



Galileo
UNIVERSIDAD

La Revolución en la Educación

Agnitio
Operis

FISICC-IDEA

UNIVERSIDAD GALILEO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS, INFORMÁTICA

Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACIÓN ABIERTA

FISICC-IDEA

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

“Los Efectos Benéficos de la Rotación del Personal en las Áreas Operativas, que influyen en la Mejora del Clima y Cultura Organizacional, para Impactar en la Motivación y el Rendimiento del Personal en su Productividad”

PRESENTADO POR:

Sebastián Aceytuno Lorenzo

Carné IDE14122011

Previo a optar el grado académico de:

LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 16 de enero de 2023

Índice

		Páginas
1.	Introducción	1
2.	Objetivo	3
2.1	Objetivo General.....	3
2.2	Objetivos Específicos	3
3.	Método	4
3.1	Técnica.....	4
4.	Marco Teórico	5
4.1	Antecedentes.....	5
4.2	Rotación de Personal	7
4.2.1	<i>Definición.</i>	7
4.2.1.1	"Rotación de Personal.....	7
4.2.1.1.1	<i>Factores Determinantes de la Rotación de Personal</i>	8
4.3	Importancia de la Rotación de Personal	9
4.3.1	<i>Desventajas de la Rotación de Personal</i>	9
4.3.1.1	Causas de la Rotación de Personal.....	10
4.4	Tipos de Rotación de Personal	10
4.4.1	<i>Modelos de la Rotación de Personal</i>	11
4.4.1.1	Diagnóstico de la Rotación de Personal.	12
4.4.1.1.1	<i>Determinación del Costo de la Rotación de Personal</i>	12
4.5	Estrategia de la Rotación de Personal.....	13
4.5.1	<i>Características de la Rotación de Personal.</i>	14
4.5.1.1	Causas que Originan la Rotación de Personal.	14
4.6	Estrategias para Evitar la Rotación de Personal	15
4.7	Factores Principales que Provocan la Rotación Voluntaria.....	16
4.8	Remuneración.....	16
4.9	Relaciones Laborales y con los Empleados.....	17
4.9.1	<i>El Elevado Costo de la Rotación.</i>	18
4.9.1.1	Rotación de Personal por Separación por Iniciativa del Empleado.....	18
4.9.1.1.1	<i>Rotación de Personal por Separación Iniciativa de Organización.</i>	18
4.10	Clima y Cultura Organizacional	19
4.10.1	<i>Definición</i>	19
4.11	Clima Organizacional	19
4.11.1	<i>Harold Koontz (2014).</i>	20
4.11.1.1	Cultura Organizacional.	20
4.12	Importancia del Clima y Cultura Organizacional.....	20
4.12.1	<i>Programas al Clima Laboral</i>	21
4.12.1.1	Itinerarios Integrales e Individualizados de Inserción.	22
4.12.1.1.1	<i>Intermediación Laboral.</i>	22
4.12.1.1.2	<i>Formación Profesional Ocupacional.</i>	23

