		2	
Totalmente en Desacuerdo	1			
<b>PR 13.</b> Estoy seguro que para obtener mejores resultados tienen que ejecutarse efectivamente las medidas planteadas por mí.	Totalmente de Acuerdo	5		
	Estoy de Acuerdo	4		
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3		
	Estoy en Desacuerdo	2		
	Totalmente en Desacuerdo	1		
<i>Analítico</i>	<b>PR 3.</b> Un cliente se muestra enojado por el incumplimiento de un plazo. Usted pregunta con quien realizo el trato para que lo solucione	Totalmente de Acuerdo	5	
		Estoy de Acuerdo	4	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
		Estoy en Desacuerdo	2	
		Totalmente en Desacuerdo	1	
	<b>PR 5.</b> Un nuevo empleado ha vuelto a enviar documentos a un destinatario equivocado. Para su sorpresa, él le dice molesto: "Siempre me echan la culpa de todo", usted opta por solucionar más tarde el problema.	Totalmente de Acuerdo	5	
		Estoy de Acuerdo	4	
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
<b>PR12.</b> Uno de sus compañeros siempre descuida ciertos datos en los documentos que presenta, usted dialoga con la persona más cercana a él en la empresa para que le advierta las consecuencias de que podrá tener su actuar	Estoy en Desacuerdo	2		
	Totalmente en Desacuerdo	1		
	Totalmente de Acuerdo	5		
	Estoy de Acuerdo	4		
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	
		Estoy en Desacuerdo	2	
		Totalmente en Desacuerdo	1	

		<p><b>PR 14.</b> El Sr. Z tiene fama de no ser cordial con los clientes. Se dirige a usted después de haber solucionado un delicado problema con un proveedor. Usted igualmente decide caducar su contrato, ya que sus errores anteriores son numerosos.</p>	<p>Totalmente de Acuerdo 5            Estoy de Acuerdo 4            Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3            Estoy en Desacuerdo 2            Totalmente en Desacuerdo 1</p>
	<b>Conductual</b>	<p><b>PR4.</b> Usted y un compañero deben presentar un proyecto complejo. Cada uno es responsable de una parte y usted ha terminado la que le correspondía; él parece agotado y le dice: "No sé si tendré tiempo de hacer mi parte del proyecto", usted le pregunta que le está pasando en su vida y deciden en conjunto una solución.</p>	<p>Totalmente de Acuerdo 5            Estoy de Acuerdo 4            Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3            Estoy en Desacuerdo 2            Totalmente en Desacuerdo 1</p>
		<p><b>PR7.</b> Encuentra a un compañero irritado. Ello no se debe a su presencia. Usted Intenta averiguar que le sucedió para así idear algo que le anime.</p>	<p>Totalmente de Acuerdo 5            Estoy de Acuerdo 4            Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3            Estoy en Desacuerdo 2            Totalmente en Desacuerdo 1</p>
		<p><b>PR 9.</b> Usted ha citado a un trabajador a las 7:30 am, el llega 30 minutos tarde sin haberle avisado de su demora. Esto ya le había sucedido en otras ocasiones, sin embargo igualmente lo atiende.</p>	<p>Totalmente de Acuerdo 5            Estoy de Acuerdo 4            Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3            Estoy en Desacuerdo 2            Totalmente en Desacuerdo 1</p>
		<p><b>PR10.</b> Un trabajador acostumbra a dedicar más tiempo de lo estipulado para comer y esto implica que usted se ve obligado a esperar para iniciar su trabajo, pero se lo perdona ya que cuando lo observa siempre se ve compenetrado con su trabajo.</p>	<p>Totalmente de Acuerdo 5            Estoy de Acuerdo 4            Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3            Estoy en Desacuerdo 2            Totalmente en Desacuerdo 1</p>

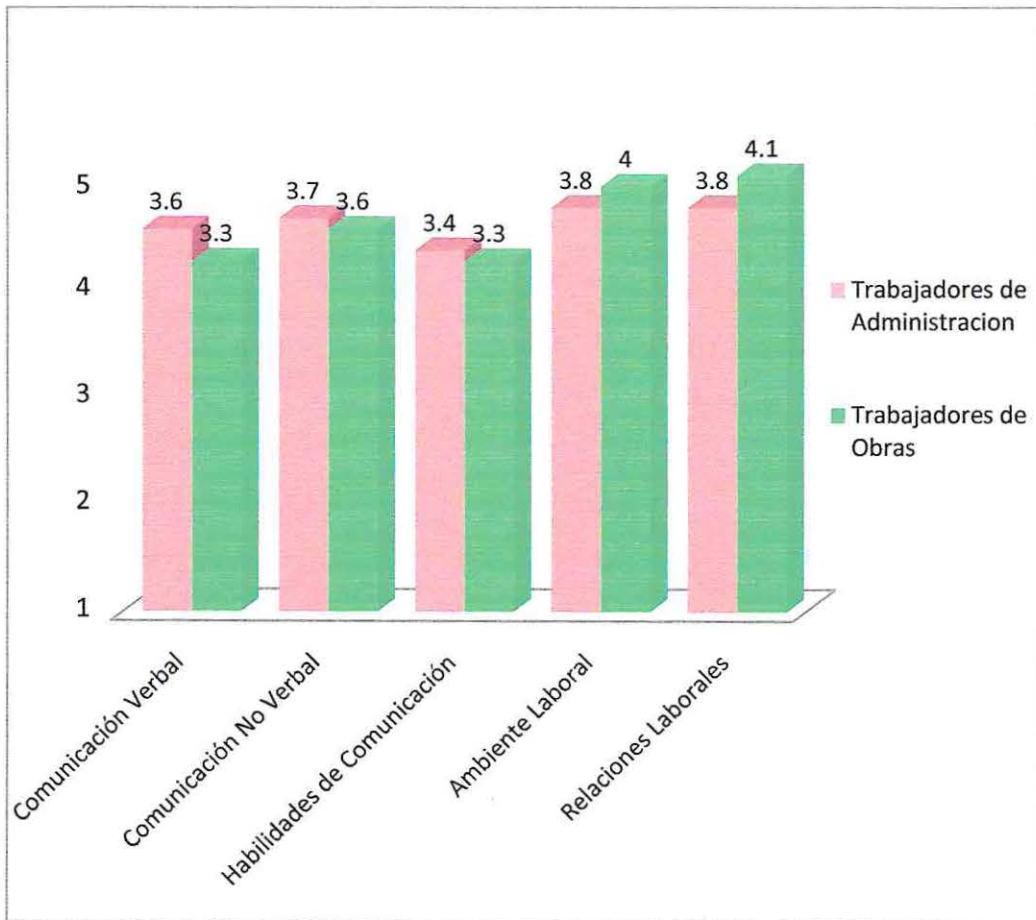
<i>Conceptual</i>	<p><b>PR 8.</b> Una persona cercana a usted desea entregar un incentivo a un trabajador. Usted averigua con varias fuentes y analiza dicha situación.</p>	Totalmente de Acuerdo	5
		Estoy de Acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		Estoy en Desacuerdo	2
		Totalmente en Desacuerdo	1
	<p><b>PR11.</b> Si sospecho de alguien trato de averiguar lo más rápido posible que sucede</p>	Totalmente de Acuerdo	1
		Estoy de Acuerdo	2
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		Estoy en Desacuerdo	4
		Totalmente en Desacuerdo	5
	<p><b>PR 15.</b> Usted busca detenidamente en los registros que posee la empresa, las ideas más valiosas que se han desarrollado, para así adquirir nuevas habilidades y mejorar su eficiencia profesional.</p>	Totalmente de Acuerdo	5
		Estoy de Acuerdo	4
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
		Estoy en Desacuerdo	2
		Totalmente en Desacuerdo	1
	<p><b>PR16.</b> Cuando no logro los resultados esperados averiguo varias alternativas de solución, escogiendo principalmente las que ya han tenido resultado favorable.</p>	Totalmente de Acuerdo	1
Estoy de Acuerdo		2	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo		3	
Estoy en Desacuerdo		4	
Totalmente en Desacuerdo		5	



## **INFORME DE RESULTADOS**

A continuación se presentaran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, destacando las Medias Aritméticas referentes a cada sub-dimensión y fragmentados los análisis entre trabajadores de obras y administrativos, con el objeto de dar a conocer la percepción de los encuestados concerniente a las variables de Comunicación, Motivación y Toma de Decisiones.

**MEDIAS ARITMETICAS REFERENTES A LAS SUBDIMENSIONES DE COMUNICACIÓN**

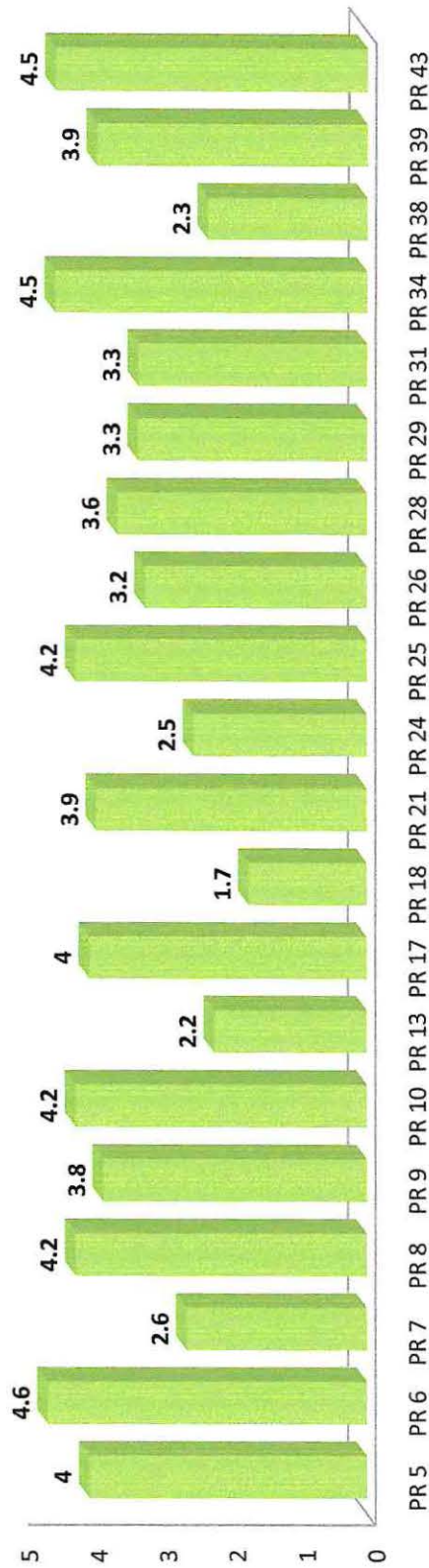


Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

**SUBDIMENSION COMUNICACIÓN VERBAL TRABAJADORES DE OBRAS**

Nº pregunta	PR5	PR6	PR7	PR8	PR9	PR10	PR13	PR17	PR18	PR21	PR24	PR25	PR26	PR28	PR29	PR31	PR34	PR38	PR39	PR43
Media	4.0	4.6	2.6	4.2	3.8	4.2	2.2	4.0	1.7	3.9	2.5	4.2	3.2	3.6	3.3	3.3	4.5	2.3	3.9	4.5

■ Medias Referentes a Comunicación Verbal



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

En lo que se refiere a las preguntas que hacen énfasis en las habilidades de receptor que poseen los trabajadores, las cuales denotan que un porcentaje considerable de trabajadores, presentan la capacidad de mantener una escucha activa, lo cual es la base de una comunicación y escucha efectiva, permitiendo y facilitando la comunicación dentro de la organización y con el grupo de pares.

Dentro de la teoría de la comunicación existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe, lo almacena, e incluso da una respuesta, intercambiando los roles, produciéndose el feedback o retroalimentación; la capacidad de receptor activo es la que se evidencia dentro del grupo de trabajadores de obras, la cual es la más beneficiosa ya que permite el adecuado funcionamiento de la comunicación dentro de la organización.

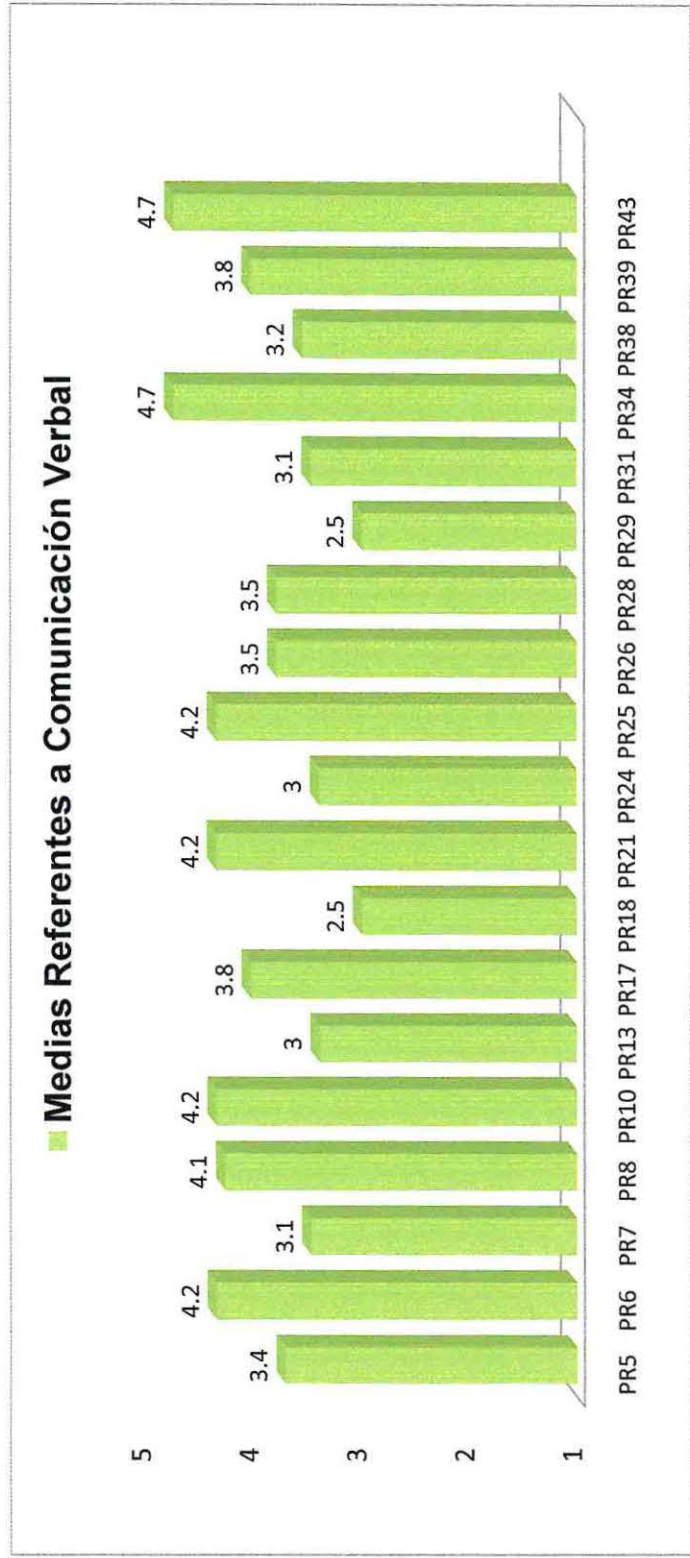
En lo que se refiere a las *Habilidades de Emisor*, entendiéndose al Emisor como aquella fuente que genera mensajes de interés o que reproduce una base de datos de la manera más fiel posible sea en el espacio o en tiempo, la credibilidad que posea este, determina la comprensión por parte del receptor, sin embargo de producirse un déficit en la emisión del mensaje, puede producir *descalificación de la comunicación*, quedando invalidado el mensaje. Lo anterior le otorga mayor agilidad a los diversos mecanismos, procedimientos y funcionamiento de los trabajadores. Conjuntamente revelan ser abiertos comunicacionalmente, lo cual es un factor positivo para el desarrollo de buenas relaciones laborales dentro de la organización.

No obstante en situaciones de conflicto, los trabajadores de obra declararon pleno autocontrol en situaciones límites, pero no existe una clara determinación de que poseen la capacidad de convencer con sus razones.

En lo referente al *factor de la fuente*, específicamente en el nivel de conocimiento, los trabajadores de obras, poseen pleno control sobre sus actitudes y las características del receptor, ante lo cual se evidencia que para expresar características personales debe conocer el agente comunicativo con el que se está intercomunicando, demostrando cierto recelo a la entrega espontánea de datos que son de su vida personal, clasificándolo como comunicación pasiva.

**SUBDIMENSION COMUNICACIÓN VERBAL TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS**

N° pregunta	PR5	PR6	PR7	PR8	PR10	PR13	PR17	PR18	PR21	PR24	PR25	PR26	PR28	PR29	PR31	PR34	PR38	PR39	PR43
Media	3,4	4,2	3,1	4,1	4,2	3,0	3,8	2,5	4,2	3,0	4,2	3,5	3,5	2,5	3,1	4,7	3,2	3,8	4,7



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

En general se observa un alto nivel de recepción, específicamente declaran admitir consejos y favores como a la vez el de practicar la escucha activa, a tal punto de que sea percibida por el emisor; dicho esfuerzo permite fortalecer las relaciones interpersonales entre los trabajadores basado en patrones de confiabilidad, contribuyendo a la generación de un ambiente óptimo, lo que favorece el desarrollo de las funciones laborales.

Sin embargo, se denota cierto nivel de agresividad, pues manifestaron que cuando están en desacuerdo con algunas personas rápidamente las encaran, lo cual denota su escaso nivel de reflexión frente a la opinión de otras personas, siendo ello un factor obstaculizador en la retroalimentación tanto a nivel personal como a nivel laboral.

En general no se aprecia una emisión del mensaje preponderante, pues en preguntas donde se repetían los conceptos para verificar la veracidad de la información, se obtuvieron resultados totalmente contradictorios, ante lo cual se denota que no tienen pleno discernimiento de su manejo comunicacional, específicamente en las premisas de expresarse con facilidad y fluidez; como en la argumentación de información, declaran ser claros y exactos, y al mismo tiempo enfatizan el de explicar las cosas extensamente. Dicha incertidumbre se repite respecto a su autoconocimiento en la emisión de mensajes en situaciones límites, lo que a su vez demuestra su ineficiente capacidad de asertividad en momentos de complejidad. Así mismo desconocen si su modo de expresarse deja trascendencia en su entorno y si demuestra su identidad, esto último se aprecia cuando participan en reuniones sociales, pues revelan escaso dominio dichas conversaciones, ante lo cual se infiere que carecen de figuras que ejerzan un liderazgo representativo.

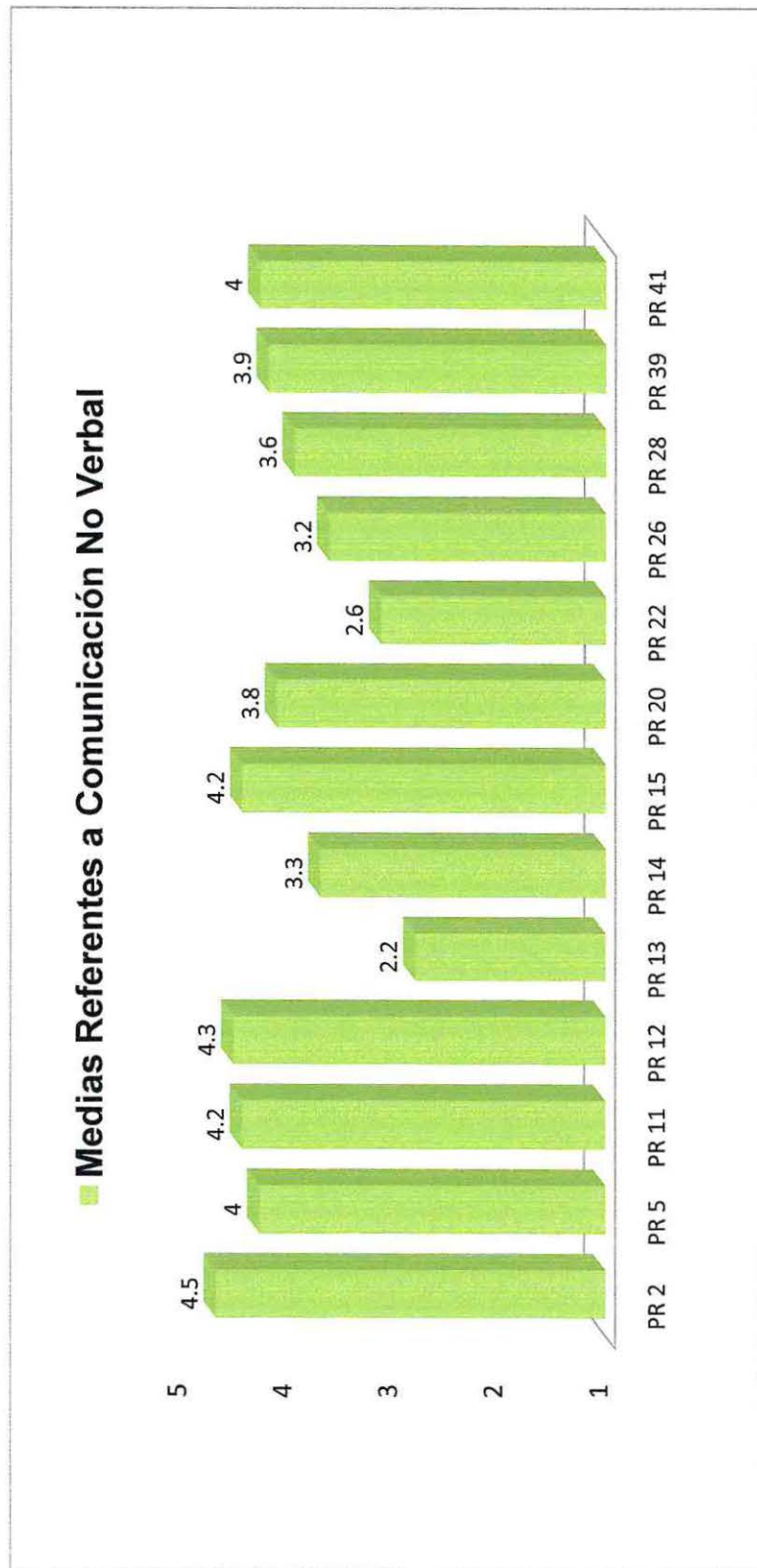
Conjuntamente declaran poseer un alto timbre de voz, si bien es cierto que su adecuada utilización permite que la emisión del mensaje sea más eficiente, su uso desbordante puede interrumpir diálogos fluidos y normales, ante lo cual la ejecución abundante de ella, se transforma en un obstaculizador en el proceso de la comunicación, por lo tanto, la utilización desmesurada de ésta puede clasificarse como agresiva.