	4.12.1.1.3	<i>Empresas de Inserción</i>	23
4.13		Rendimiento Laboral	24
4.14		Rendimiento	25
	4.14.1	<i>Productividad, Eficacia y Efectividad en la Organización</i>	26
	4.14.1.1	Definición de Productividad.....	26
	4.14.1.1.1	<i>Definiciones de Efectividad y Eficiencia</i>	27
4.15		Aspectos para Motivar al Personal en la organización.....	27
	4.15.1	<i>Motivación y Cultura</i>	27
	4.15.1.1	Incentivos.....	28
	4.15.2	<i>Proceso de Motivación</i>	29
	4.15.2.1	Efecto de la Administración en la Motivación.....	29
4.16		Tipos de Cultura Organizacional.....	30
	4.16.1	<i>Sistema 1. Autoritario Coercitivo</i>	30
	4.16.1.1	Sistema 2. Autoritario Benevolente.....	31
	4.16.1.1.1	<i>Sistema 3. Consultivo</i>	31
	4.16.1.1.2	<i>Sistema 4. Participativo</i>	32
4.17		Culturas Conservadoras y Culturas Adaptables	32
	4.17.1	<i>Culturas Tradicionales y Culturas Participativas</i>	33
	4.17.1.1	Socialización Organizacional.....	34
4.18		Espíritu Emprendedor.....	34
4.19		Características del Clima Organizacional.....	35
	4.19.1	<i>Infraestructura</i>	36
	4.19.1.1	Espacio Físico.....	36
	4.19.1.1.1	<i>Instalaciones</i>	37
	4.19.1.1.2	<i>Fisiológicas</i>	37
	4.19.1.1.3	<i>Psicológicas</i>	38
	4.19.1.1.4	<i>Sociológicas</i>	38
	4.19.1.1.5	<i>Económicas</i>	38
	4.19.1.1.6	<i>Mobiliario y Equipo</i>	39
	4.19.1.1.7	<i>Tecnología</i>	39
4.20		Satisfacción Laboral	39
4.21		Liderazgo en la Organización.....	40
	4.21.1	<i>El Clima Organizacional y la Cultura Organizacional</i>	41
	4.21.1.1	Nueva Perspectiva.....	41
	4.21.1.1.1	<i>La Importancia del Conocimiento de la Empresa</i>	42
	4.21.1.1.2	<i>Lo que hace que algunos Lugares de Trabajo sean Buenos</i>	42
	4.21.1.1.3	<i>Los términos de Empleo</i>	43
4.22		Reglas del Lugar de Trabajo.....	44
	4.22.1	<i>Como se puede Mejorar el Clima Laboral</i>	44
	4.22.1.1	Como será un Clima Organizacional Optimo.....	45
	4.22.1.1.1	<i>¿Quién Controla el Clima Laboral? ¿Cuál es el Papel que le Corresponde al Área de Recursos Humanos?</i>	46
4.23		Instrumentos de Medición del Clima.....	46
	4.23.1	<i>La Entrevista</i>	46
	4.23.1.1	La Entrevista Grupal.....	47
	4.23.1.1.1	<i>El Cuestionario</i>	48

4.24	La Comunicación que Acompaña al Clima Laboral	48
4.24.1	<i>Repercusiones de un Clima Tóxico</i>	49
4.24.1.1	Indicadores de Equilibrio Emocional.....	50
4.24.1.1.1	<i>Integración de la Cultura en las Organizaciones.</i> ..	50
4.25	El Comportamiento como Reflejo de la Cultura Organizacional.....	51
4.25.1	<i>Relación Cliente-Organización.</i>	52
4.26	Talento Humano	52
4.26.1	<i>La Comunicación en las Instituciones</i>	53
4.26.1.1	Comunicación Interna.....	53
4.26.1.1.1	<i>Eficiencia y Eficacia en la Comunicación.</i>	54
4.27	Barreras en la Comunicación.....	55
4.27.1	<i>La Comunicación Emocional.</i>	55
4.28	Las Habilidades Sociales y el Liderazgo.....	56
4.28.1	<i>Metas Estratégicas de la Organización</i>	57
4.28.1.1	Funciones y Actividades Operativas de una Organización. .	57
4.28.1.1.1	<i>Valores y Metas.</i>	58
4.28.1.1.2	<i>¿Cómo Aprenden y actúan los Empleados?</i>	59
4.29	Liderazgo y Toma de Decisiones	59
4.29.1	<i>Liderazgo Renovado, generaciones, equipos, ciencia.</i>	60
4.29.1.1	<i>Sistemas para Incentivar y Sancionar.</i>	61
4.30	Las Relaciones de Intercambio.....	62
5.	Análisis de los Resultados	63
5.1	Análisis	63
6.	Palabras claves	68
7.	Conclusiones	71
8.	Recomendaciones	72
9.	Bibliografía	73
9.1	Referencias	73
10.	Anexos	75
10.1	Anexo 1. Fichas bibliográficas	75

1. Introducción

El desarrollo de la investigación bibliográfica de programas en torno al clima laboral y/o cultura organizacional, este tema se abordará desde tiempos pre-históricos, el hombre siempre ha tenido la necesidad de trabajar en grupos, actualmente las empresas se conforman por personas que tienen la noción, visión y misión dentro de la institución, conocen los objetivos y desarrollan funciones, con el objetivo de cumplir las metas establecidas.