Una característica positiva es su facilidad en la repetición de información a otras personas, lo cual le otorga una mejor agilidad al funcionamiento de la empresa, ya que cada parte en la organización se encuentra interrelacionado, por ende el adecuado funcionamiento de cada área depende la eficiencia de la empresa, como dice la Teoría de Sistemas, "Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande", es decir, existe una inevitable interdependencia entre cada parte y su todo. Al mismo tiempo declaran ser extremadamente abiertos para comunicarse, lo que a su vez demuestra que existen ciertos niveles de confiabilidad, para la exposición cómoda de sus opiniones.

No se distingue un dominio preponderante en dicha sub-dimensión, ya que existe contradicción en sus respuestas, pues declaran estar en desacuerdo en el no hablar de su persona hasta que conozca bien a los demás individuos, como a la vez exponen que revelan rápidamente cosas acerca de si mismo. Por tanto no se aprecia una respuesta predominante, lo cual demuestra que su nivel de conocimiento, respecto al control sobre sus actitudes y las características del receptor son escasas, evidenciando cierta desconfianza ante la entrega de información que es netamente personal, clasificándose como comunicación pasiva, pues no facilita la creación de lazos y actos comunicativos fluidos.

**SUBDIMENSION COMUNICACIÓN NO VERBAL TRABAJADORES DE OBRAS**

Nº pregunta	PR 2	PR 5	PR 11	PR 12	PR 13	PR 14	PR 15	PR 20	PR 22	PR 26	PR 28	PR 39	PR 41
Media	4.5	4.0	4.2	4.3	2.2	3.3	4.2	3.8	2.6	3.2	3.6	3.9	4.0



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

La comunicación no verbal se enmarca en la Kinésica, el Paralenguaje, la Proxémica y la Simbólica, para el estudio realizado se analizaron las dos primeras.

La kinésica, según la Teoría de la Comunicación Humana, se clasifica como comunicación analógica, la cual consta con los movimientos corporales, expresiones faciales, mirada y tacto. En esta clasificación el grupo de trabajadores de obras, se observa cierta estandarización en las respuestas, declararon la utilización adecuada de los diferentes signos lingüísticos, lo cual determina la claridad del mensaje y su comprensión, por tanto determina la efectividad de la comunicación. Conjuntamente su plena ejecución permite reconocer el estado anímico de los participantes del acto comunicativo, y así rectificar si la información percibida o ha entregar será valedera o no.

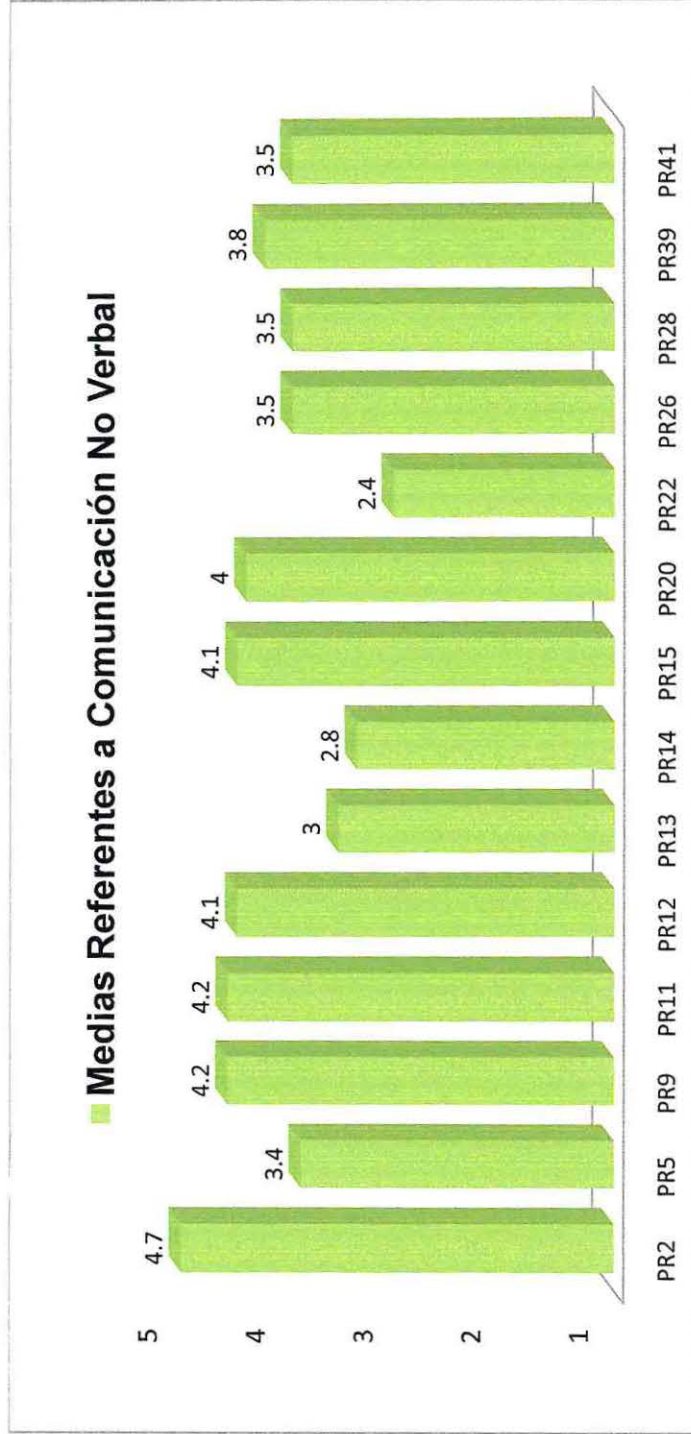
Así mismo, el paralenguaje, se concibe como la entonación de la voz, pausas, ritmos e intensidad, en general ambos grupos manifiestan un apropiado uso, con el fin de enfatizar el contenido y sentido del mensaje, posibilitando que el receptor comprenda de manera más fácil y dinámica la entrega de información, permite además interpretar de forma más efectiva lo que dice la otra persona, y ayuda también a evitar que el lenguaje no verbal contradiga lo que se manifiesta verbalmente.

Las capacidades de los trabajadores de obras, denotan la adecuada utilización de ambos recursos, la kinesica y el paralenguaje, siendo esto fundamental a la hora de mantener una comunicación optima tanto entre los compañeros como con los superiores, ya que es necesario para la existencia de coherencia en el mensaje entregado.

La capacidad de entender la comunicación no verbal, aumenta la pericia como comunicador, pero no garantiza la eficacia comunicativa, ni el dominio sobre otros. Al decodificar dentro de un determinado contexto, el comportamiento corporal posibilita una mejor comunicación, donde los malos entendidos y los sobreentendidos ocupan un menor espacio en el diálogo establecido por dos o más personas. El tener un conocimiento de estos comportamientos, va a permitir mejorar las relaciones interpersonales y grupales, pero esta capacitación no genera tener un mayor control sobre los demás.

**SUBDIMENSION COMUNICACIÓN NO VERBAL TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS**

N° pregunta	PR 2	PR 5	PR 9	PR 11	PR 12	PR 13	PR 14	PR 15	PR 20	PR 22	PR 26	PR 28	PR 39	PR 41
Media	4.7	3.4	4.2	4.2	4.1	3.0	2.8	4.1	4.0	2.4	3.5	3.5	3.8	3.5



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

Los trabajadores administrativos declaran mayoritariamente aceptación frente a lo que Paul Watzlawick clasifica como comunicación analógica, es decir, una adecuada comunicación no verbal, la que a su vez es tipificada kinésica: movimientos corporales, expresiones faciales, mirada, tacto.

Denotando una plena ejecución de ésta, lo que potencia adecuados niveles de comunicación, permitiendo en el receptor identificar los diferentes signos que determinan el tipo de comunicación, como el estado anímico del emisor, y así mismo predecir si se posibilitará una retroalimentación eficaz. Así mismo, su utilización de manera positiva, como lo es el acto de sonreír genera un clima más agradable, ya que el mantener dichas actitudes potencia que el ambiente y el desarrollo de las actividades laborales sean más cómodas.

Al mismo tiempo enfatiza, que en su forma de expresarse dejan su sello personal, lo cual es asertivo, ya que independientemente de que todos utilizamos el mismo código, es decir, la lengua castellana, cada persona igualmente crea su propia identidad lingüística. Conjuntamente la utilización de signos tanto verbales como no verbales, incrementa la autenticidad del proceso en sí.

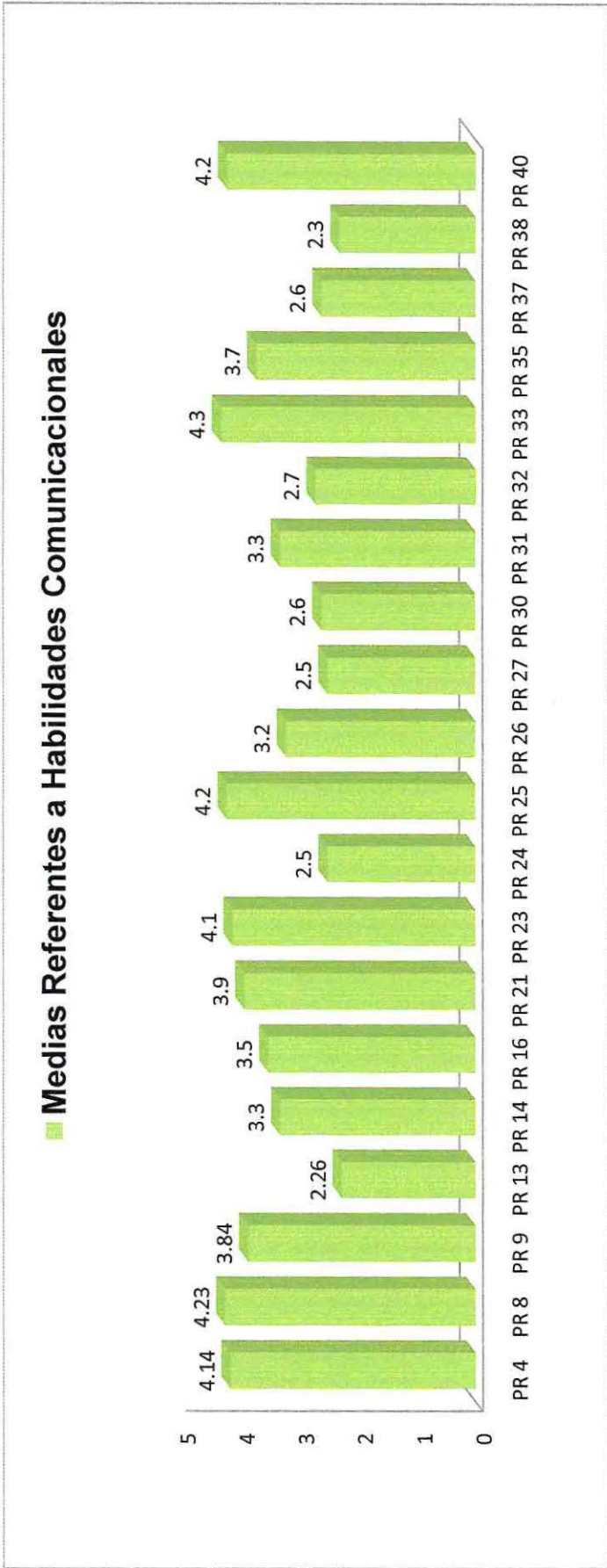
No obstante declaran indecisión, respecto a la utilización de las expresiones faciales cuando se comunican, por lo tanto no existe un autoconocimiento pleno respecto al dominio de éstas, dicha inutilización, forja la apreciación de conceptos erróneos en los actos comunicativos, ante lo cual pierde validez el contenido del mensaje.

En la aplicación del paralenguaje, específicamente en el tono de voz, en su generalidad afirmaron tener una voz fuerte, clara y fácil de reconocer, lo que a su vez contribuye a una emisión eficiente de la información, ya que es determinante para obtener reciprocidad en el acto comunicativo.

Sin embargo, por su timbre declararon interrumpir fácilmente una conversación, por tanto su aplicación desbordante interrumpe diálogos fluidos y normales, ante lo cual la ejecución abundante de ella se transforma en un obstaculizador en el proceso de la comunicación. Por lo tanto, la utilización desmesurada del paralenguaje, se clasifica como comunicación agresiva.

Simultáneamente se presenta incertidumbre frente a su manejo en situaciones límites que generen presión y nerviosismo, denotando su ineficiente capacidad asertiva en momentos de complejidad.

SUBDIMENSION HABILIDADES COMUNICACIONALES: ASERTIVA, PASIVA Y AGRESIVA TRABAJADORES DE OBRAS																				
Nº pregunta	PR 4	PR 8	PR 9	PR 13	PR 14	PR 16	PR 21	PR 23	PR 24	PR 25	PR 26	PR 27	PR 30	PR 31	PR 32	PR 33	PR 35	PR 37	PR 38	PR 40
MEDIA	4.1	4.2	3.8	2.2	3.3	3.5	3.9	4.1	2.5	4.2	3.2	2.5	2.6	3.3	2.7	4.3	3.7	2.6	2.3	4.2



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

De acuerdo a los resultados obtenidos los trabajadores de obra se clasifican con un estilo de comunicación asertiva, es decir, una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada. Su finalidad es comunicar sus ideas y sentimientos, o, defender sus legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar; actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia; es un comportamiento comunicacional maduro, en el cual la persona ni agrede y ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

Lo cual permite: una emisión del mensaje con un lenguaje claro y fluido, percibir la actitud del receptor frente a la información entregada, adecuada expresión de las emociones, coordinación equilibrada de la kinésica con el paralenguaje, aceptación de las diversas opiniones siendo esto un generador de relaciones laborales basadas en el respeto, capacidad de sobre llevar y superar los conflictos dentro de la organización, permitir a sus pares la argumentación o defensa mediante pruebas o actos. Todo esto otorga la validación del contenido del mensaje y facilita su comprensión, proporcionando una adecuada retroalimentación en la comunicación

Sin embargo se observa ciertas factores obstaculizadores como el de, una actitud pasiva a la hora de enfrentar situaciones incómodas y conflictos; así mismo, reaccionan rápidamente frente a los desacuerdos con su entorno, evidenciando cierto nivel de agresividad en su actuar. Comúnmente los estados nerviosos afectan y limitan en algunas situaciones la capacidad de comunicarse correctamente, sin embargo poseer la capacidad de autocontrol en aquellas situaciones beneficia positivamente a la organización, ya que permite generar canales comunicativos que no se ven afectados por situaciones adversas, manteniendo la efectividad de la retroalimentación.

Las habilidades de un comunicador asertivo, involucran poseer el conocimiento de identificar la forma correcta de intervenir en diferentes situaciones sociales e identificar el tipo de relación existente entre el emisor y receptor. Con lo anterior se vuelve determinante el aspecto connotativo de la comunicación, facilitando la emisión y recepción del mensaje por parte de los involucrados en la comunicación.

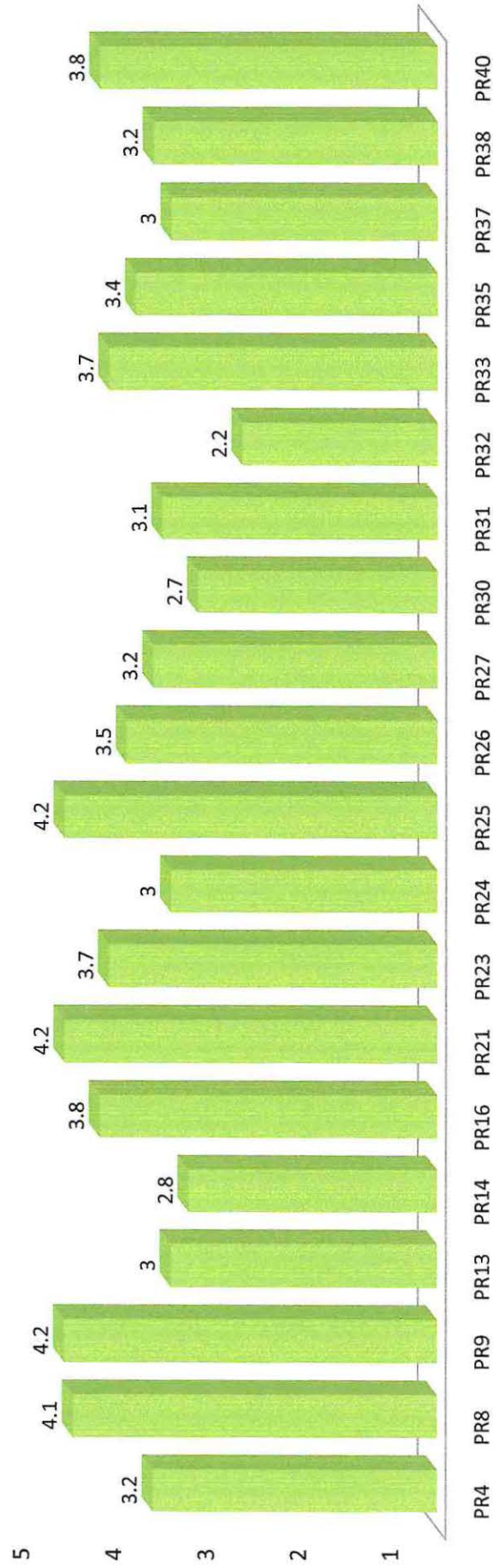
Dentro del concepto de asertividad, se menciona también la existencia de la asertividad positiva, la cual consiste en expresar auténtico afecto y aprecio por otras personas. La asertividad positiva supone que uno se mantiene atento a lo bueno y valioso que hay en los demás y, habiéndose dado cuenta de ello, la persona asertiva está dispuesta a reconocer generosamente eso bueno y valioso y a comunicarlo de manera verbal o no-verbal.

Lo anterior es un factor determinante en la generación de buenas relaciones laborales dentro de la organización. Lo cual beneficia también los niveles de motivación de los trabajadores, relacionando esto, directamente con las habilidades comunicacionales que posean los trabajadores

**SUBDIMENSION HABILIDADES COMUNICACIONALES: ASERTIVA, PASIVA Y AGRESIVA TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS**

N° pregunta	PR 4	PR 8	PR 9	PR 13	PR 14	PR 16	PR 21	PR 23	PR 24	PR 25	PR 26	PR 27	PR 30	PR 31	PR 32	PR 33	PR 35	PR 37	PR 38	PR 40
MEDIA	3.2	4.1	4.2	3.0	2.8	3.8	4.2	3.7	3.0	4.2	3.5	3.2	2.7	3.1	2.2	3.7	3.4	3.0	3.2	3.8

**■ Medias Referentes a Habilidades Comunicacionales**



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

Se presenta con mayor nivel la Asertividad, específicamente: en la utilización del lenguaje con facilidad y fluidez, argumentación con definiciones precisas, claras y exactas, lo cual mejora los niveles de comunicación, potenciando con ello las capacidades de los empleados respecto a la ejecución cotidiana de sus funciones laborales.