Se presentará la rotación de personal, como el número de trabajadores que salen y entran a la institución, por lo que al contratar a nuevos empleados esto provocara un alto costo de contratación, en algunos se invertirá en capacitaciones, inducciones de manejos de sistemas, adaptación al ambiente laboral, programas de formación y crecimiento profesional, esto causará gastos fuertes para las empresas, como también en los colaboradores que dejan de laborar, por despidos o renuncias en la organización se les indemniza por el tiempo trabajado en la organización, por el cual las empresas se ven con la necesidad de reducir la rotación de personal en las empresas, para evitar gastar tanto dinero.

Se desarrollará la calidad de la rotación de personal en las organizaciones, para reducir la rotación en las empresas, por cualquier motivo que sea, las empresas deben de mantener a su persona en un ambiente agradable, proporcionar lo necesario para poder desempeñar su labor, tratar de brindar un salario adecuado a los empleados, para que ellos puedan desarrollarse en la misma corporación y tratar de crecer internamente, desventajas de la rotación de personal, costos en capacitación, inducción y tramites en nuevos empleados para cubrir las plazas vacantes, causas de la rotación de personal, es generada por la insatisfacción en el área laboral por falta de interés en el trabajo, por falta de motivación en lo que hacen, por una paga poco merecida en todo lo que realizan y por la falta de comunicación.

Se presentarán los tipos de rotación de personal, la rotación interna es la que se da en la misma corporación, el cual toma a los empleados a distintos puestos, por lo que son tomados en cuenta a crecer dentro de la misma institución, la rotación externa, es la que se da al momento de contratar a personas fuera de la empresa.

Se presentarán las estrategias de la rotación de personal, que evitarán que en las empresas disminuya la rotación de personal, y por consiguiente habrá una mejor selección de personal para cada puesto vacante, se contrataran a las personas idóneas con capacidades, habilidades y el intelecto que se necesita para ocupar dicho puesto.

Se detallará todo sobre las estrategias que prevén la rotación del personal, además de ayudar en los procesos en las empresas y esto implementara que las instituciones cuiden su entorno o ambiente laboral, ser más selectos en la contratación de los empleados, implementar la comunicación en las distintas áreas, ampliar los salarios, bonificaciones premiaciones y remuneraciones, promover formaciones y capacitaciones, como actividades para compartir o acrecentar las relaciones entre los mismos compañeros.

Se definirá lo concerniente sobre la remuneración, como el valor que le dan al puesto de vacante, pero depende mucho de las atribuciones que hay que realizar en el puesto, por lo que, si son muchas atribuciones y deberes, el valor del puesto es un poco más y si requiere de habilidades, destrezas, conocimientos, intelectos, y capacidades, es el puesto tendrá un valor más alto.

Para finalizar se abordará el tema sobre el clima organizacional, el impacto que provoca en el ambiente y en la relación de los empleados dentro de la organización, la calidad del clima laboral influye directamente con la productividad, animo, rendimiento y la motivación con el que realizan su labor, si un empleado se encuentra satisfecho en su ambiente de trabajo, producirá mejor en todas las asignaciones de su puesto laboral.

2. Objetivo

2.1 Objetivo General

Implementar una investigación bibliográfica, que pueda dar a conocer la importancia y la relación que tiene el clima y cultura organizacional dentro de las compañías, con el fin de analizar los beneficios que obtienen las empresas al desarrollar el rendimiento y eficiencia en los colaboradores, describir las técnicas utilizadas para motivar a los trabajadores a través de la implementación de condiciones laborales.