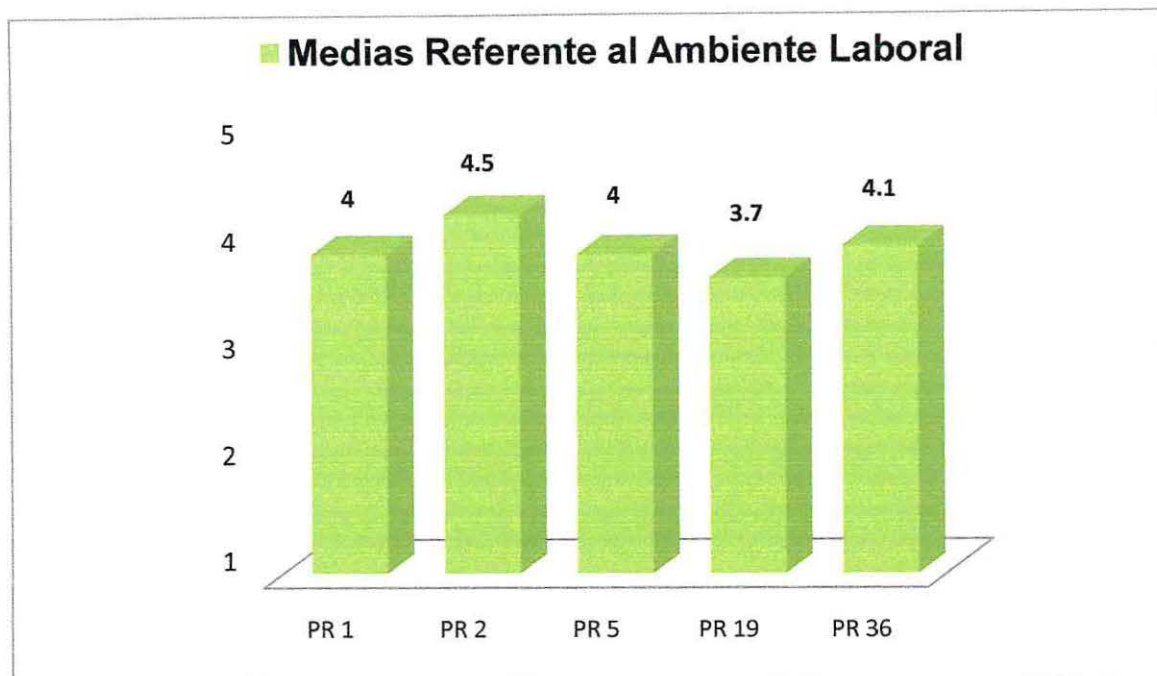
Conjuntamente declaran comunicarse de manera abierta, amigable, expresando abiertamente sus sentimientos y emociones, dicha utilización positiva del lenguaje, potencia una respuesta activa por parte del entorno, exponiendo un ambiente de seguridad y comodidad, potenciando un clima laboral positivo.

No obstante, manifiestan cierta incongruencia de sus respuestas en su manejo de la emisión de información en contextos de presión y nerviosismo, ante lo cual se infiere que poseen un deficiente autoconocimiento en la exposición de información en situaciones límites.

Al mismo tiempo exponen que en vez de tolerar y reflexionar frente a los diferentes actúes de las personas éstos dramatizan ciertas situaciones, lo cual perjudica el desarrollo normal de sus funciones, siendo esto un generador de tensión laboral, tanto por los celos que genera el hecho en sí, como por la masificación de información respecto del suceso hacia los demás integrantes de la organización, esto último se ve incrementado debido a la utilización desmesurada de paralenguaje, denotándose niveles de comunicación agresiva.

Además se observan ciertos rasgos de pasividad, ya que prefieren evadir física y verbalmente diversos actos comunicativos, especialmente en situaciones sociales, lo cual dificulta la generación de lazos interpersonales como el desarrollo mismo de su función dentro de la empresa, denotando la carencia de líderes innatos representativos entre los trabajadores.

SUBDIMENSION AMBIENTE LABORAL TRABAJADORES DE OBRAS					
Nº pregunta	PR 1	PR 2	PR 5	PR 19	PR 36
Media	4.0	4.5	4.0	3.7	4.1



**Fuente: Encuesta Equipo Seminarista**

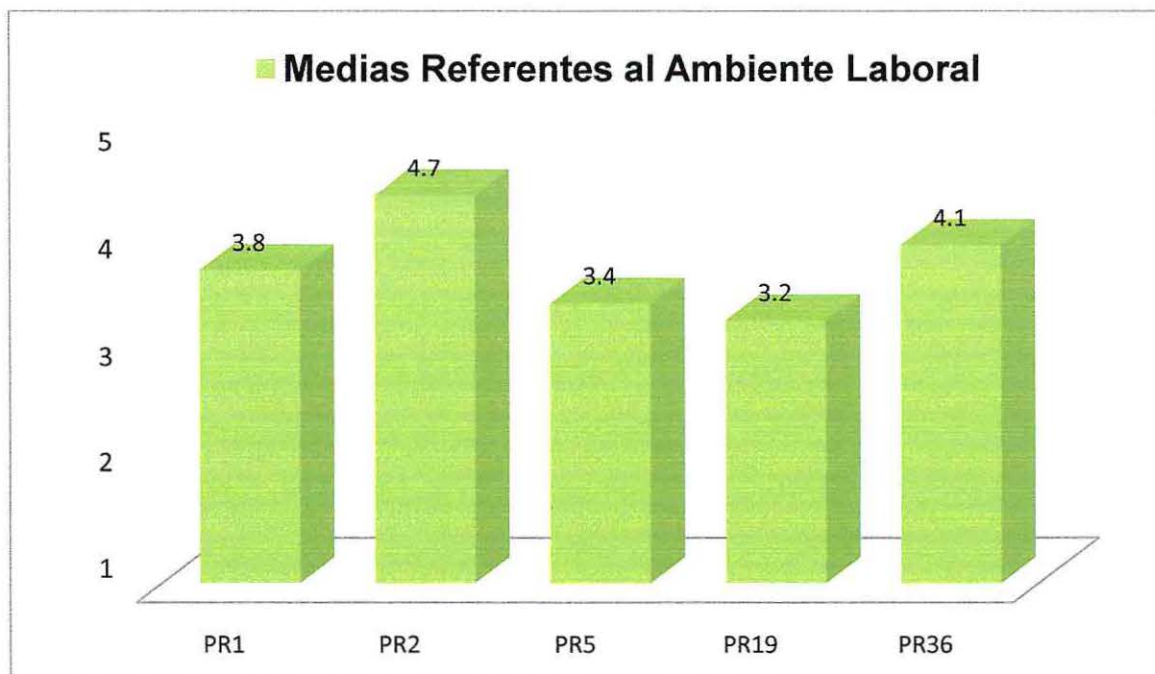
En consideración de las respuestas entregadas por los trabajadores, se evidencia la existencia de un ambiente laboral propicio para la generación de óptimas relaciones laborales, lo cual influye positivamente en el desempeño de los trabajadores y mejora los niveles de productividad de estos.

Para determinar el clima laboral, era fundamental investigar el contexto actual bajo el que se desenvuelve la empresa, ya que el trabajo también es un medio social en que la interacción entre sus miembros produce mayor vinculación tanto entre los mismos trabajadores, como hacia la organización.

En general los trabajadores exteriorizaron comodidad con las personas con las cuales trabajan, lo que favorece la ejecución cotidiana de sus funciones, como la creación de relaciones interpersonales.

Dicha generación de contextos agradables, incentiva la motivación laboral como el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Conjuntamente, en algunas situaciones de conflicto a los trabajadores se les permite ejercer algún tipo de inferencia, identificando con ello ciertos elementos primordiales de la comunicación organizacional.

SUBDIMENSION AMBIENTE LABORAL TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS					
Nº pregunta	PR 1	PR 2	PR 5	PR 19	PR 36
Media	3.8	4,7	3,4	3.2	4.1

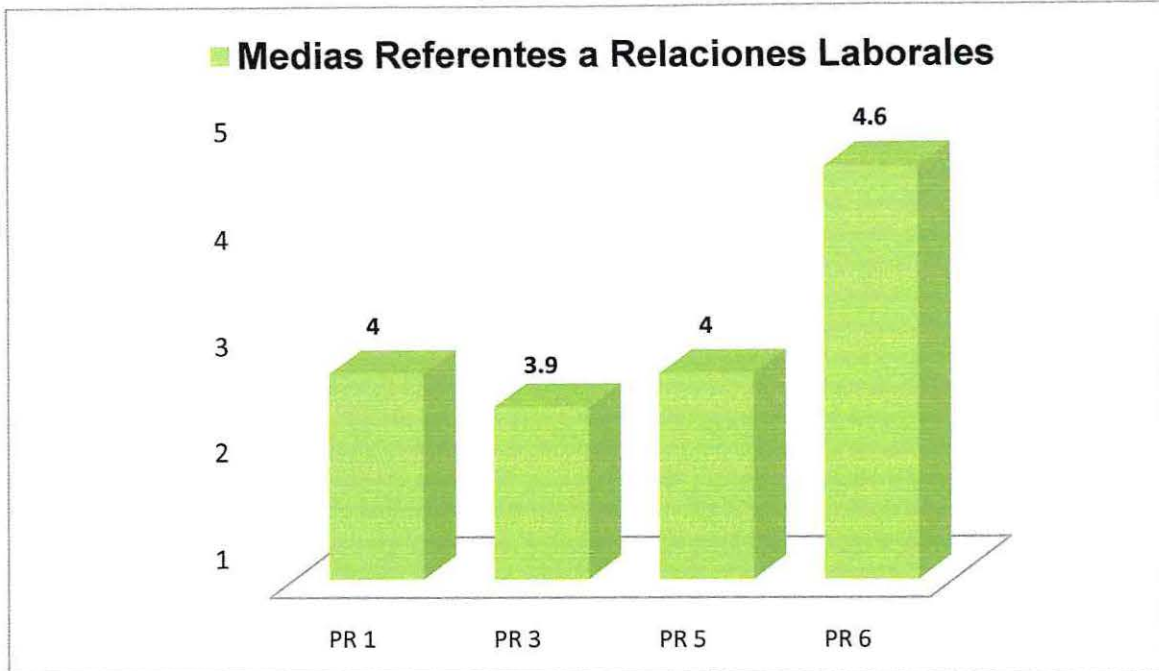


Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

Declaran presentar un ambiente laboral adecuado, pues exteriorizan comodidad con las personas que trabajan, así mismo el manejo de la kinésica de manera positiva, la narración de cuentos, historias y anécdotas, potencia la construcción de contextos agradables propios de la identidad de cada persona, favoreciendo el desarrollo de la actividad profesional correspondiente a cada empleado.

Cabe destacar, que en situaciones de conflicto se les permite expresar su opinión, evidenciando los primeros esbozos de una apropiada comunicación organizacional.

SUBDIMENSION RELACIONES LABORALES TRABAJADORES DE OBRAS				
Nº pregunta	PR 1	PR 3	PR 5	PR 6
Media	4.0	3.9	4.0	4.6



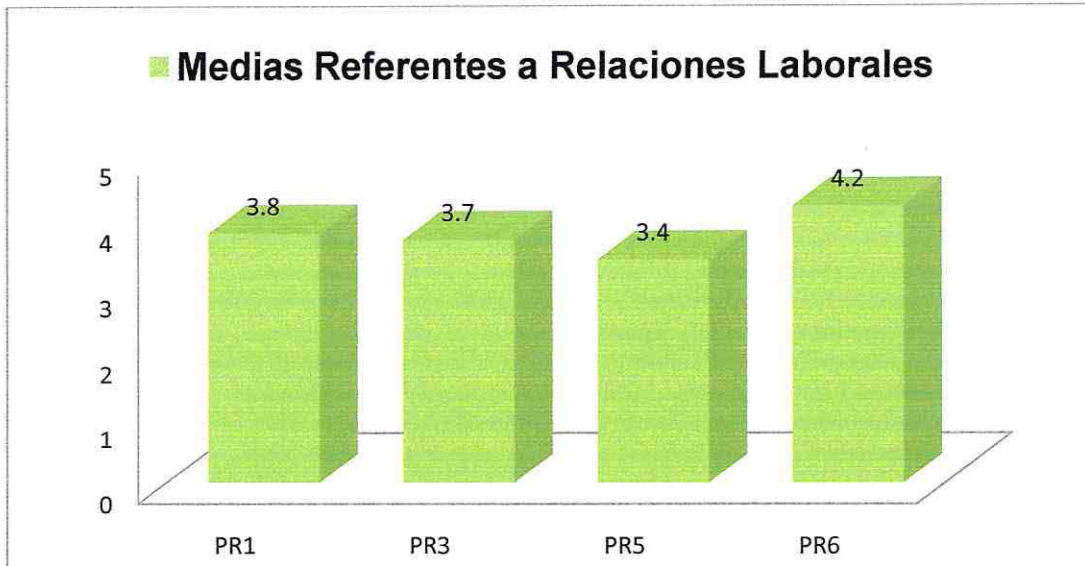
Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

De acuerdo a los resultados obtenidos referentes a la subdimensión mencionada, se establece la existencia de buenas relaciones laborales entre los trabajadores de obras, siendo este aspecto fundamental para que la comunicación dentro de la organización posea canales que no se vean afectados por la presencia de relaciones ineficientes entre los trabajadores.

Se destaca además que los trabajadores, mayoritariamente manifiestan un alto nivel frente a la expresión de admiración hacia sus pares, lo cual se traduce en un elevado grado de compañerismo, ya que manifiestan verbalmente su aprecio hacia el trabajo de sus compañeros.

Se menciona la importancia que adquiere la capacidad de los trabajadores de aceptar favores y consejos de otras personas, lo cual incluye tanto a los superiores como a compañeros con el mismo nivel jerárquico. Lo anterior permite a los trabajadores desarrollar de mejor forma sus labores, ya que posibilitan la retroalimentación en la realización de su trabajo, siendo un factor positivo para la organización.

SUBDIMENSION RELACIONES LABORALES TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS				
Nº pregunta	PR 1	PR 3	PR 5	PR 6
Media	3.8	3.7	3.4	4.2



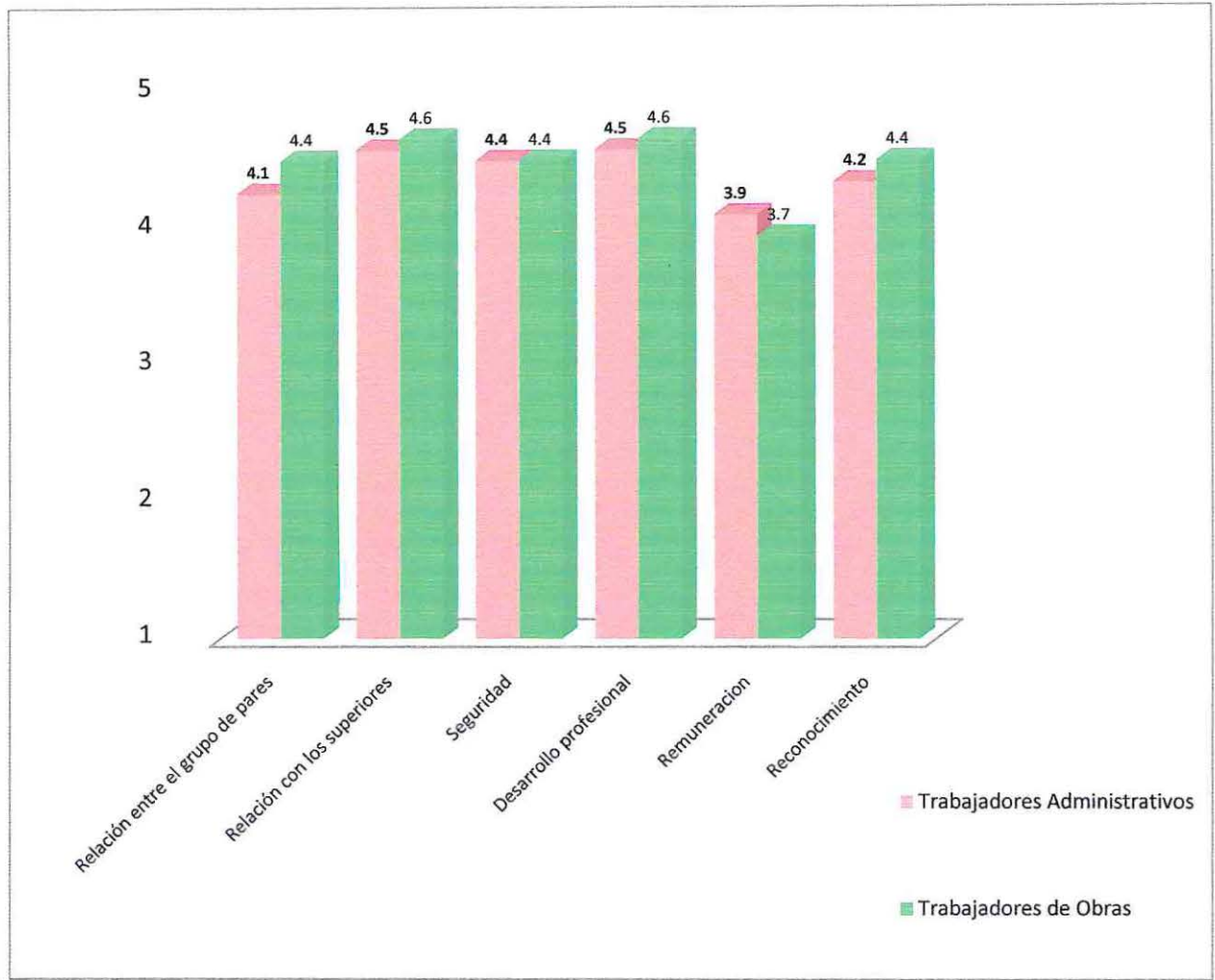
Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

En general declaran un elevado porcentaje de comodidad con las personas con las cuales trabajan, infiriendo que el desarrollo de la actividad laboral correspondiente a cada empleado es de manera positiva, pues poseen un ambiente favorable.

Al mismo tiempo declaran expresar rápidamente la admiración por otras personas, como la recepción de consejos y favores laborales, lo cual permite estándares adecuados de confiabilidad, potenciando la existencia de un alto grado de compañerismo al denotar los logros laborales de sus pares y así el respectivo surgimiento de relaciones interpersonales entre los trabajadores.

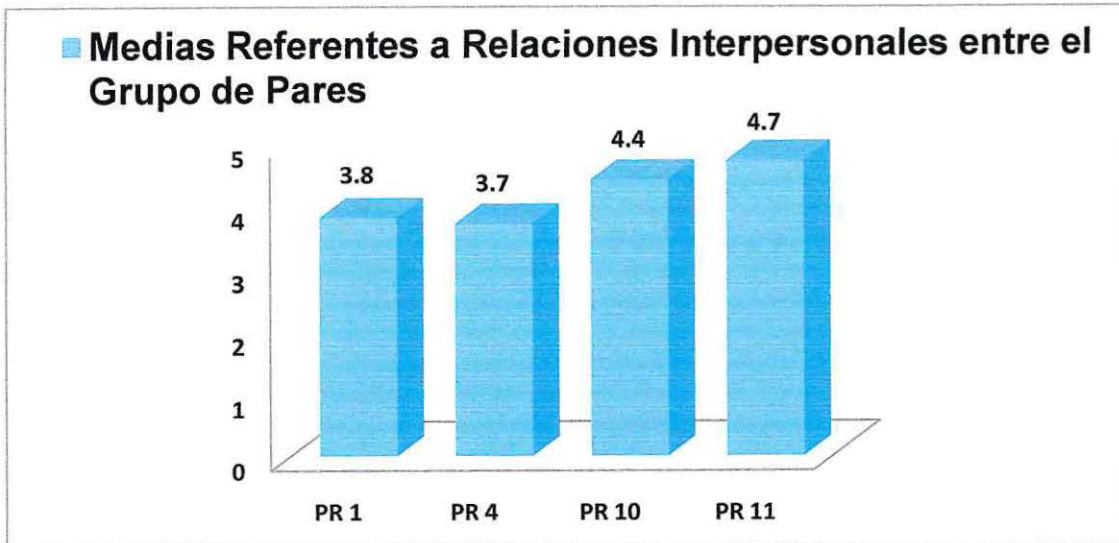
A continuación se darán a conocer las Media Aritméticas referentes a la sub-dimensión de Motivación, en conjunto con los análisis correspondientes a cada especificación.

**MEDIAS ARITMETICAS REFERENTES A LAS SUBDIMENSIONES DE MOTIVACION**



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

SUBDIMENSION RELACIONES ENTRE GRUPO DE PARES TRABAJADORES DE OBRAS				
Nº pregunta	PR 1	PR 4	PR 10	PR 11
Media	3.8	3.7	4.4	4.7



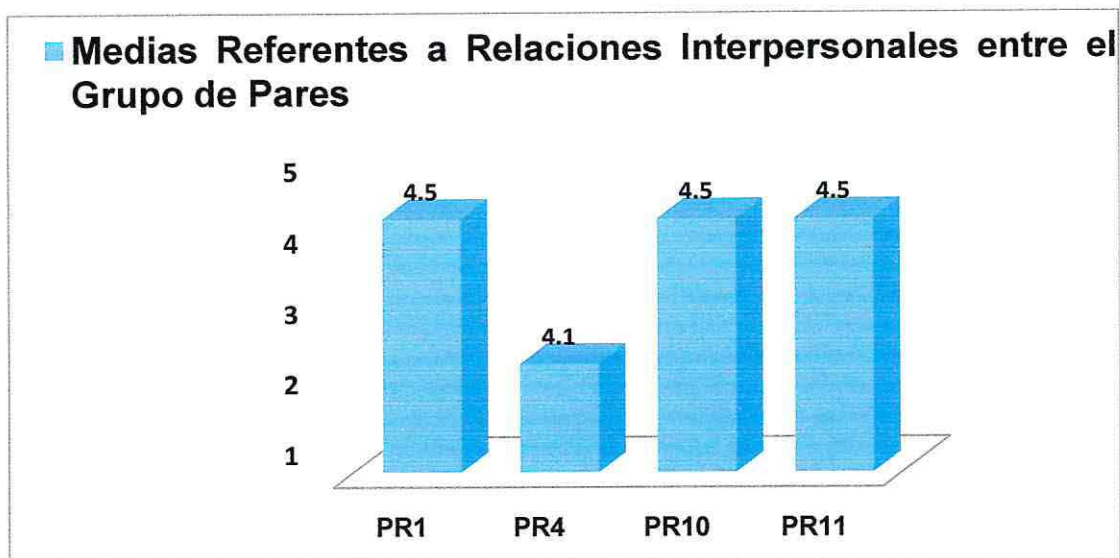
Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

De acuerdo a las respuestas entregadas por los trabajadores administrativos se observa la importancia que adquiere para los Trabajadores Administrativos, la posibilidad de establecer Relaciones Interpersonales Laborales, lo cual demuestra que necesitan y aprecian los resultados que se pueden obtener cuando se establecen lazos basados en la honestidad y el respeto.

El adecuado desarrollo de las relaciones laborales otorga una gran homeostasis al ambiente laboral, ya que la empatía y el compañerismo fomenta el trabajo en equipo, lo que a su vez permite un mejor desempeño laboral, pues el trabajo interdisciplinario fomenta la colaboración entre los funcionarios de la organización.

Enmarcando lo anterior a la *Teoría de los dos Factores* se encasilla dentro de los factores higiénicos que mueven a los trabajadores y que la ausencia de estos promueve la insatisfacción dentro de la organización. Por ello se considera fundamental que las relaciones interpersonales que puedan generarse en el ambiente laboral, se basen principalmente en el respeto, la honestidad y la empatía, permitiendo de esta forma desarrollar en los trabajadores el sentido de pertenencia al grupo de trabajo evolucionando posteriormente al un equipo de trabajo con el objetivo de conseguir fines en común. Se debe fomentar que las relaciones laborales se caractericen principalmente por la camaradería y el respeto. Asimismo, tener buenas relaciones laborales ayuda a sentir compromiso con las labores que se realizan y con la empresa. La capacidad de establecer relaciones laborales óptimas, se considera una competencia laboral, entendiéndose como una *competencia social*, la cual caracteriza a los trabajadores que saben colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal. siendo elemento fundamental que los trabajadores posean valores que se fundamenten en el respeto y la honestidad.

SUBDIMENSION RELACIONES ENTRE GRUPO DE PARES TRABAJADORES DE ADMINISTRACION				
Nº pregunta	PR 1	PR 4	PR 10	PR 11
Media	4.5	4.1	4.5	4.5



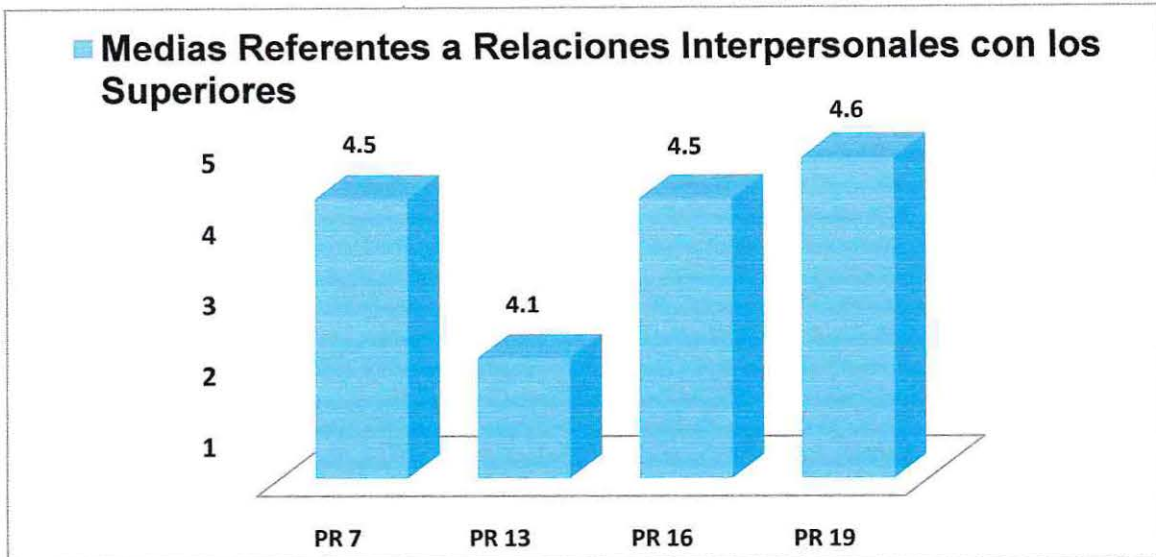
Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

De acuerdo a la teoría de Herzberg, dicha sub-dimensión se clasifica como Factores de Higiene o Extrínsecos, específicamente en la dimensión de Relaciones Interpersonales entre el Grupo de Pares, es decir, empleados que ocupen similar grado de jerarquía dentro de la empresa.

Los resultados demuestran que las respuestas escogidas por los trabajadores son las de aceptación frente a la relevancia de establecer lazos con sus grupos de pares, manifestando que la integración con sus compañeros de trabajo potencia su desempeño laboral, ya que el trabajo colaborativo permite acceder a mejores aprendizajes y desarrollar con mayor eficacia sus funciones, ante lo cual es importante sentir la respectiva aprobación de sus actos, pues fortalece el arraigamiento del trabajo en equipo, creando conjuntamente una sinergia laboral que contribuye a alcanzar los objetivos del grupo, y consecuentemente los de la empresa. Siendo éste una gran oportunidad para articular la motivación laboral, reconociendo con ello una oportunidad para superar limitaciones, pues el mantener relaciones laborales basadas en la sinceridad y honestidad potencia el respeto propio como hacia los demás, pues no busca su propio bien sino, el principio moral de la reciprocidad, para ello es necesaria la autocomprensión para entender a los demás.

Es así que su sostenimiento condiciona las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo como el ambiente laboral que pueda obtener la empresa.

SUBDIMENSIÓN RELACION CON SUPERIORES TRABAJADORES DE OBRAS				
Nº pregunta	PR 7	PR 13	PR 16	PR 19
Media	4.5	4.19	4.50	4.58



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

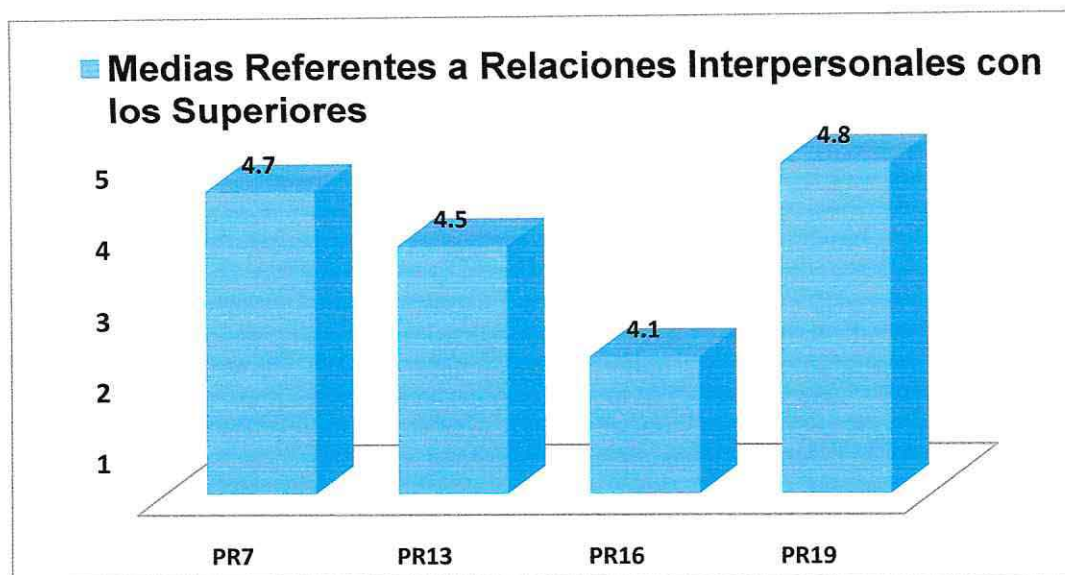
La totalidad de los trabajadores administrativos manifestaron la importancia que posee la generación de buenas relaciones laborales con los superiores, cumpliendo un rol fundamental que la capacidad comunicacional de los superiores, sea eficiente y que este acorde a las necesidades y a la habilidades de escucha de los trabajadores, permitiéndoles a éstos conocer las expectativas de los superiores, lo cual es determinante para el eficiente desempeño de la labor de los trabajadores, reflejándose en la productividad laboral.

De destaca además que es fundamental que quienes ocupan cargos con un mayor nivel de jerarquía posean un nivel elevado de justicia en el trato de los empleados, ya que este aspecto se relaciona con un incremento en la motivación y la cooperación, así como con un descenso en los niveles de estrés psicológico y de emociones negativas.

La mayoría de los trabajadores reconoce además la importancia que posee el grupo y el sentimiento de pertenencia a un equipo de trabajo.

bajo, de lo que se desprende la importancia que posee el trabajo en equipo, ya que producen más ideas y más información que trabajadores laborando a solas. El trabajo en equipo se traduce en mejores decisiones y resultados debido a la diversidad de atributos y percepciones de los miembros del equipo. Los equipos de trabajo sustituyen cada vez más al trabaja individual, ya el equipo tiene la facultad de tomar decisiones y ordenar, los grupos asumen decisiones con más riesgo y permiten a los individuos aprender con más rapidez.

SUBDIMENSIÓN RELACION CON SUPERIORES TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS				
Nº pregunta	PR 7	PR 13	PR 16	PR 19
Media	4.7	4.5	4.1	4.8



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

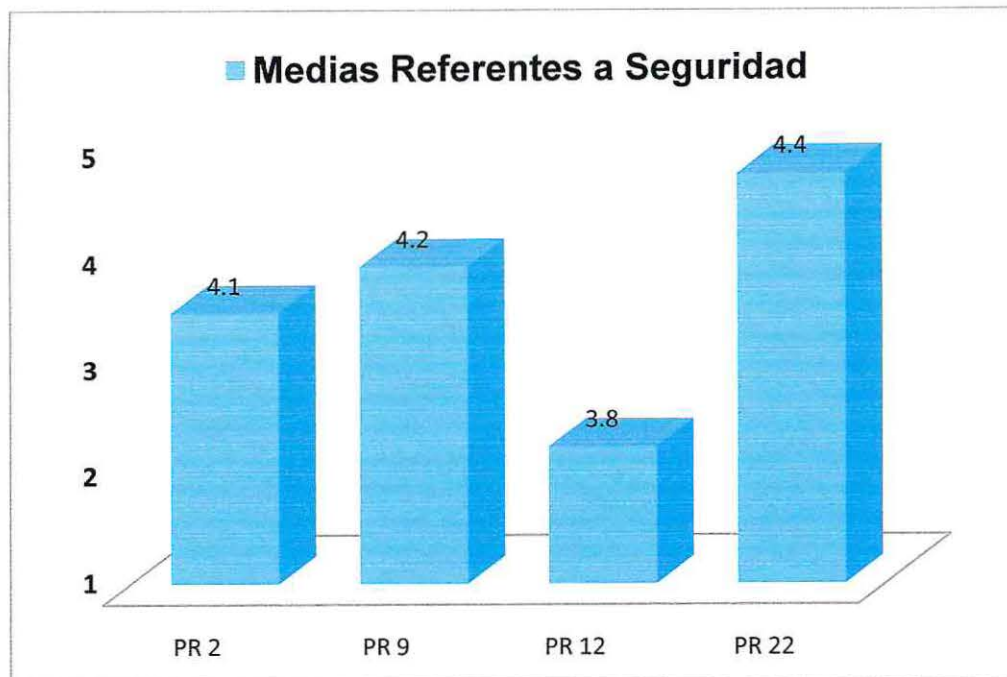
Se clasifica como Factores de Higiene o Extrínsecos, específicamente en la dimensión de Relaciones Interpersonales.

Las respuestas denotan la importancia que es para los trabajadores el saber que esperan sus superiores de él, ya que así ratifican si sus funciones son ejecutadas correctamente o no, y al mismo tiempo, verifican su nivel de conocimiento respecto a su trabajo, garantizando con ello la seguridad de sus actos.

Los trabajadores declararon fundamentalmente, sentirse parte de un equipo de trabajo, el cual se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas, pero para su obtención es necesario tener una actitud cooperativa entre todos los miembros. Para lo cual es fundamental que la jerarquización propia de la empresa no sea impedimento, es decir, que exista compenetración entre empleadores y empleados, por tanto es relevante que los jefes le hagan saber a los trabajadores que son un apoyo para él, comprobando que el establecimiento efectivo de comunicación, determinará la capacidad de los subordinados, pues al recibir un trato justo por sus labores, impulsará a mejorar el desempeño por parte de éste.

Al mismo tiempo se infiere, que dicho fortalecimiento de la empresa, potenciará un estado de homeostasis, el cual se verá reflejado tanto en los logros de la empresa como en la imagen proyectada por ésta, pues la primera cara visible de su funcionamiento son sus trabajadores.

SUBDIMENSIÓN SEGURIDAD TRABAJADORES DE OBRAS				
Nº pregunta	PR 2	PR 9	PR 12	PR 22
Media	4.1	4.2	3.8	4.4



**Fuente: Encuesta Equipo Seminarista**

En consideración a las respuestas entregadas por los trabajadores, ellos manifiestan un gran acuerdo a la afirmación, lo cual demuestra que la seguridad es considerada como un factor altamente considerado al momento de considerar la motivación de los trabajadores y su vinculación con esta.

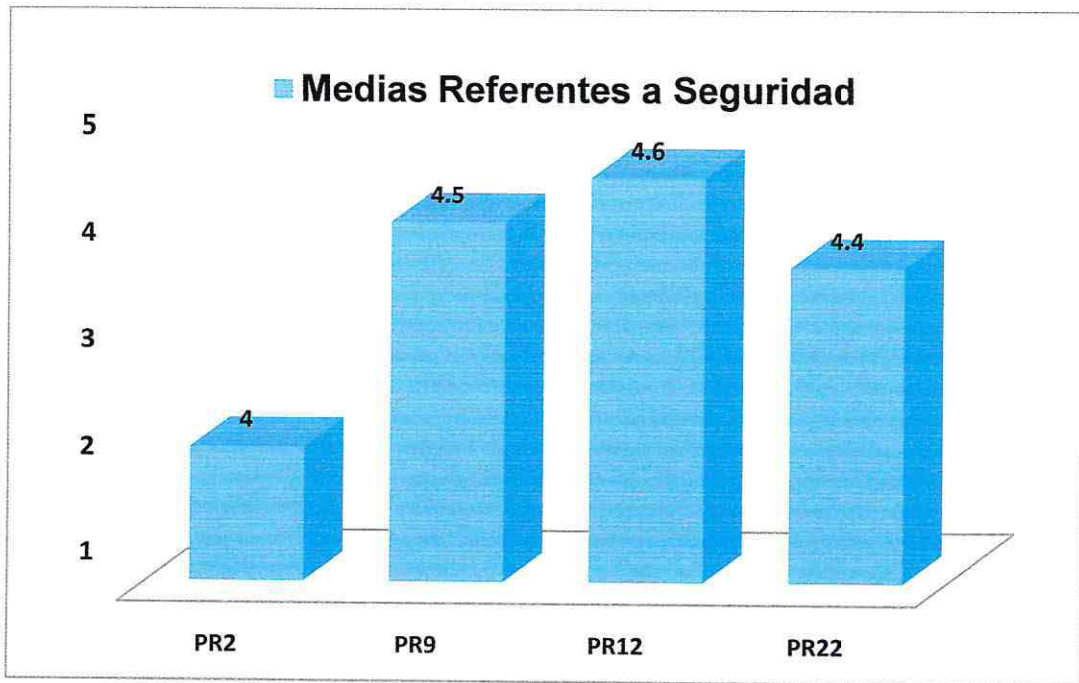
Se considera que la seguridad es una necesidad básica del ser humano, por lo tanto al momento de suplir esta necesidad, se evitan que los trabajadores manifiesten descontento o insatisfacción de sus necesidades por parte de la organización. Ya que el trabajador por sí solo no puede entregarse seguridad, solo es posible alcanzarla en la medida que la Empresa sea capaz de brindarla.

Es necesario mencionar que la Seguridad laboral posee gran relevancia, ya que es uno de los factores que posee altas repercusiones sociales, sanitarias y también económicas, no sólo para las empresas, sino también para los trabajadores.

Contextualizando lo anterior dentro de la *Teoría de Herzberg*, la generación de seguridad en el trabajo es un *Factor de Higiene*, el cual evita que dentro de los trabajadores se generen sentimientos de insatisfacción, los cuales no afectan los niveles de motivación de los trabajadores.

Cabe destacar que el rubro al que se dedica la empresa, representa en ocasiones riesgos para los trabajadores. Por lo anterior es necesario que la organización sea capaz de brindar la seguridad que les permita a los trabajadores realizar confiadamente sus labores, evitando los perjuicios a la salud de estos.

SUBDIMENSIÓN SEGURIDAD TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS				
Nº pregunta	PR 2	PR 9	PR 12	PR 22
Media	4.0	4.5	4.6	4.4



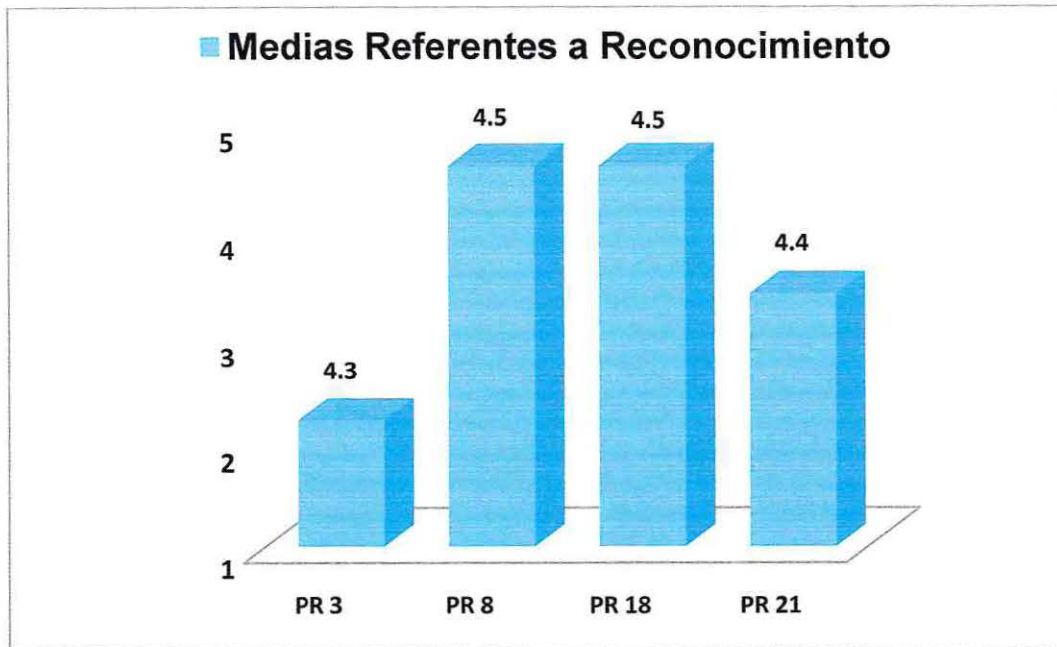
Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

De acuerdo a la teoría de Herzberg, se clasifica como Factores de Higiene o Extrínsecos.

Los trabajadores confirmaron que en el ambiente en que se desenvuelve es el adecuado para ejecutar sus funciones, ya que poseen las herramientas en prevención de riesgo, como a la vez reconocen que el espacio e instrumentos que disponen les permite desarrollar de mejor manera su función, pues la empresa les asegura que las condiciones de trabajo bajo las que laboran son seguras, pues los protege ante la amenaza o posibilidad significativa de sufrir un daño que los pueda incapacitar parcial o consecutivamente.

Paralelamente los trabajadores expusieron en su 100% sentirse seguros y estables en su empleo, por lo tanto se infiere, que la organización entrega confianza respecto a los contratos de trabajo hacia sus subordinados, esto último se ve fortalecido con la sindicalización que poseen.