2.2 Objetivos Específicos

- Dar a conocer la importancia y la relación que tiene el clima y cultura organizacional dentro de las compañías, debido a la necesidad de implementar funciones específicas, que le permitan al colaborador adquirir el conocimiento necesario para cumplir con el proceso de adaptación de manera sencilla.
- Analizar los beneficios que obtienen las empresas al desarrollar el rendimiento y eficiencia en las áreas de la institución, en función de la necesidad de brindar al empleado los medios necesarios para su productividad.
- Describir las técnicas utilizadas para motivar a los trabajadores a través de la implementación de condiciones laborales que provean herramientas que les permita desempeñar sus funciones de forma adecuada con el fin de coadyuvar a la consecución de las metas establecidas por las instituciones.

3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, “es clave en el desarrollo del conocimiento, ya que sistematiza, descubre y aporta nuevo conocimiento dando respuesta a la pregunta de investigación que le dio origen” (Mendez, 2008, pág. 25). La investigación bibliográfica, tiende a ser una indagación profundiza algunos aportes de autores que muchas veces se han descubierto y se les ha dado el uso correcto de todo el conocimiento, esto da lugar a enriquecer la investigación con nuevos percepciones de lo que se desea saber del tema, la persona encargada de la investigación debe ser muy minucioso y a la vez tener sus propios criterios, con el fin de analizar y obtener datos, cabe mencionar que la mayoría de la información es tomada de muchas fuentes, como revistas, periódicos, grabaciones, escritos, libros, arte, música, conferencias.

3.1 Técnica

Las técnicas que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en la investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso instrumento auxiliar a esa tarea, al ahorra mucho tiempo, espacio y dinero. (Huaman, 2005, pág. 45). Permite guardar los datos recabados, con el fin de clasificarlos y ordenarlos por medio de fichas, con el fin de poder facilitar la búsqueda o ubicación de dicha investigación, el objetivo de las técnicas por medio de fichaje es que contienen aspectos útiles de información oportuna y facilita la búsqueda para el lector, la manera de ubicar es con datos del autor, título del tema, la edición, la fecha de publicación, esto genera valor invaluable a la técnica.

4. Marco Teórico

4.1 Antecedentes

El término de rotación de personal se utiliza regularmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Teniendo en cuenta que hasta la mitad de los años setenta, la mayor parte de las investigaciones eran bivariadas, con énfasis en la relación entre la satisfacción del empleo y la rotación. Asimismo, se incluye una revisión de investigaciones previas y la clasificación de factores relacionados con la rotación de personal. Los factores organizacionales, del ambiente, del empleo y personales como los principales causantes de la rotación de personal. Se encuentran una fuerte relación entre las variables de personalidad y la permanencia en el empleo. (Chávez, 2013, pág. 839).

El precedente de la historia se puede ver que hasta a mitad de los años 70 la rotación de personal se da por varios motivos, ya sea por un cambio de plaza a otra, aunque sea solicitada, o en otro escenario puede pasar que ellos se sientan insatisfechos en su área de trabajo por inconvenientes o problemas, por lo que piden un traslado a otro lugar totalmente diferente a la que suelen hacer esto con el fin de crecer profesionalmente.

El origen del Clima Laboral, los orígenes de la preocupación por el clima laboral se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología. Dicha preocupación partió de la demostración de que toda persona percibe de modo distinto el contexto laboral en el que se desenvuelve, y que esta percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. La importancia del conocimiento del clima laboral ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, dejando de ser un elemento superficial en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. (Garbuglia, 2013, pág. 6).

La historia, hay una gran necesidad de abordar el clima laboral en las organizaciones, porque se perciben que muchos colaboradores tienden a sentirse diferente, en su forma de ser y de actuar, el tema de clima ha sido un punto muy significativo en las empresas desde los años 80, esto con el fin de mejorar el ambiente laboral.

En el mundo de la motivación, es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano, interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar. Es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. (Chiavenato, 2009, pág. 236).

La motivación desde una perspectiva amplia se puede decir que la motivación es el componente de más valor en las empresas, por lo que todo gira alrededor, dar lugar a que el empleado pueda desarrollarse y dar más en su labor diario, con el fin de alcanzar metas definida en un periodo menor al propuesto.

El rendimiento laboral es uno de los constructos más explorados en la literatura de la psicología organizacional. Sin embargo, la historia de la disciplina hasta finales de la década de los 80 se encuentra plagada de estudios destinados a evaluar de forma indiferenciada el RL, la productividad y la eficiencia de los trabajadores, de esta manera la existencia de una clara diferenciación en cuanto a la definición de estos términos. (Gabini, 2018, pág. 27).

El rendimiento laboral es un tema muy investigado en las organizaciones, porque lleva a cabo el rendimiento de los empleados de forma eficiente y productiva en sus tareas, el rendimiento en el personal de cualquier área de la organización depende mucho de la motivación que pueda obtener de la empresa para que el colaborador pueda desempeñarse de una manera efectiva.

4.2 Rotación de Personal

4.2.1 Definición. La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. (Chiavenato, 2009, pág. 91).

La función a la rotación de personal resulta ser, el ingreso y el egreso de personas a una organización con el objetivo de ocupar plazas de personas que dejan de laborar o bien de aquellos colaboradores que se jubilan o simplemente dejan de formar parte de la corporación, por lo tanto, la rotación es indispensable por lo que tienen que contratar personas con nuevo dinamismo, con nuevas ideas, actitudes, para que las empresas puedan seguir manteniéndose a flote, la rotación del personal se da al momento que el empleado busca mejorar en su vida personal, económica, familiar, académica o bien profesional por lo que buscan un crecimiento dentro o bien fuera de la corporación.

4.2.1.1 "Rotación de Personal. Al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, de esta misma definición se deduce que no se debe de considerar como formar parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en

este caso puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, por ende, el número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, más no a sustituir a otros que existen antes, tampoco cuenta con esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución. (Gonzalez, 2006, pág. 1).

La rotación de personal en el sentido de aquellos empleados que se van de la organización o vuelven a ser contratados por la misma empresa, por su buen comportamiento o buenas referencias, se les da una oportunidad nuevamente al puestos en el que se encontraban, que son ocupados por otros colaboradores, eso quiere decir que es un reajuste de empleados, que es preciso que realice la empresa para su desarrollo y crecimiento, al momento de que un trabajador busque como irse o se retira de la corporación, por medio de un despido o bien una renuncia, en algunos casos es motivos de mal clima o por falta de satisfacción laboral, todos los colaboradores tiene derecho a tener un lugar agradable, digno y bien merecido para desenvolverse y a la misma vez dar lo mejor de cada uno en lo que saben hacer.

4.2.1.1.1 Factores Determinantes de la Rotación de Personal. Las causas de la rotación del personal las podemos establecer en un triple orden, las cuales son, las de carácter general, independientes de la empresa y de cada persona; carácter empresarial, ligada a la implantación de la política del personal; carácter personal, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales. Dentro de los primeros factores están las situaciones del mercado de trabajo, características del trabajo femenino; en las segundas existen causas relativas a la política del personal, ligadas a las condiciones de trabajo y relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes; en la tercera las causas están estrechamente relacionadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc. (Andrade, 2010, pág. 23).

Los factores más comunes de la rotación de personal, se puede decir que viene de parte de la empresa al establecer normas que afectan de una manera rígida al empleado y otro factor sería la de forma personal donde el empleado tiene inconvenientes personales o bien de forma familiar, esto lleva al trabajador a tomar decisiones de cambio de trabajo, renuncias o bien despidos al final termina fuera de la empresa.

4.3 Importancia de la Rotación de Personal

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros. (Vadillo, 2017, pág. 8).

La rotación de personal es necesario porque en algunas ocasiones muchos empleados pasan demasiados años en la misma plaza y algunas personas se retiran de la organización por insatisfacción de lo que hacen día a día, lo ideal sería que los trabajadores logren realizarse personalmente como profesionalmente en la corporación, así poder crecer dentro de la misma, asimismo desempeñarse de una mejor manera, pues los conocimientos o las experiencias que han alcanzado puede servir para poder aportar mucho en la empresa.