SUBDIMENSIÓN RECONOCIMIENTO TRABAJADORES DE OBRAS				
Nº pregunta	PR 3	PR 8	PR 18	PR 21
Media	4.31	4.54	4.54	4.42



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

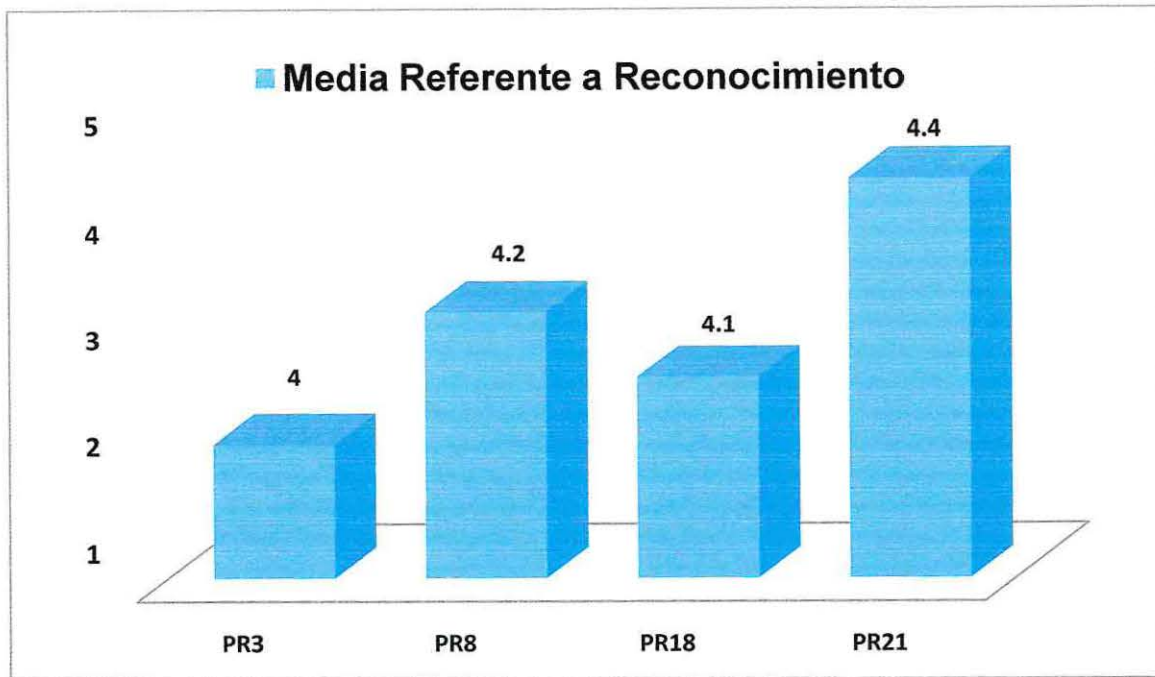
Dicha sub-dimensión es considerada fundamental para los trabajadores administrativos, ya que la gran proporción de sus respuestas se enfocaron en la importancia que recae a la dimensión de reconocimiento por parte de la organización y sus jefes hacia los trabajadores; esto verifica si su desempeño laboral es el adecuado, lo que correlativamente incentiva una ejecución más eficiente de sus funciones, y produce cierto grado de seguridad respecto a la mantención de su empleo.

La teoría de de los dos factores hace referencia a este aspecto, como *reconocimiento*, el cual se enmarca dentro de los *factores motivadores*, asociándose directamente al logro de los trabajadores, aspecto fundamental en el desempeño de estos. Para ello la organización debe ser capaz de delegar tareas estimulantes y que requieran responsabilidad, ya que de esta forma el trabajador pueda desarrollar sus capacidades y corregir sus errores.

Así mismo, que el reconocimiento, para los trabajadores es considerado un importante *factor motivador*, ya que la eficacia de un reconocimiento aumenta cuando no solo cuando se alaba el trabajo realizado, sino que se valora también a la persona. Esto supone que no se deben destacar los resultados, sino también su voluntad de participación y su implicación en la organización.

Se menciona además que el respaldo que la organización y los jefes puedan otorgar a los trabajadores, proporciona a éstos autonomía y confianza en la correcta toma de decisiones, lo cual beneficia el rendimiento y la productividad de los trabajadores, como también el desarrollo de habilidades de liderazgo con la capacidad de potenciar la discusión del grupo, en busca de las mejores opiniones y sugerencias.

SUBDIMENSIÓN RECONOCIMIENTO TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS				
Nº pregunta	PR 3	PR 8	PR 18	PR 21
Media	4.0	4.2	4.1	4.4



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

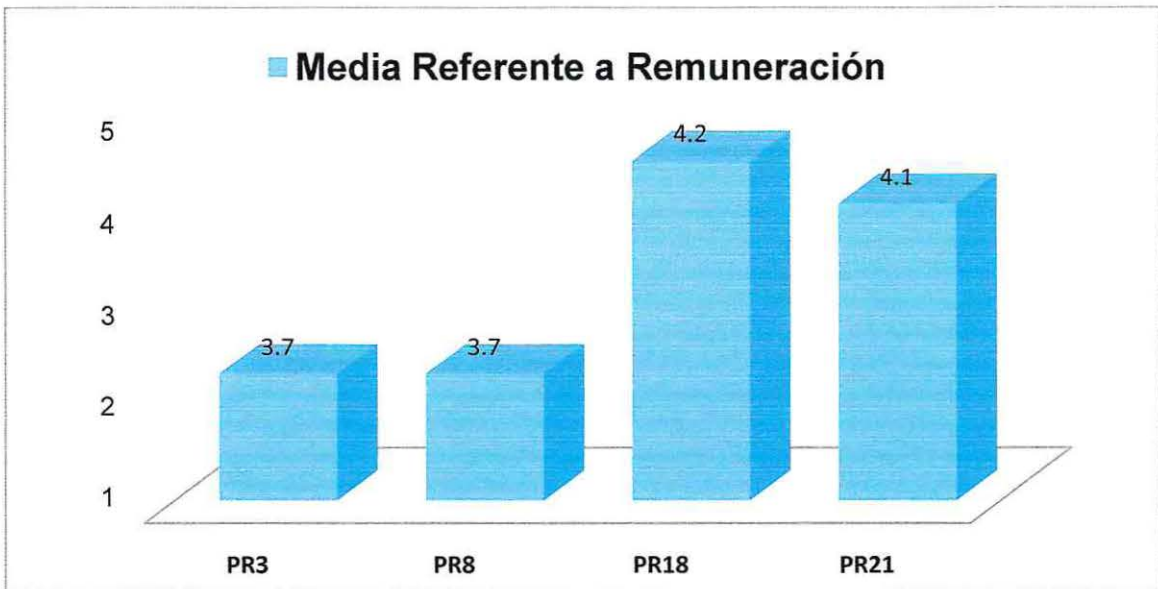
De acuerdo a la teoría de Herzberg, se clasifica como Factores Motivadores o Intrínsecos.

En general expresaron la importancia de que sea valorado su trabajo, especialmente desde sus superiores, para así ser reconocidos por su desempeño laboral, con el fin de verificar y validar su eficiencia como profesional, impulsando con ello su sentido de pertenencia hacia la organización, simultáneamente, les permite asegurar su empleabilidad, como la adquisición de incentivos ya sea de índole económico o social.

Conjuntamente, declararon ser participes en la toma de decisiones con su grupo, denotando que la colaboración y cooperación del trabajar con otros permite la consecución de los objetivos. Por lo tanto, de acuerdo a las medidas que se adopten, se obtendrán los resultados requeridos por la empresa, las disposiciones serán más efectivas si utilizan a las personas relacionadas al tema, independientemente de su grado jerárquico, ya que si bien son los superiores quienes determinan las estrategias a aplicar, son los subordinados quienes las ejecutan, y como ya sabemos la realidad es dinámica, por ende no habría que extrañarse si lo propuesto no concuerdan con lo producido.

**SUBDIMENSIÓN REMUNERACIÓN TRABAJADORES DE OBRAS**

N° pregunta	PR 5	PR 15	PR 20	PR 24
<b>Media</b>	3.7	3.7	4.2	4.1



**Fuente: Encuesta Equipo Seminarista**

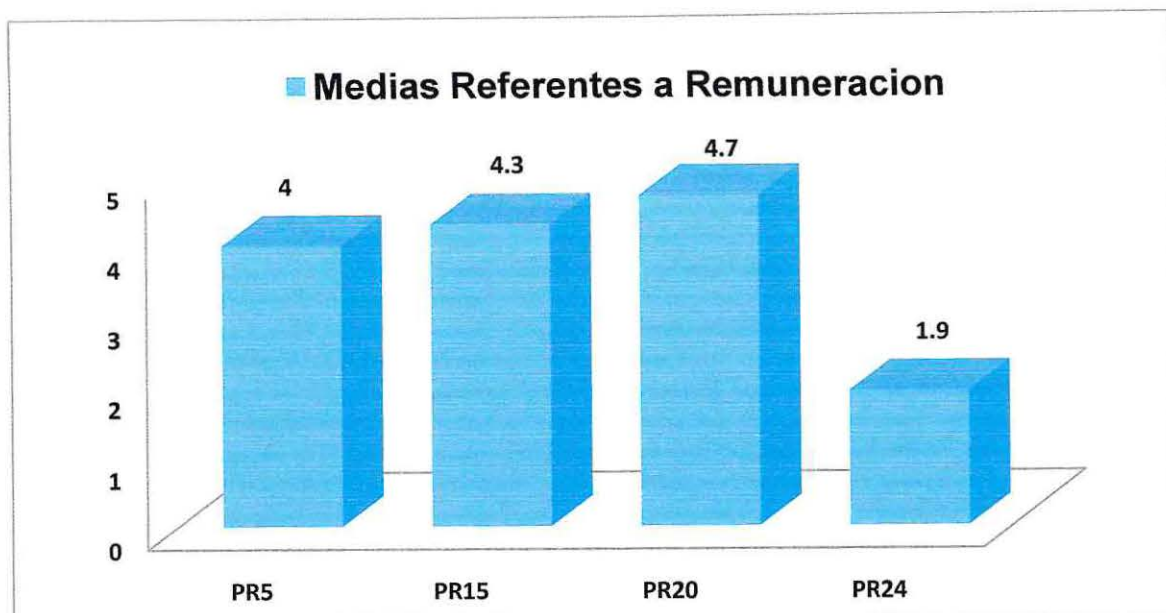
Los trabajadores administrativos declararon aceptación ante la mayoría de las preguntas, sin embargo se evalúa como la dimensión que presentó menores valores en comparación con las demás dimensiones consideradas en el estudio. A pesar de ser concebido como el aspecto que más interesa e influye en el desempeño de los trabajadores, los resultados manifiestan conformidad y reciprocidad entre el avance de la empresa y su sueldo, evidenciando que la empresa ha actuado en función de sus logros, forjando con ello una compenetración entre los trabajadores y los resultados que pueda obtener la organización.

No obstante en la pregunta número 24, se afirma: "solo me interesa recibir un buen sueldo por mi trabajo", ante lo cual los trabajadores administrativos declararon un 86% de aceptación referente a la premisa, denotando la primordial que es para dicho grupo su entrega.

La *Teoría de Herzberg*, plantea que la remuneración pertenece a los factores higiénicos, la ausencia de este factor o la disconformidad frente a este, impide que el empleado logre satisfacción, en el caso de los trabajadores administrativos presentan buenos niveles de satisfacción frente a la premisa, ya que la mayoría declara acuerdo con las afirmaciones expuestas

Es necesario mencionar que la remuneración salarial, es uno de los aspectos que determina las condiciones de trabajo y que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores, siendo siempre el aspecto que más disconformidad y conflictos causa en ellos. Sin embargo se considera que un empleado mejora su productividad en la medida que la empresa adopta sistemas de incentivos, no sólo económicos sino también emocionales. Por ello las empresas de éxito, son las que valoran a las personas con talento y las retienen, ofreciéndoles las mejores condiciones, tanto económicas como emocionales que garantizan su nivel de motivación y que mejoran su calidad de vida.

SUBDIMENSIÓN REMUNERACIÓN TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS				
Nº pregunta	PR 5	PR 15	PR 20	PR 24
Media	4.0	4.3	4.7	1.9



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

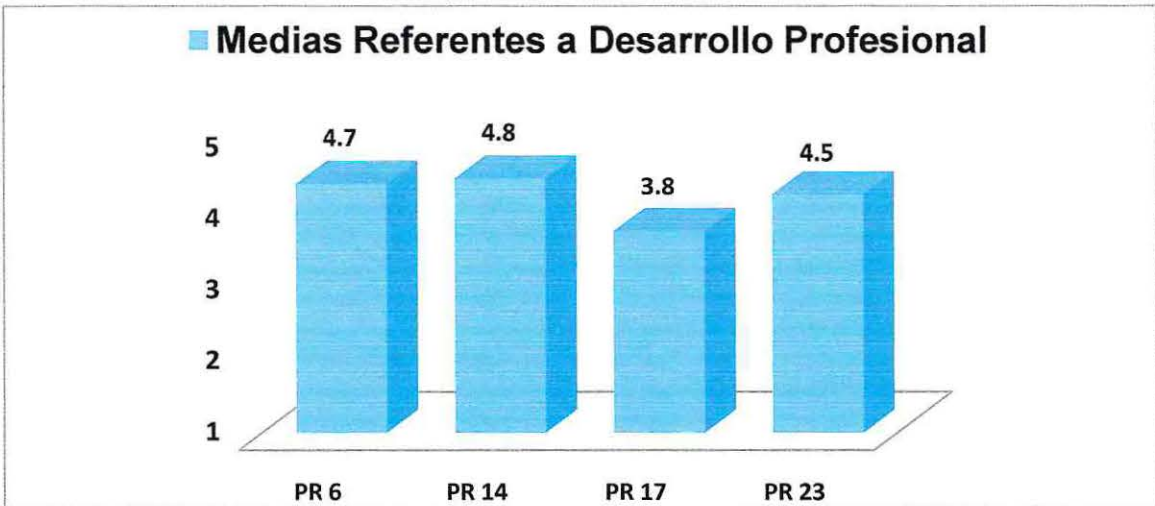
De acuerdo a la teoría de Herzberg, la pregunta se clasifica como Factores de Higiene o Extrínsecos.

En general declararon que su sueldo es apropiado para la labor que realizan, como a la vez es concordante con sus años de antigüedad. Si bien es cierto que la remuneración es el pago por el servicio realizado por el trabajador hacia su empleador, su proporcionada recepción, determina el grado de satisfacción de las necesidades básicas, y con ello el nivel de vida que puedan tener. Tornándose consecuentemente un factor primordial para la motivación, ya que es la principal fuente de la realización personal, pues otorga dignidad al hombre, sentido de pertenencia, responsabilidad, sentimiento de utilidad, potenciando con ello la aplicación de sus funciones laborales, pues genera realización íntima en el trabajador.

A la vez declararon correspondencia con su sueldo y los avances de la empresa, lo cual demuestra que la organización ha actuado en función de sus logros, forjando con ello una compenetración entre los trabajadores y los resultados que pueda obtener la organización.

Cabe destacar que para los trabajadores su remuneración no es su único interés dentro de la organización, pues si bien su valor es un medio que permite su motivación, el adquirir calificaciones y satisfacciones por la ejecución de su trabajo es otra gran fuente de incentivación, ya que en la premisa de "Solo me interesa recibir un buen sueldo por mi trabajo" los trabajadores le dieron mayor porcentaje a la opción de totalmente en desacuerdo, evidenciando que para ellos su remuneración no es su único interés dentro de la organización, pues si bien su adquisición es un medio que permite su motivación, el adquirir calificaciones y satisfacciones por la ejecución de su trabajo es otra gran fuente de incentivación.

SUBDIMENSIÓN DESARROLLO PROFESIONAL TRABAJADORES DE OBRAS				
Nº pregunta	PR 6	PR 14	PR 17	PR 23
Media	4.7	4.8	3.8	4.5



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

Las respuestas entregadas por los trabajadores administrativos, frente a los planteamientos expuestos, denotan la importancia que se le otorga a la posibilidad de desarrollar nuevas capacidades y competencia, mediante el *desarrollo profesional*, definido como las *oportunidades de avance profesional y crecimiento personal*, siendo este, según la teoría de Herzberg un *factor motivador* de los trabajadores. El *desarrollo profesional* contribuye a que el trabajador eleve sus niveles de motivación, ya que estos son determinados directamente por el mismo trabajador, relacionándose con lo que él hace y desempeña, sin embargo es necesario destacar que el desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización que posee objetivos bien determinados, puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a alcanzarlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

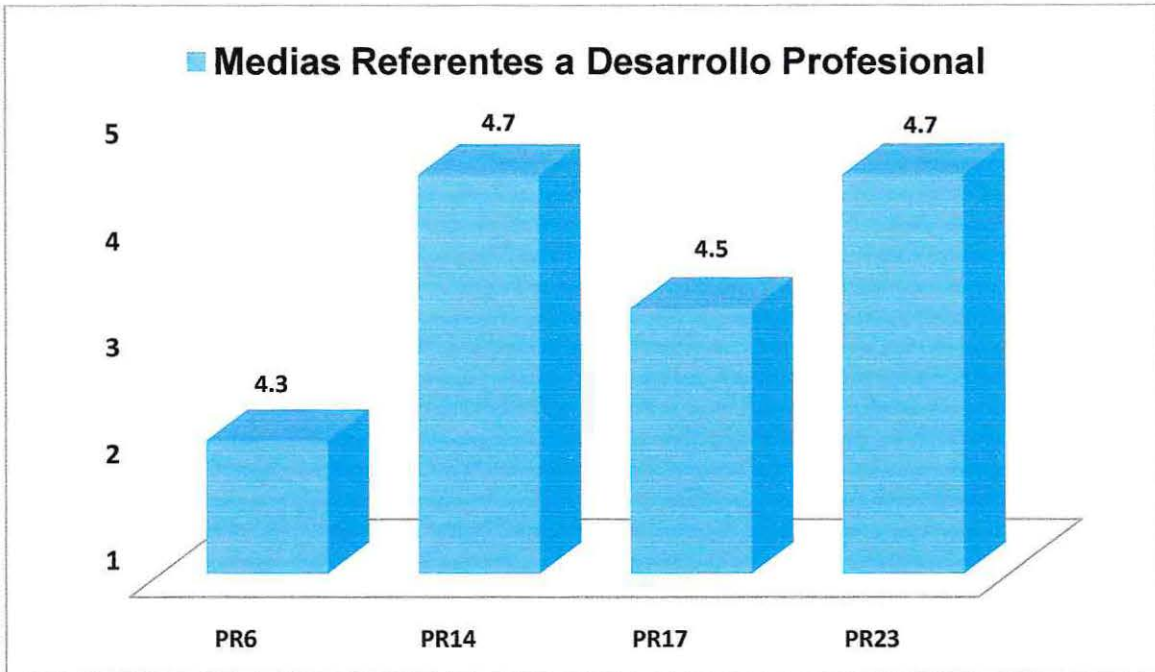
La importancia que adquiere el desarrollo profesional, no se refiere únicamente a los conocimientos que el trabajador obtiene, sino que es además, una construcción de oportunidades tanto para el trabajador como para la organización.

Lo anterior puede traducirse a su vez como la *capacitación laboral*, la cual se centra en la adquisición de saberes y competencias requeridas en el mercado, como también la posibilidad de introducir al trabajo técnicas innovadoras que signifique la presencia de ventajas competitivas. Es además, determinante a la hora de obtener, generar o mantener un trabajo a que se adecue a los requerimientos tanto del mercado como de la organización.

La competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

**SUBDIMENSIÓN DESARROLLO PROFESIONAL TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS**

Nº pregunta	PR 6	PR 14	PR 17	PR 23
Media	4.3	4.7	4.5	4.7



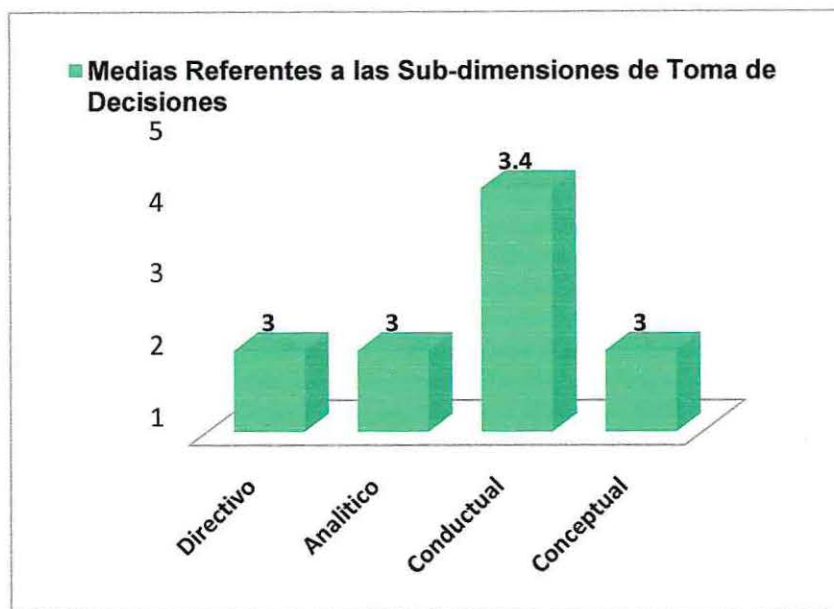
Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

Se clasifica como *Factores Motivadores o Intrínsecos*.

La totalidad de los trabajadores respondieron las alternativas de aceptación, denotando con ello lo fundamental que es para los trabajadores el recibir capacitaciones que potencien sus funciones, lo que demuestra su interés en adquirir instrucción, especialmente de las labores que desarrollan normalmente en la empresa, revelando que para los empleados es un factor motivacional el adquirir conocimientos de manera empírica.

Así mismo, declaran que además de querer capacitarse para ser un técnico experto en su materia, desean a su vez crecer personalmente, es decir, mejorar sus habilidades humanas. Dicha capacidad se apreciará con su grupo de pares, con sus superiores y en su funcionamiento laboral, en esto último respecto al desarrollo de un carácter controlado, el cual fomentará relaciones laborales efectivas y positivas, pues podrá escuchar y comprender mejor a las personas que lo rodean. Es decir, irá en directo beneficio de la empresa, pues un buen profesional no se basa solamente en sus capacidades intelectuales, sino también de su competencia emocional, es decir el poseer habilidades sociales, que permitan persuadir o inspirar a los demás, el dirigir equipos o el de catalizar procesos de cambio. Por esto, en caso de que tenga poca conciencia de sí mismo, no serán conscientes de sus propias flaquezas, debilidades y fortalezas y en consecuencia, carecerán de la suficiente confianza que solo puede surgir a partir de la seguridad en la propia fortaleza.

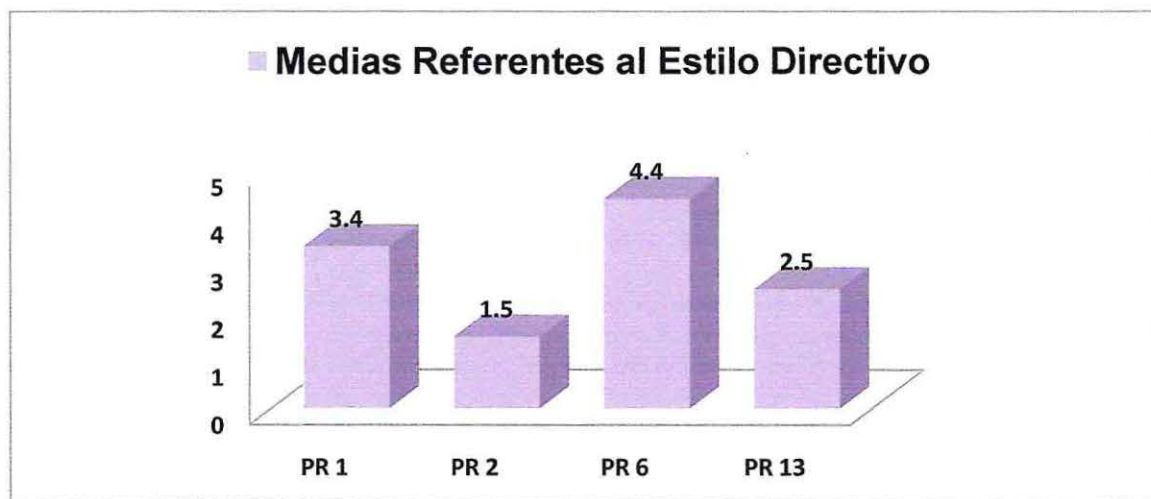
**MEDIAS ARITMETICAS REFERENTES A LAS SUBDIMENSIONES DE TOMA DE DECISIONES**



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

A continuación se presentaran los resultados obtenidos de cada sub-dimensión concerniente a la Toma de Decisiones.

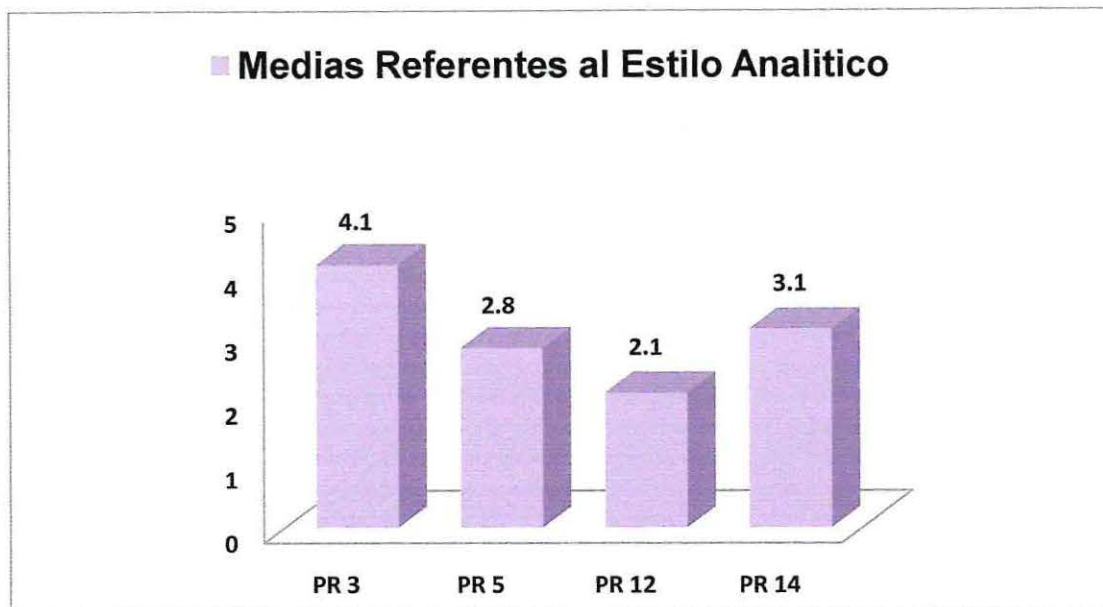
SUBDIMENSION DIRECTIVO				
Nº pregunta	PR 1	PR 2	PR 6	PR 13
Media	3.4	1.5	4.4	2.5



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

En general no se aprecian características determinantes para clasificarlo como directivo, no obstante en la resolución de conflictos, ejecutan mecanismos de solución de dicha índole, es decir, de forma rápida, continuación de corto plazo, escasas fuentes de información, elección de procedimiento lógico, poco creativo y conocido. Lo cual demuestra cierta falencia, pues la elección apresurada de una alternativa impide el racionalizar de acuerdo a los requerimientos y la selección más apropiada.

SUBDIMENSION ANALITICO				
Nº pregunta	PR 3	PR 5	PR12	PR 14
Media	4.1	2.8	2.1	3.1



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

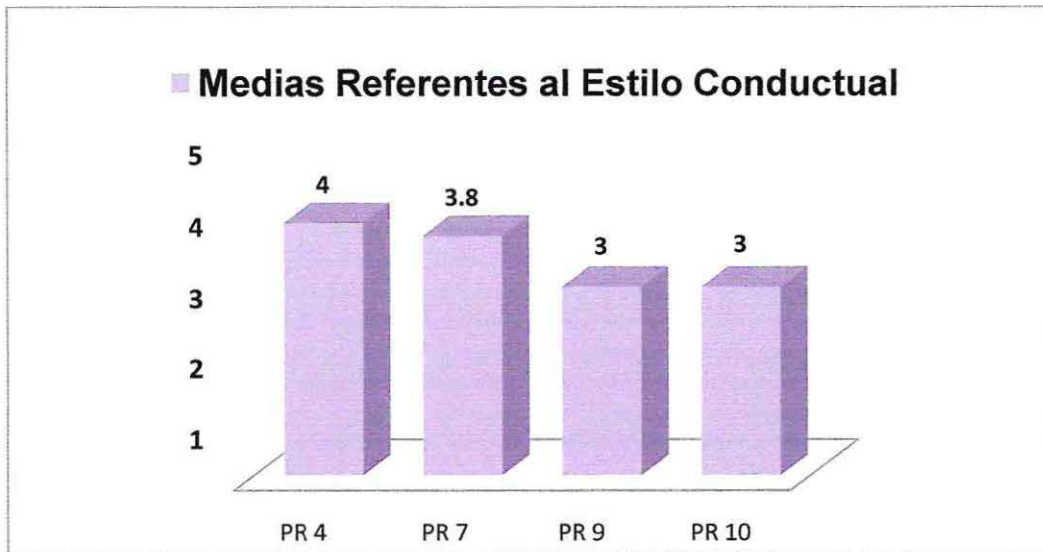
Se evidencian como preponderante la sub-dimensión analítica, lo que demuestra su alta capacidad de análisis, donde se busca mucha información, considera diferentes alternativas, y su meticulosidad para tomar decisiones, por tanto en caso de derivar escogen a la persona más capacitada de acuerdo a su observaciones, siendo esto último una oportunidad para que el trabajador demuestre sus habilidades profesionales.

Dicha capacidad de visualización macro, permite que analice cada aspecto contingente y selección la mejor alternativa, por tanto los ambientes de riesgo e incertidumbre, no se tornan elementos obstaculizadores, pues poseen datos cuantitativos que les permite identificar la solución más adecuada, ante lo cual puede adaptarse a situaciones novedosas e inesperadas.

Por tanto es fundamental que la empresa posea una sistematización de los resultados, lo cual incluye a su vez las alternativas desechadas, para así rectificar si las ya utilizadas son de utilidad y determinar si las excluidas pueden satisfacer de mejor manera la nueva necesidad. Conjuntamente dicha cuantificación, le otorga al trabajador seguridad respecto a su evaluación laboral, ya que su desempeño será medido en base a sus resultados.

Cabe destacar que para los cargos directivos es fundamental contar con habilidades sociales, pues sus actos determinaran en gran medida el desempeño de sus subordinados, el grado de vinculación de los trabajadores hacia la empresa, las relaciones laborales y su respectivo clima organizacional, todo lo cual es fundamental si se quiere obtener éxito.

SUBDIMENSION CONDUCTUAL				
Nº pregunta	PR 4	PR 7	PR 9	PR 10
Media	4.0	3.8	3.0	3.0



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

El estilo Conductual, no se aprecia como determinante en la toma de decisiones, es decir, su interés hacia sus compañeros de trabajo llega hasta cierto límite, pues en la única respuesta que declararon aceptación, fue en la que la persona le declara ciertas problemáticas que entorpecen su trabajo, por tanto, a su vez se infiere que posee una escasa capacidad receptiva de la comunicación no verbal, si las persona no declara cierta anomalía, el receptor no identifica si su compañero tiene el estado anímico apropiado para el desempeño de determinadas tareas.

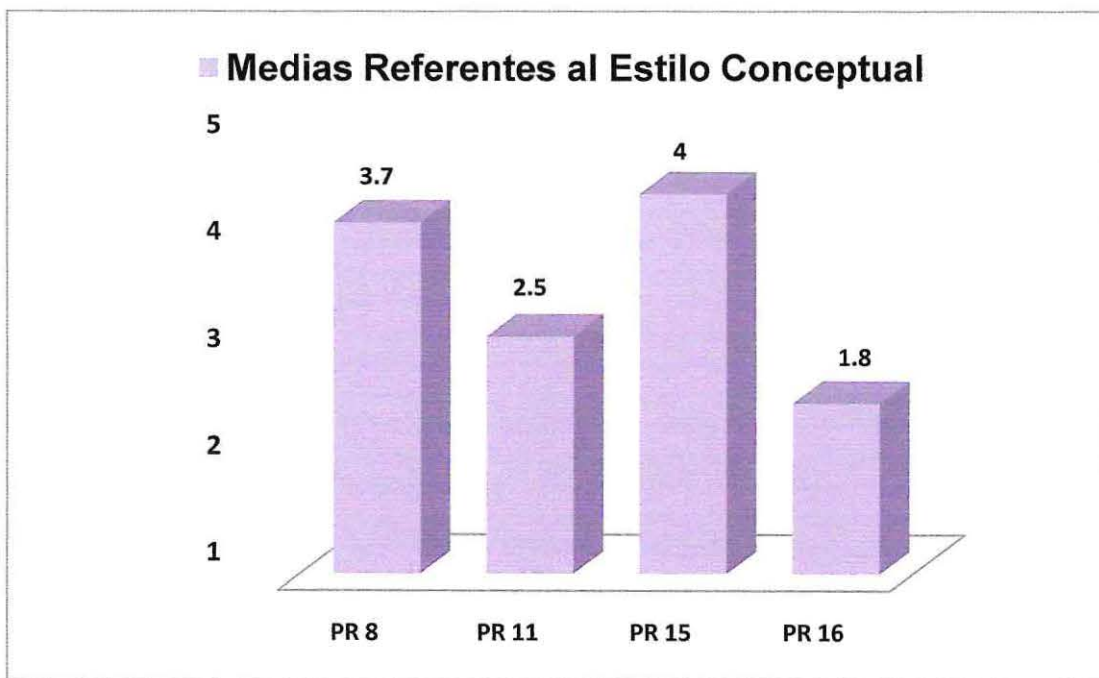
Por tanto prima el desarrollo laboral sobre lo personal, siendo esto una limitante para el establecimiento de adecuados niveles de satisfacción laboral, lo cual paralelamente es determinante en el resultado laboral de sus empleados, tornándose en un factor debilitante para la consecución de los objetivos de la empresa.

Dicha carencia se identificará de manera relevante, cuando el decisor deba tomar decisiones en situaciones no programadas, las cuales son imprevistas, esquivas y complejas, debido a ello es fundamental contar con personal adecuado, es decir, profesionales que posean experiencia y creatividad, de lo contrario la organización demostrará todas sus falencias de solución. Por ello, es primordial contar con expertos que posean habilidades tanto conceptuales como emocionales, pues ante aquella eventualidad, sabrán a que empleados seleccionar para dar respuesta a la necesidad, ya que identificarán a aquellos que darán todas sus potencialidades, y a la vez seleccionarán a los más compenetrados con la empresa. Conjuntamente aquel profesional deberá poseer como habilidad la ejecución de liderazgo, con el fin de derivar y potenciar en su actuar a los subordinados.

Todo ello demuestra lo fundamental que es contar con profesionales con un alto manejo de inteligencia emocional.

Al mismo tiempo, las decisiones afectan todos los niveles de la organización, a nivel estratégico y táctico, no es dificultoso pues existe mayor comunicación y compenetración en las labores, no obstante en las operativas, en las cuales participan todos los ámbitos de la empresa, es elemental dialogar desde los obreros, quienes son los que ejecutan los procedimientos, hasta los superiores, los cuales seleccionan la metodología ha utilizar. La importancia de dicha interacción es que, por muy eficiente y eficaz metodológicamente que se presente la técnica o procedimiento, muchas veces la práctica y eventualidades propias de la realidad, impide que lo planificado obtenga el resultado esperado, ante lo cual es relevante seleccionar dichas decisiones con todos sus actores, si se quiere obtener el resultado esperado, y por ende su anhelado éxito empresarial.

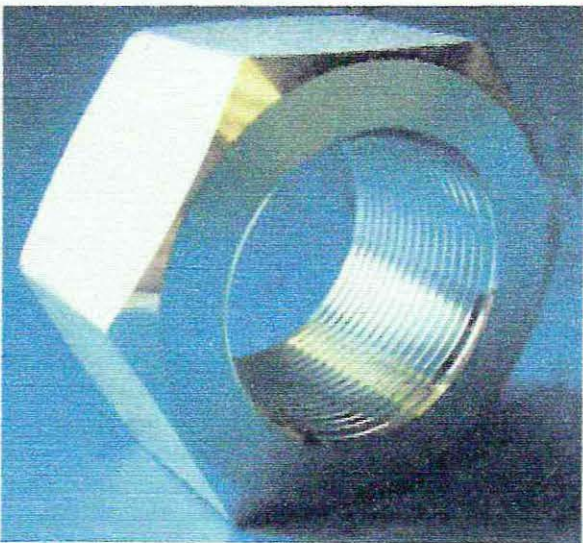
SUBDIMENSION CONCEPTUAL				
Nº pregunta	PR 8	PR 11	PR15	PR 16
Media	3.7	2.5	4.0	1.8



Fuente: Encuesta Equipo Seminarista

Se aprecian ciertas características de la sub-dimensión, las que son de buscar información en distintas fuentes y en la elección entre las varias alternativas, no obstante en esto último es fundamental la utilización de la creatividad, por tanto debe tener la capacidad de inventar y reinventar alternativas de solución, y no seleccionar las que ya se sabe sus resultados.

Conjuntamente declararon que en un ambiente de riesgo tratan de averiguar personalmente lo más rápidamente, por tanto el indagar entre varias fuentes, para escoger la alternativa que más se prolongue en el tiempo, se ve entorpecida.



## CONCLUSIONES

**CONCLUSIONES**

La siguiente investigación descriptiva clasifica al Clima Organizacional de la empresa BEC Ingeniería y Construcción Limitada, según la teoría de Likert en las *variables intermedia*, este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

De lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

❖ En general declaran ambos grupos el hablar con facilidad y fluidez, son expresivos emisores, lo cual denota asertividad al momento de comunicar un mensaje, validando con ello su contenido y comprensión, lo cual le otorga mayor agilidad a los diversos mecanismos, procedimientos y funcionamiento de los trabajadores. Conjuntamente revelan ser abiertos comunicacionalmente, lo cual es un factor positivo para el desarrollo de buenas relaciones laborales dentro de la organización.

No obstante en situaciones de conflicto, el grupo de administración no reconoce si su flujo verbal se ve afectado por esto, pero son muy argumentativos en su fundamentación, en cambio, los de obra declararon pleno autocontrol en situaciones límites, pero no existe una clara determinación de que poseen la capacidad de convencer con sus razones.

Cabe destacar, que ambos grupos reconocen poseer una voz fuerte y clara, sin embargo en los de administración llega a tal límite que interrumpe conversaciones, por tanto impide el flujo normal del acto comunicativo como su retroalimentación, siendo éste un factor amenazante para el desarrollo laboral.

❖ Otra característica debilitante de la empresa, es el carecer de líderes representativos, siendo esta una falencia en procedimientos de masificación de información formal como coloquial.

❖ Los trabajadores en su generalidad declararon poseer una apropiada escucha activa, es decir, la capacidad de focalizarse intencionalmente en la persona que uno escucha, para comprender lo que está diciendo, demostrando el reconocimiento de compartir y construir la información percibida.

Permitiendo con ello el consolidar relaciones interpersonales laborales, lo que al mismo tiempo beneficia el ambiente y desarrollo de funciones laborales. Igualmente manifiestan aceptación en la admisión de consejos y favores, lo que evidencian los elevados niveles de confiabilidad y la intencionalidad de enriquecerse personal y laboralmente.

Simultáneamente, ambos declararon que cuando están en desacuerdo con algunas personas las encaran rápidamente, lo que expone su escaso nivel de reflexión frente a la opinión de los demás, siendo este un factor amenazante, por tanto se detectan ciertos niveles de comunicación agresiva.

❖ En la comunicación no verbal tanto en el grupo de trabajadores de obra como de administración se observa cierta estandarización en las respuestas, declararon la utilización adecuada de los diferentes signos lingüísticos, lo cual determina la claridad del mensaje y su comprensión, por tanto determina la efectividad de la comunicación. Conjuntamente su plena ejecución permite reconocer el estado anímico de los participantes del acto comunicativo, y así rectificar si la información percibida o ha entregado será valedera o no.

Al mismo tiempo, la utilización de manera positiva de las expresiones faciales, como el acto de sonreír, potencia que el clima laboral sea más agradable y cómodo, generando con ello una actitud motivadora en su entorno laboral.

Todo ello desarrolla la identidad y características lingüísticas propias del individuo, lo que incrementa aun más la autenticidad del proceso

- ❖ Simultáneamente ambos grupos declararon que en situaciones bajo presión se expresan fácilmente, es decir, no se ve afectado su proporcionado manejo.

Cabe destacar, que en la comunicación no verbal también cobra relevancia la identidad lingüística, ya que cada persona la define y usa de acuerdo a sus propias característica personales.

- ❖ Los trabajadores de obra se clasifican con un estilo de comunicación asertiva, es decir, una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada. Su finalidad es comunicar sus ideas y sentimientos, o, defender sus legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar; actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia; es un comportamiento comunicacional maduro, en el cual la persona ni agrede y ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos.

Lo cual permite: una emisión del mensaje con un lenguaje claro y fluido, percibir la actitud del receptor frente a la información entregada, adecuada expresión de las emociones, coordinación equilibrada de la kinésica con el paralenguaje, aceptación de las diversas opiniones siendo esto un generador de relaciones laborales basadas en el respeto, capacidad de sobre llevar y superar los conflictos dentro de la organización, permitir a sus pares la argumentación o defensa mediante pruebas o actos. Todo esto otorga la validación del contenido del mensaje y facilita su comprensión, proporcionando una adecuada retroalimentación en la comunicación

Sin embargo se observa ciertas factores obstaculizadores como el de, una actitud pasiva a la hora de enfrentar situaciones incómodas y conflictos; así mismo, reaccionan rápidamente frente a los desacuerdos con su entorno, evidenciando cierto nivel de agresividad en su actuar.