4.3.1 Desventajas de la Rotación de Personal

En su libro administración de personal, presenta que uno de los principales inconvenientes de la rotación de personal es la de los costos que representa, pues todos los trámites necesarios para la inserción de un nuevo empleado a la empresa ocasionan un gran costo, sobre todo si el índice de vacantes es grande y continuo. (Vadillo, 2017, pág. 8).

Las desventajas de la rotación de personal en las empresas, puede ocasionar en algunos casos gastos de contratación, en muchas ocasiones es difícil contratar a una persona que carecen de la capacidad o el conocimiento para la plaza vacante, por lo que se gasta más en capacitación, inducción y preparación de la persona para que pueda ser apta para la plaza, otra desventaja de la rotación de personal es que dejan ir algunas veces al mejor personal capacitado, hábiles y con el liderazgo apto para cualquier plaza dentro de la misma institución y prefieren a los que vienen de otro lugar que tomar en cuenta a los de su propia corporación, esto causa molestias y a la vez gastos en las instituciones.

4.3.1.1 Causas de la Rotación de Personal. Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final. (Vadillo, 2017, pág. 9).

Las causas principales en la rotación de personal, es por falta de motivación en las áreas de la empresa, compensación en lo que realizan o muchas veces el salario es muy bajo y eso afecta el ánimo del trabajador porque no se le brinda lo requerido por el empleado, se olvidan de la retribución por todo el trabajo que realiza la persona, por las metas alcanzadas o propuestas por la organización.

4.4 Tipos de Rotación de Personal

Existen dos tipos de rotación de personal. La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la rotación externa surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores. Como antecedente es importante mencionar que durante la revolución industrial no existía una noción sobre los cambios

organizacionales y las tendencias administrativas, ya que todo se basaba en la producción. Rotación no se conocía como tal, solamente existía el empleo y el desempleo. En la actualidad este cambio es muy significativo ya que las tendencias vigentes revelan. (Vadillo, 2017, pág. 11).

Los dos tipos de rotación que existen son; la rotación interna y la rotación externa, la rotación interna se refiere a todo lo que sucede dentro de la misma empresa en caso de que hubiera, los cambios benefician a los colaboradores a aplicar y a la vez a crecer dentro de la misma institución., los ascensos o cambios de plazas de un área a otra área esto provoca ya sea un ascenso o únicamente cambio de plaza, por otro lado, la externa se refiere a los cambios que sufre la corporación por cambios o reestructuraciones, donde en algunos casos hay despidos.

4.4.1 Modelos de la Rotación de Personal

Para poder determinar un estilo de rotación de personal es a menester identificar la eficacia de los colaboradores, hace acotación sobre la diferencia en los ganadores de los perdedores en mercados internacionales, este elemento es donde está el centro y el punto de partida y llegada de cualquier sistema creado. El miembro de la organización es el que le da sentido a todo tipo de segmento empresarial, ya que dan vida a un plan estratégico. Por lo anterior y para poder hablar de retención de talento humano dentro de la organización, hay que realizar un análisis inicial sobre el colaborador, a través de su comportamiento y cómo este impacta en el buen desempeño de la organización; parte del concepto individual para abordar los modelos de conceptos organizacional y finalizan con las determinantes que impulsan el deseo de rotación en el empleado. (Vadillo, 2017, pág. 12).

Los modelos de rotación se dan por distintas maneras, número 1, ellos califican el desempeño del colaborador, su comportamiento, su eficacia y por sobre todo si esta logra con las metas propuestas, en caso de que el empleado le cueste cumplir con las metas, tiene un mal

comportamiento y por lo tanto logra los objetivos propuestos, el empleado es movido a otra área donde puede desempeñarse mejor y en caso de que siga igual, entonces la corporación toma la decisión de adquirir sus servicios.

4.4.1.1 Diagnóstico de la Rotación de Personal. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento. (feedback) capaz de almacenar, procesar y recuperar las informaciones acerca del funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar los correctivos y ajustes necesarios y evaluar la efectividad de estos para mejorar el desempeño del sistema. (Chiavenato, 2000, pág. 195).