- ❖ Los trabajadores de administración también se clasificaron como asertivos, conceptualizado como la pérdida del miedo a comunicarse, es decir, la expresión de pensamientos, sentimientos y creencias en forma directa y apropiada, sin embargo lo determinante para limitar en la clasificación agresiva, es su carencia de comunicación abierta a las opiniones ajenas, su negligente respeto hacia los demás los agrede, por tanto genera conflictos y tensión en el ambiente laboral, suscitando que dichas opiniones sea desvaloradas en su argumentación como socialmente.

Su emisión desbordante de información, interrumpe los actos comunicativos con su correspondiente retroalimentación, conjuntamente su sentimiento de superioridad impide procesos de reflexión, tornándose en un agente hostil y dominante vulnerador de los derechos de los demás.

Conjuntamente se evidencian ciertos niveles de pasividad, específicamente en la confrontación de situaciones límites, como en el liderazgo de actividades sociales.

## CONCLUSIONES

❖ Para determinar el clima laboral, era fundamental investigar el contexto actual bajo el que se desenvuelve la empresa, ya que el trabajo también es un medio social en que la interacción entre sus miembros produce mayor vinculación tanto entre los mismos trabajadores, como hacia la organización.

En general los trabajadores exteriorizaron comodidad con las personas que trabajan, lo que favorece la ejecución cotidiana de sus funciones, como la creación de relaciones interpersonales.

Dicha generación de contextos agradables, incentiva la motivación laboral como el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Conjuntamente, en algunas situaciones de conflicto a los trabajadores se les permite ejercer algún tipo de inferencia, identificando con ello ciertos elementos primordiales de la comunicación organizacional.

❖ Se aprecia relaciones laborales objetivas, en que el pronunciar rápidamente admiración, demuestra una adecuada comunicación, como a la vez la existencia de un alto grado de compañerismo al denotar los logros laborales de sus pares.

No obstante se distingue una debilitada identificación de las características personales entre los trabajadores de administración, ante lo cual existe cierta inseguridad respecto a los lazos que se pueden establecer, en contraste, los trabajadores de obra identifican claramente la identidad y características propias del individuo, lo cual posibilita el establecimiento de una comunicación asertiva, potenciando el arraigamiento del trabajo en equipo como un satisfactorio clima organizacional.

❖ Respecto a la Variable de Motivación, en general se observa que para los Trabajadores Administrativos y de Obras es fundamental el establecer Relaciones Interpersonales Laborales, lo cual demuestra que necesitan de él y, aprecian los resultados que se pueden obtener cuando se establecen lazos basados en la honestidad y el respeto.

Su desarrollo otorga una gran homeostasis al ambiente laboral, ya que la empatía y el compañerismo fomenta el trabajo en equipo, lo que a su vez permite un mejor desempeño laboral, pues el trabajo interdisciplinario fomenta la colaboración entre los funcionarios de la organización.

❖ La totalidad de los trabajadores manifiesta la importancia de relaciones laborales con sus superiores, principalmente para conocer las expectativas que posee respecto a su desempeño laboral, y así rectificar cualquier anomalía que se ejecute.

Conjuntamente, acentuaron la relevancia de sentirse parte de un equipo, pues el grado de organización y cohesión determinará los niveles de motivación y cooperación, por lo tanto, es fundamental obtener resultados favorables al respecto, con el fin de eliminar factores obstaculizadores como estrés, ansiedad, temores, entre otros, y así correspondientemente elevar los niveles de productividad empresarial.

Simultáneamente, en la resolución de conflictos, permitir que personas relacionadas en la temática independientemente de su cargos, sean participes, con el fin de obtener diferentes posturas y perspectivas, ya que ha mayor cantidad de ideas e información, mejores soluciones se obtendrán, pues se fusionarán en proporcionalidad el conocimientos con la realidad.

En este aspecto es fundamental que los cargos de jefatura sean capaces de establecer lazos de confianza con los trabajadores, para que procesos como el anterior mencionado no se entorpezcan por el temor de que alguna opinión opuesta sea el motivante de represalias laborales.

Todo esto en conjunto, otorgará un fortalecimiento de la empresa: su equilibrio se verá reflejado tanto en los logros propios de la organización como en el ambiente laboral que se obtendrá, proyectando con ello una imagen sólida hacia sus clientes y la comunidad.

❖ La Seguridad en el Trabajo los trabajadores administrativo enfatizaron plena aceptación ante las preguntas que se focalizaron en dicha temática, por tanto se infiere que la empresa les proporciona, un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los trabajadores y trabajadoras puedan desarrollar una actividad con dignidad para su salud y seguridad.

Para los trabajadores de obra, es un elemento de especial importancia, debido a que el rubro al que se dedica la empresa, representa en ocasiones riesgos para los trabajadores.

Éstos manifestaron en su generalidad aceptación respecto a la satisfacción de la sub-dimensión, lo cual demuestra que la organización es capaz de proporcionar seguridad y estabilidad a sus trabajadores, tanto en la protección referente a la prevención de riesgo, como a la solidez de su contrato, esto último se ve influenciando, debido a su sindicalización, ante lo cual sienten un respaldo frente a la representación en caso de cualquier anomalía que afecte su desempeño laboral.

❖ Ambos grupos de trabajadores manifestaron en alta medida estar de acuerdo con la obtención de conocimientos, lo cual denota el interés en el desarrollo de nuevas capacidades que les permita realizar mejor su trabajo.

La importancia de la capacitación laboral no es sólo lo que la persona aprende, sino que es una construcción de oportunidades tanto para el trabajador como para la organización, en el primero por su enriquecimiento personal, tanto en la autorrealización como en sus sentimientos de utilidad, y el segundo, focalizado en la adquisición de nuevos saberes y requerimientos que va exigiendo el mercado.

Cabe destacar que un buen profesional, no se basa solamente en sus capacidades intelectuales, sino también de su competencia emocional, es decir, la toma de conciencia de la existencia de la inteligencia emocional, saber cómo determina ésta las relaciones humanas dentro del mundo laboral y conocer cómo desarrollarla. Algunos de los logros que puede obtener la empresa por medio de los trabajadores son los siguientes:

- ❖ Identificar debilidades y conflictos internos.
- ❖ Promover el cambio y la transformación personal.
- ❖ Generar o aumentar capacidades y competencias.
- ❖ Desarrollarse y crecer aprendiendo a lidiar las crisis.
- ❖ Complementar profesional y laboralmente los recursos humanos.
- ❖ Mayor autocontrol sobre emociones y sentimientos, al reconocerlos.
- ❖ La educación personalizada y formación integral de emprendedores.

- ❖ La instrumentación práctica de los objetivos que se proponen en administración y gestión.
- ❖ Explorar y aprovechar mejor el potencial y los recursos innatos que se tienen a disposición.
- ❖ Encontrar formas de enfrentar temores, ansiedad, ira, tristeza, soledad, culpa, vergüenza, etc.

❖ Tanto para los trabajadores de obra como los administrativos declararon que la remuneración salarial es uno de los aspectos que influye más directamente en la vida diaria de los trabajadores, siendo siempre el aspecto que más disconformidad causa en los trabajadores. No obstante en este caso no ocurre dicha situación, al contrario manifiestan sienten reciprocidad entre el avance de la empresa y su sueldo, evidenciando que la empresa ha actuado en función de sus logros, forjando con ello una compenetración entre los trabajadores y los resultados que pueda obtener la organización.

Si bien es cierto, que la remuneración es el pago por el servicio realizado por el trabajador hacia su empleador, su proporcionada recepción, determina el grado de satisfacción de las necesidades básicas, y con ello el nivel de vida que pueda tener. Simultáneamente, permite satisfacer las necesidades personales, pues genera la realización íntima y dignidad al trabajador.

Tornándose consecuentemente un factor primordial para la motivación y por ende un incentivador para los futuros progresos de la organización.

No obstante en la pregunta número 24, que dice: "solo me interesa recibir un buen sueldo por mi trabajo", los administrativos declararon un 86% de aceptación referente a la premisa, denotando la primordial que es para dicho grupo su entrega; en tanto los de obra aproximadamente un 70% manifestó estar en desacuerdo, ante lo cual se infiere que éstos identifican la existencia de otros medios y herramientas que la empresa les puede entregar y satisfacer, independientemente de la variable monetaria.

❖ Para los trabajadores administrativos como para los trabajadores de obra, es fundamental el reconocimiento por parte de la organización y sus jefes, esto verifica si su desempeño laboral es el adecuado, lo que correlativamente incentiva una ejecución más eficiente de sus funciones, y produce cierto grado de seguridad respecto a la mantención de su empleo.

Conjuntamente dicho respaldo permite que los empleados posean cierta autonomía y confianza en su toma de decisiones, incrementando con ello su sentido de pertenencia hacia la empresa. Pues, el delegar tareas, permite que el trabajador desarrolle nuevas capacidades, lo cual beneficia la agilidad y productividad propia de la empresa.

Por lo tanto es fundamental, las influencias positivas si se quiere fortalecer el compromiso y funcionamiento de los empleados., ya que muchas veces con adecuados incentivos emocionales se pueden obtener mejores resultados que con los económicos.

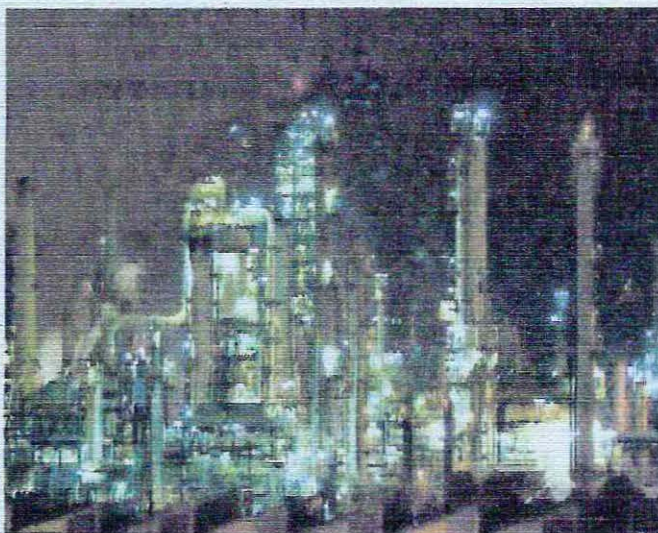
❖ En cuanto a la dimensión de Toma de Decisiones, actúa como predominante el estilo Analítico, lo que demuestra su alta capacidad de análisis, donde buscan mucha información, considerando la mejor alternativa. No obstante aquello también genera sus falencias, pues sus decisiones se basan según la subjetividad de sus observaciones, careciendo de la adquisición de información por medio de otras fuentes.

## CONCLUSIONES

---

Paralelamente en la búsqueda de soluciones escogen a los trabajadores de acuerdo a su desarrollo profesional, por lo tanto la Inteligencia Emocional, capacidad para discernir y responder de forma correcta a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas, es algo irrelevante, tornándose éste en otro factor debilitante de la organización.

Por tanto El CLIMA LABORAL como dice Goncalves (1997) "Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, comportamiento de las personas, etc. El Clima Laboral es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el "saber hacer" del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en suma con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. En términos concretos podemos definir como clima laboral a las "características del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el ambiente, y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es decir en su desempeño, relaciones con sus superiores, colegas y en especial con los clientes e incluso con la familia.



**PROPUESTA**

De acuerdo a los hallazgos obtenidos, el Equipo Seminaristas establece unos lineamientos de intervención en base a la realidad analizada, ante lo cual realiza las siguientes propuestas de solución en base a las tres variables.

### **Estrategias de Mejoramiento en la Comunicación Organizacional**

El establecimiento de mejoras dentro de las organizaciones, requiere la generación de estrategias que involucren tanto a la organización como esfuerzos personales, en el ámbito del desarrollo de habilidades sociales y comunicaciones.

Una estrategia de comunicación interna permitiría entonces el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitaría a sus trabajadores y trabajadoras orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que ellos y ellas puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados y escuchadas en un ambiente democrático interno.

Todos los miembros de la empresa deben disponer de información suficiente relacionada con sus atribuciones (qué deben hacer y por qué), su puesto de trabajo (condiciones, obligaciones y derechos) y sobre la propia organización. Esto evitará las incertidumbres, los rumores y la pérdida de orientación, factores típicos que atentan contra la productividad.

Las formas de mejorar la comunicación en las empresas, requieren a su vez la implementación de diferentes recursos son los siguientes:

- ❖ Evaluar constantemente el grado de implicación de los empleados con la cultura corporativa a través de estudios de clima laboral, para diagnosticar cómo es la comunicación interna en la empresa.
- ❖ Diseñar, planificar e implantar herramientas de información interna que faciliten a las personas conocer qué se espera de ellos y cuál es el objetivo común que la empresa espera conseguir a través de su trabajo.
- ❖ Evaluar periódicamente el diseño y el desarrollo de las herramientas de comunicación así como los canales de comunicación destinados para ellos, sean formales o informales.
- ❖ Utilizar las tecnologías como canal de transmisión de información entre las distintas áreas de la empresa para promover la gestión del conocimiento: intranet, newsletter, publicaciones electrónicas, etc.
- ❖ Diseñar contenidos estratégicos para los sitios web y publicaciones electrónicas.
- ❖ Anticipar posibles problemas de comunicación interna, para superar situaciones de crisis y procesos que impliquen un cambio cultural u operativo dentro de la empresa.

Las estrategias a implementarse que requiere de las habilidades sociales de los trabajadores son las siguientes:

- ❖ Mantener un trato igualitario con todos los trabajadores, independiente del cargo o status que posean
- ❖ Romper con las diferencias entre las distintas comunicaciones, descendente, ascendente y horizontal para crear una sola comunicación la Global.
- ❖ Realiza talleres de trabajo donde se fomente la comunicación y aportaciones de todos los componentes de la organización.
- ❖ Ayudar a las personas a entender cómo su trabajo se ajusta a las metas de la empresa. Explicando cómo cada miembro del equipo ayuda en el avance. Incrementando la confianza.

Estrategias de mejoras en la comunicación organizacional mediante la implementación de sistemas comunicativos, como los siguientes:

- ❖ Memorandum: La circular interna de la empresa, entendida como un escrito o memorandum en el que la Dirección comunica algo a todo el personal o una parte del mismo, es relativamente frecuente en empresas grandes.
- ❖ Tablón de anuncios, se considera así a aquellos existentes en muchas empresas, estratégicamente colocados para poder ser leídos, en los que la Dirección de la empresa coloca escritos, cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares. En todo caso, se trata de lugares de visualización y lectura de información facilitada por la Dirección.
- ❖ Encuesta a los empleados, es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero ascendente. Permite recabar la opinión de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la empresa o de sus actividades o procesos e, igualmente, recibir sugerencias de éstos. Es una forma de comunicación interna cada día más utilizada, aunque en muchas ocasiones más formal que intencionadamente.
- ❖ Periódicos murales Es un sistema de información unidireccional descendente. Si una empresa cuenta con una revista o boletín periódico interno, puede aprovecharlo como cauce de comunicación de aquella información, derivada de SU gestión, que a la Dirección interese transmitir. Es un vehículo unidireccional, de arriba abajo.
- ❖ Buzón de sugerencias Utilizado en bastantes ocasiones para diversas cuestiones en la vida de la empresa. Si se usa para recabar opiniones y sugerencias de los empleados se estaría usando para la comunicación unidireccional ascendente.
- ❖ Acciones de capacitación: Planificación y desarrollo de temas de comunicación a directivos, mandos intermedios y trabajadores en general.

### Estrategias de Motivación

Que los trabajadores estén motivados a trabajar es uno de los desafíos de los líderes de una organización.

La motivación del trabajador es beneficiosa tanto para la empresa como para el trabajador. Para la empresa, porque va a determinar el esfuerzo final del sujeto en la consecución de metas, la calidad de sus productos o servicios y la satisfacción de sus clientes, y para el trabajador, ya que aumenta los niveles de productividad, aumentando la valoración y reconocimiento de su labor.

La motivación del personal también es un determinante de la autonomía de trabajo del sujeto, o de la madurez laboral, ya que cada trabajador debe ser capaz de trabajar con calidad y seguridad aún cuando no cuenta con la supervisión directa de su jefatura.

En la actualidad, una de las principales herramientas que toman las empresas como medio de motivación es la de permitir al personal su participación en la toma de decisiones con respecto a la mayoría de los proyectos que se deben desarrollar en la empresa. Dando como resultado de esta experiencia, que el personal se sienta como el rol fundamental en el proyecto que este a cargo.

Las estrategias de motivación de los trabajadores, son las siguientes:

*El enriquecimiento del trabajo*, multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Ésto es lo que hay que evitar.

*La adecuación persona /puesto de trabajo*, esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

*La participación y delegación*, esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

*Evaluación del rendimiento laboral*, consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

*Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización*, consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal. Para ello se puede delegar mayor autoridad, otorgarles mayores responsabilidades, mayor poder de decisión, mayores facultades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, etc.

*Darles reconocimiento por sus logros*, una técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos. Puede traducirse en recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles

reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

*Mostrar interés por ellos*, consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal. Hacerlos sentir útiles y considerados, otra forma de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa. Para ello se les debe otorgar una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, podemos obtener sugerencias valiosas para el negocio.

*Darles variedad*, consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Para ello podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.

*Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros*, otra forma de motivar, consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros. Para ello podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

*Usar metas y objetivos*, una estrategia de motivación es la de ponerles metas u objetivos a los trabajadores. Pero para que esta técnica de resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables. Debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas. Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

**LIBRO: TOMA DE DECISIONES DE HARVARD REVIEW BUSINESS**

**CREACION DE UNA TABLA DE CONSECUENCIAS: EVALUACION DE LAS SITUACIONES DE DOMINIO**

**ALTERNATIVAS**

OBJETIVOS	OPCION A	OPCION B	OPCION C

Una buena forma de crear esa imagen es preparar una *tabla de consecuencias*. Utilizando un lápiz, un papel, y una hoja de cálculo informática; elabore una lista de sus objetivos en la parte

izquierda de la página, en forma de columna de arriba abajo, y recoja sus alternativas en una fila en la parte superior. Esto le proporcionará una matriz vacía. En cada recuadro de la matriz, escriba una descripción concisa de la consecuencia que esa alternativa en concreto (indicada por la columna) va a tener sobre ese objetivo determinado (indicado por la fila). Es probable que describa algunas consecuencias en términos cuantitativos, utilizando cifras, y otras en términos cualitativos, utilizando palabras. Lo importante es emplear una terminología uniforme a la hora de describir todas las consecuencias para un objetivo determinado; en otras palabras, utilizar terminología uniforme en cada fila. Si no lo hace, no podrá realizar canjes racionales entre los objetivos.

Una vez que han definido y representado gráficamente las consecuencias de cada alternativa, se deben identificar las oportunidades de eliminar una o más de las alternativas. Cuantas menos alternativas haya, menos soluciones de compromiso será necesario adoptar al final. Para identificar las alternativas que se pueden eliminar, se puede seguir esta sencilla norma: si la alternativa A es mejor que la alternativa B respecto a algunos de los objetivos y no es peor que la alternativa B respecto a los demás objetivos, B puede ser eliminada. En estos casos, se dice que B está *dominada* por A, es decir, tiene desventajas sin aportar ventaja alguna. A

**EJEMPLO:** Vicente, hijo único de un viudo, hace planes para dejar por un tiempo la facultad, donde cursa estudios de empresariales, para ayudar a su padre a recuperarse de una grave enfermedad. Para poder llegar a fin de mes tendrá que encontrar un trabajo. El desea un empleo con una retribución adecuada, que tenga unas prestaciones y unas vacaciones buenas, pero también le gustaría conseguir cierta experiencia que le resultara útil a la hora de volver a la universidad. Por otra parte, dada la delicada situación de su padre, es muy importante que el trabajo le permita la flexibilidad suficiente para poder hacerse cargo de las emergencias. Tras mucho esfuerzo, Vicente identifica tres posibles empleos, por lo cual debe priorizar y seleccionar la alternativa en base a la siguiente tabla.

**ALTERNATIVAS**

OBJETIVOS	TRABAJO A	TRABAJO B	TRABAJO C
<b>SALARIO MENSUAL (EUROS)</b>	2.000	2.400	2.200
<b>FLEXIBILIDAD</b>	Moderada	Poca	Nula
<b>DESARROLLO DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL</b>	Informática	Gestión de personal, informática	Gestión del tiempo, multiárea
<b>DIAS DE VACACIONES AL AÑO</b>	14	12	12
<b>PRESTACIONES</b>	Sanitaria, asistencia dental, jubilación	Sanitaria, asistencia dental	Sanitaria, asistencia dental
<b>DISFRUTE</b>	Grande	Razonable	Ninguno

Aunque acaso a estas alturas ya haya conseguido llegar a una única alternativa, lo más probable es que todavía tenga varias alternativas entre las cuales elegir. Como ninguna de las alternativas que quedan está dominada, cada una de ellas tendrá ciertas ventajas y ciertas desventajas con relación a las demás. En este momento, la clave consiste en alcanzar unas soluciones de compromiso adecuadas entre ellas. El método del canje equitativo ofrece una forma de repartir equitativamente las ventajas y las desventajas de forma sistemática hasta que le quede una opción clara.

El método del canje equitativo proporciona una manera de ajustar los valores de las consecuencias de las diferentes alternativas al objeto de conseguir que sean equivalentes y, por tanto, irrelevantes. Como su propio nombre indica, un canje equitativo aumenta el valor de una alternativa desde el punto de vista de un objetivo y al mismo tiempo reduce su valor en una cantidad equivalente desde el punto de vista de otro objetivo.

### **SIMPLIFICACION DE UNA DECISION COMPLEJA**

EJEMPLO: Alan Miller es un científico informático que puso en marcha un despacho de asesoría técnica hace tres años. Durante el primer año, trabajó desde su casa, pero cuando su volumen de negocio creció decidió firmar un contrato de alquiler de un espacio en el parque de oficinas Pierpoint. Ahora ese contrato de arrendamiento está a punto de expirar. Debe decidir si lo renueva o si se traslada a un sitio nuevo.

Tras reflexionar mucho sobre su actividad y sus perspectivas, Alan define cinco objetivos predominantes que debe cumplir su oficina: el trayecto desde su casa debe ser corto, ha de ofrecerle buen acceso a sus clientes, debe contar con buenos servicios de oficina (auxiliares administrativos, fotocopiadoras y aparatos de fax, y servicio de correo), tiene que tener espacio suficiente y su coste debe ser reducido. Consulta en más de una docena de instalaciones y, tras descartar las que claramente no satisfacen sus necesidades, establece cinco alternativas viables: Parkway, Lombard, Baranov, Montana y su edificio actual, Pierpoint.

A continuación elabora una tabla de consecuencias, escogiendo las consecuencias de cada una de las alternadas respecto a cada uno de los objetivos. Describe la duración del trayecto entre su casa y el trabajo con el tiempo medido en minutos necesario para desplazarse al trabajo durante las horas punta. Para medir el acceso a los clientes, determina el porcentaje de clientes cuya empresa se encuentra a una hora en coche de la oficina. Para describir los servicios de oficina ofrecidos, utiliza una sencilla escala de tres letras: «A» significa servicios completos, e incluye aparatos de fotocopias y fax, atención del teléfono y asistencia de personal administrativo a cambio de unos honorarios adicionales; «B» significa únicamente fotocopiadora y aparato de fax y atención al teléfono; y «C» quiere decir que no existe servicio alguno. El tamaño de la oficina se mide en metros cuadrados y el coste se mide en función de la renta mensual (dólares).

Al tener que comparar tantas alternativas, Alan inmediatamente trata de eliminar algunas de ellas utilizando el criterio del dominio o el dominio práctico. Para simplificar esta tarea, emplea las descripciones de la tabla de consecuencias para crear una tabla de clasificación.

**TABLA DE CONSECUENCIAS DE MILLER**

ALTERNATIVAS					
OBJETIVOS	Parkway	Lombard	Baranov	Montana	Pierpoint
Duración del desplazamiento hasta la oficina en minutos	45	25	20	25	30
Acceso a los clientes (%)	50	80	70	85	75
Servicios de oficina	A	B	C	A	C
Tamaño de la oficina (m2)	262	230	164	312	230
Coste al mes (Millón)	1.850	1.700	1.500	1.900	1.750

Elimina las alternativas de Parkway y Pierpoint debido a que el traslado hacia el trabajo demora mucha más que las otras propuestas, y conjuntamente el valor de la oficina y los metros cuadrados no superan a las otras, por lo tanto son las primeras desechadas.

ALTERNATIVAS					
OBJETIVOS	Parkway	Lombard	Baranov	Montana	Pierpoint
Duración del desplazamiento hasta la oficina en minutos	45	25 EMPATE	20	25 EMPATE	30
Acceso a los clientes (%)	50	80	70	85	75
Servicios de oficina	A EMPATE	B	C EMPATE	A EMPATE	C EMPATE
Tamaño de la oficina (m2)	262	230 EMPATE	164	312	230 EMPATE
Coste al mes (\$)	1.850	1.700	1.500	1.900	1.750

En este momento, Alan ha reducido su elección a tres alternativas: Lombard, Baranov y Montana, y ninguna de ellas tiene dominio sobre las demás. Elabora de nuevo su tabla de consecuencias.

Para aclarar más sus opciones, Alan debe llevar a cabo una serie de canjes equitativos. Al examinar detenidamente la tabla, se da cuenta de la gran similitud que existe en la duración de los trayectos entre su casa y la oficina en las tres alternativas que le quedan. Si convertimos el viaje

de 20 minutos de Baranov en un desplazamiento de 25 minutos utilizando el sistema del canje equitativo, la duración de los desplazamientos en las tres alternativas sería equivalente, y por tanto se podría eliminar de ulterior consideración este objetivo. Alan decide que este aumento de 5 minutos en la duración del desplazamiento de Baranov se puede compensar con un aumento del 8% en acceso a los clientes que le ofrece Baranov, de un 70% a un 78%. Realiza un canje equitativo, y hace que la duración del desplazamiento sea irrelevante para su decisión.

Entonces, Alan elimina el objetivo de servicios de oficina realizando dos canjes equitativos con el coste mensual. Utilizando el nivel de servicio de Lombard (B) como referencia, equipara el incremento en el nivel de servicio de C a B en el caso de Baranov con un aumento de 200 dólares en los costes mensuales. Asimismo, equipara la disminución del nivel de servicio de A a B en el caso de Montana, con un ahorro de 100 dólares al mes.

OBJETIVOS	Lombard	Baranov	Montana
<del>Duración del desplazamiento hasta la oficina en minutos</del>	<del>25 EMPATE</del>	<del>20</del>	<del>25 EMPATE</del>
Acceso a los clientes (%)	80	70	85
Servicios de oficina	B	C EMPATE	A EMPATE
Tamaño de la oficina (m2)	230 EMPATE	164	312
Coste al mes (\$)	1.700	1.500	1.900

Cada vez que Alan realiza un canje equitativo, modifica la forma de agrupar las alternativas. Después de eliminar el objetivo de servicios de oficina, descubre que la alternativa de Baranov ahora está dominada por la alternativa de Lombard, y por tanto puede ser eliminada. Esta maniobra resalta una importante consideración del proceso. Al realizar canjes equitativos, debe usted siempre tratar de crear dominios allá donde no existían antes, lo cual le permite eliminar una alternativa. A lo largo de su proceso de decisión, le convendrá ir alternando constantemente entre el análisis de sus columnas (alternativas) y sus filas (objetivos), entre la evaluación del dominio y la realización de canjes equitativos.

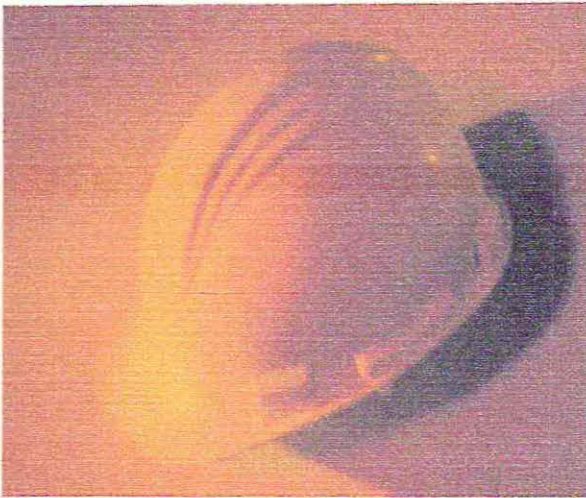
Tras dejar fuera de juego a Baranov, únicamente quedan las alternativas de Lombard y Montana. Ambas tienen una calificación equivalente en cuanto a la duración del desplazamiento y los servicios, lo cual deja únicamente tres objetivos abiertos a consideración. A continuación, Alan realiza un canje equitativo entre el tamaño de la oficina y el coste mensual. Una vez decidido que los 230 metros cuadrados de la oficina de Lombard iban a ser algo escasos, equipara los 82 metros cuadrados adicionales de Montana con un incremento del coste considerable: 250 dólares al mes. Este canje

inutiliza el objetivo del tamaño de la oficina, lo cual pone de relieve que Montana es la opción preferida, con \ ventajas en los dos objetivos que quedan: coste y acceso a los clientes. Ahora Montana domina a Lombard.

OBJETIVOS	Lombard	Baranov	Montana
Duración del desplazamiento hasta la oficina en minutos	25 EMPATE	20	25 EMPATE
Acceso a los clientes (%)	80	70	85
Servicios de oficina	B	C EMPATE	A EMPATE
Tamaño de la oficina (m2)	230 EMPATE	164	312
Coste al mes (\$)	1.700	1.500	1.900

Alan firma un contrato de arrendamiento de un espacio en Montana, con la seguridad de que ha reflexionado concienzudamente sobre la decisión, ha tenido en cuenta todas las alternativas y objetivos, y al final ha adoptado la decisión correcta.

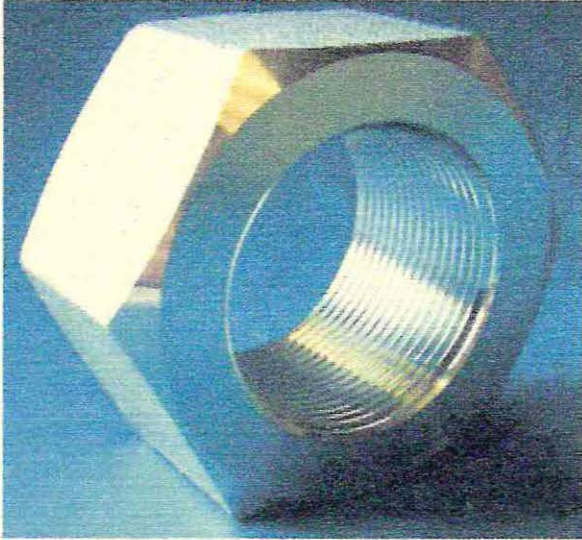
OBJETIVOS	Lombard	Montana
Duración del desplazamiento hasta la oficina en minutos	25 EMPATE	25 EMPATE
Acceso a los clientes (%)	80	85
Servicios de oficina	B	A EMPATE
Tamaño de la oficina (m2)	230 EMPATE	312
Coste al mes (\$)	1.700	1.900



## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ahumada, L. (2001). *Teoría y cambios en las organizaciones: un acercamiento desde el aprendizaje de los modelos organizacionales*. Chile: Ediciones Universitarias de Valparaíso.
2. Álvarez, G. (1992). El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2), 27-30.
3. Berló, D. (2004). *El proceso de la comunicación* (3ª edición). Argentina: El Ateneo
4. Brunet, Luc, 1987, *Clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
5. Cañabate A. (1998) *Toma de decisiones: Análisis y entorno organizativo*. (2ª ed.). España: Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña.
6. Colchero M (2006). *La cultura en movimiento*. México: Mc Graw Hill.
7. Chiavenato I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. McGraw Hill.
8. Dalton M, (2006). *Relaciones Humanas*. Argentina: Thompson.
9. Dessler, G. (1993). *Organización y administración*. México: Prentice Hall.
10. Dessler, G. 2001. *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
11. Del Río, A. (2003). *Lenguaje y expresión 1*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
12. Druker P. (2005). *Toma de Decisiones Harvard Business Review*. Chile: Ediciones Deusto.
13. Fournier, C. (2004). *Comunicación Verbal*. México: Cengage Learning Editores.
14. Gibson, Uvancevich, Donnelly. *Las organizaciones: Comportamiento Estructura Procesos* (10ª ed.). México: Mc Graw-Hill Interamericana.
15. Gobson (2003). *Las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
16. Goleman D. (1999). *Inteligencia Emocional en la Empresa* (2ª ed.). Argentina: Vergara.
17. Hernández, A. (2006). La decisión y su relación con el tiempo: estrategia, procesos e identidad. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia, vol. XIV, número 001, pp. 23-43.
18. Hernández, Fernández y Baptista. (2003). *Metodología de la Investigación*. España: McGraw Hill
19. Maldonado, H. (1998). *Manual de comunicación oral*. México: Alambra mexicana.
20. Marín, A. y García, P. (2002). *Sociología de la Organizaciones*. España: McGraw-Hill.
21. Mendicoa, G. (2000) *Manual teórico practico de investigación social*. Argentina: Editorial Espacio
22. Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). España: Espasa.
23. Rensis Likert citado por Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.
24. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Estados Unidos: Prentice Hall
25. Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional: elementos para su estudio* (2º ed.). Chile: Universidad Católica de Chile.
26. Rosenbaum, B. 1992. *Cómo motivar a los empleados de hoy: modelos motivaciones para gerentes y supervisores*. México: McGraw-Hill.
27. Velaz J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Díaz de Santos.
28. Watzlawick P (2002), *Teoría de la Comunicación humana*. España: Herder.
29. Zacharis, J, Coleman, B. (1991). *Comunicación oral, un enfoque racional*. México: Limusa S.A.



**ANEXOS**


ANEXOS

**Encuesta de Clima Organizacional**

Edad \_\_\_\_\_ Cuanto tiempo que lleva en la empresa \_\_\_\_\_

- Responda cada una de las afirmaciones marcando con una "X" la opción que más lo represente

	 Totalmente de acuerdo	 Estoy de acuerdo	 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	 Estoy en desacuerdo	 Totalmente en desacuerdo
1. estoy cómodo con todas las personas con las cual trabajo					
2. sonrió fácilmente					
3. expreso rápidamente la admiración por otras personas					
4. usualmente, lo que digo genera una buena impresión en las personas					
5. cuando me despido de las personas, dejo en ella una imagen que tienden a recordar					
6. habitualmente admito consejos y favores de otras personas					
7. soy poco claro en mi forma de expresarme					
8. hablo con facilidad y fluidez					
9. cuando estoy en desacuerdo con algunas personas, rápidamente las encaro					
10. puedo fácilmente repetir información a otras personas					
11. el timbre de mi voz es fácil de reconocer					
12. suelo dejar una imagen clara y definida de mi mismo					
13. el ritmo o flujo en mi manera de hablar, usualmente es afectado cuando estoy nervioso.					
14. cuando estoy bajo presión, me expreso fácilmente					
15. mis ojos reflejan exactamente mi sentir cuando me comunico					
16. soy bastante melodramático o tiendo a exagerar algunas situaciones más de lo normal.					
17. usualmente demuestro que escucho a los demás, a tal punto de que ellos aprecien de que les estoy prestando atención					
18. usualmente no hablo de mí, hasta que conozca bien a las demás personas.					
19. regularmente cuento chistes, narro historias y anécdotas cuando me comunico					

					
	Totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
20. constantemente tiendo a gesticular cuando me comunico					
21. soy extremadamente abierto para comunicarme					
22. tiendo a hablar con un tono de voz fuerte					
23. en mis argumentos, soy insistente en el uso de definiciones muy precisas					
24. en reuniones sociales, tiendo a dominar en las conversaciones.					
25. me gusta ser exacto y claro cuando teniendo que comunicarme o hablar con los demás					
26. por tener un alto timbre de voz, interrumpo fácilmente una conversación.					
27. a menudo evado física y verbalmente una situación cuando no quiero comunicarme.					
28. tengo una voz fuerte y clara					
29. rápidamente revelo cosas acerca de mi mismo					
30. soy dominante en situaciones sociales					
31. soy muy argumentativo, explico las cosas extensamente.					
32. una vez que entro en una situación de tensión o enojo tardo bastante para recuperarme					
33. siempre soy un comunicador muy amigable.					
34. me gusta escuchar cuidadosamente a las personas.					
35. muy a menudo tolero que las demás personas argumenten o se defiendan por medio de actos o pruebas.					
36. en algunas situaciones de conflicto se me permite expresar mi opinión.					
37. en la mayoría de las situaciones sociales, tiendo a intervenir con fuerza e ímpetu.					
38. soy poco expresivo verbalmente en las situaciones sociales.					
39. en mi forma de expresar las cosas, usualmente dejo mi sello personal.					
40. siempre que me comunico, tiendo a hacerlo de una manera muy alegre ante las personas					
41. uso bastantes expresiones faciales cuando me comunico					
42. utilizo muchas palabras para explicar algo.					
43. escucho atentamente cuando alguien me conversa					
44. expreso abiertamente mis emociones y sentimientos					

**Encuesta de Clima Organizacional**

Edad \_\_\_\_\_ Cuanto tiempo que lleva en la empresa \_\_\_\_\_

- Responda cada una de las afirmaciones marcando con una "X" la opción que más lo represente

¿Qué me motiva?	 Totalmente de acuerdo	 Estoy de acuerdo	 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	 Estoy en desacuerdo	 Totalmente en desacuerdo
Que mis compañeros de trabajo valoren mis aciertos y propuestas laborales.					
me siento seguro y estable en mi empleo					
Recibir algún incentivo por la empresa cuando hago un buen trabajo.					
Encontrar apoyo con facilidad en mis compañeros de trabajo					
Que su sueldo sea acorde a la antigüedad que lleva en la empresa					
Desarrollar nuevas competencias profesionales.					
Saber con exactitud lo que mis jefes esperan de mi					
Que mis superiores valoren altamente los resultados de mi trabajo					
La existencia de buenas condiciones de protección e higiene en el trabajo					
las relaciones con mis compañeros de trabajo me motivan a tener un mejor desempeño laboral					
Mantener relaciones laborales basadas en la sinceridad y honestidad					



<b>¿Qué me motiva?</b>	 Totalmente de acuerdo	 Estoy de acuerdo	 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	 Estoy en desacuerdo	 Totalmente en desacuerdo
En caso de recibir algún daño en mi trabajo se me brinde atención oportuna					
Recibir un trato justo en mi trabajo					
Recibir capacitaciones en relación al trabajo que realizo					
Que su sueldo este en concordancia con la situación y marcha de la empresa					
Que mi jefe se preocupe en hacerme saber que soy un apoyo para el.					
Experimentar crecimiento personal a través de mi labor regular.					
Que mis superiores consideren mi experiencia e iniciativas laborales					
Sentirme parte de un equipo de trabajo					
Que el sueldo sea apropiado para el trabajo que realiza					
Participar en la toma de decisiones con su grupo de trabajo					
Que el entorno físico y el espacio dispongo, me permitan desarrollar mejor mi labor					
Que se me permita desarrollar laborales en las que destaco.					
Solo me interesa recibir un buen sueldo por mi trabajo					

**Encuesta de Clima Organizacional**

Edad \_\_\_\_\_ Cuanto tiempo que lleva en la empresa \_\_\_\_\_

- Responda cada una de las afirmaciones marcando con una "X" la opción que más lo represente

<b>Preguntas</b>	Totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Si entra un trabajador rápidamente, mientras usted está ocupado con un cliente, usted lo enfrenta de inmediato.					
Un miembro del equipo acaba de decirle en un arranque de exasperación que usted nunca presta atención a las ideas que ellos aportan, por lo cual usted lo expulsa.					
Un cliente se muestra enojado por el incumplimiento de un plazo. Usted pregunta con quien realizó el trato para que lo solucione					
Usted y un compañero deben presentar un proyecto complejo. Cada uno es responsable de una parte y usted ha terminado la que le correspondía; él parece agotado y le dice: "No sé si tendré tiempo de hacer mi parte del proyecto", usted le pregunta que le está pasando en su vida y deciden en conjunto una solución.					
Un nuevo empleado ha vuelto a enviar documentos a un destinatario equivocado. Para su sorpresa, él le dice molesto: "Siempre me echan la culpa de todo", usted opta por solucionar más tarde el problema.					
Usted está molesto con un colega que ha vuelto a dejar en sus manos la resolución de una complicación. Usted lo encara con un lenguaje apropiado.					
Encuentra a un compañero irritado. Ello no se debe a su presencia. Usted Intenta averiguar que le sucedió para así idear algo que le anime.					
Una persona cercana a usted desea entregar un incentivo a un trabajador. Usted averigua con varias fuentes y analiza dicha situación.					

Preguntas	Totalmente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Estoy en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Usted ha citado a un trabajador a las 7:30 am, el llega 30 minutos tarde sin haberle avisado de su demora. Esto ya le había sucedido en otras ocasiones, sin embargo igualmente lo atiende.					
Un trabajador acostumbra a dedicar más tiempo de lo estipulado para comer y esto implica que usted se ve obligado a esperar para iniciar su trabajo, pero se lo perdona ya que cuando lo observa siempre compenetrado con su trabajo.					
Si sospecho de alguien trato de averiguar lo más rápido posible que sucede					
Uno de sus compañeros siempre descuida ciertos datos en los documentos que presenta, usted dialoga con la persona más cercana a él en la empresa para que le advierta las consecuencias de que podrá tener su actuar.					
Estoy seguro que para obtener mejores resultados tienen que ejecutarse efectivamente las medidas planteadas por mi.					
El Sr. Z tiene fama de no ser cordial con los clientes. Se dirige a usted después de haber solucionado un delicado problema con un proveedor. Usted igualmente decide caducar su contrato, ya que sus errores anteriores son numerosos.					
Usted busca detenidamente en los registros que posee la empresa, las ideas más valiosas que se han desarrollado, para así adquirir nuevas habilidades y mejorar su eficiencia profesional.					
Cuando no logro los resultados esperados averiguo varias alternativas de solución, escogiendo principalmente las que ya han tenido resultado favorable.					