El diagnóstico de la rotación de personal, debería evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores, en la siguientes cosas, si logran alcanzar las metas o lo propuesto por la organización, sino también analizar si el colaborador cuenta con los recursos necesarios y las herramientas adecuadas para poder desempeñar su trabajo, por consiguiente, para alcanzar las metas u objetivos de la empresa, siempre debe tener el recurso idóneo y las mejores herramientas para hacer el trabajo de una manera fácil y satisfactorio para el trabajador, al proveer lo que necesita la persona para el trabajo tiende a rendir y ser más eficiente.

4.4.1.1.1 Determinación del Costo de la Rotación de Personal. Es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos, es decir, la eficiencia en la aplicación de dichos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los

resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Desde luego, uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial. (Chiavenato, 2000, pág. 198).

El costo de rotación de personal, en algunas empresas hay políticas que prefieren tener una mano de obra barata pero las metas inalcanzables, por lo que muchos empleados intentan llegar a las metas pero es imposible por lo poco que pagan, por ese mismo prefieren intentar trabajar pero se desaniman y buscan mejores oportunidades en otros lugares, donde posiblemente harán la mismo pero con un sueldo mejorado, donde ellos saben que al hacer que el trabajador alcance la meta, el colaborador obtendrá buenos beneficios.

4.5 Estrategia de la Rotación de Personal

El principal objetivo de este capítulo es dar a conocer las estrategias para evitar la rotación de personal, aunque también para su mejor rendimiento se hablará de la definición de una estrategia, el análisis estratégico y la toma de decisiones, así como también estrategias dadas por varios autores para la disminución de la rotación de personal en las organizaciones. (Montserrat, 2010, pág. 66).

Las estrategias para el tema de rotación de personal es saber elegir y contratar al personal idóneo, con habilidades y destrezas para cada una de las plazas vacantes, al momento de solo contratar al primero que les llegue, puede pasar que le cueste el trabajo que hay que hacer, por ese motivo en la mayoría de las empresas suelen tener una rotación de personal alto, por lo que hay que trabajar para que los colaboradores tengan una identidad en la empresa y se sientan parte de la organización.

4.5.1 Características de la Rotación de Personal.

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos se realice selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo la persona vuelva a fluctuar hacia otra organización. (Solina, 2017).

Las características de la rotación de personal en las organizaciones se dan por varios motivos, una de las causas principales es el cubrir una plaza vacante de forma obligada o desinteresada, en el cual se le pide cubrir la plaza y a la misma vez, hacer lo que le corresponde en su plaza a la que fue contratada la persona, por consiguiente los colaboradores tienden a desanimarse, desmotivarse y eso causa que el rendimiento se vea reflejado en las metas propuestas mensualmente, otro motivo es el pago de salario u comisiones en la plaza que desempeñan, poca remuneración en la plaza vacante, eso provoca que las personas busquen otro lugar para trabajar o bien se desalientan y el rendimiento baja de una manera visible, el salario de una persona dice mucho del rendimiento en el puesto, las personas tienden a rendir si están pagadas de la misma manera.

4.5.1.1 Causas que Originan la Rotación de Personal. La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas que se presentan por los trabajadores en una organización durante un cierto período de tiempo, mayormente de forma continua. Las salidas pueden ser causadas por diversos aspectos y son agrupadas de la forma siguiente:

bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables, bajas socialmente necesarias, bajas por motivos personales, bajas por motivos laborales depende de la organización y bajas por decisión de la propia empresa. (Solina, 2017).

Las causas que provocan una rotación laboral en las organizaciones son por aquellos momentos forzosos de parte de la empresa o bien por parte del empleado, donde toman la difícil decisión de llevar a cabo despidos o bien una reestructuración en la corporación, en algunos casos se da por la edad de los trabajadores, el rendimiento en las áreas, o falta de interés en el trabajo.

4.6 Estrategias para Evitar la Rotación de Personal

Es posible aminorar el índice de rotación dentro de las organizaciones pero para ello es necesario poner en práctica estrategias que apoyen a los departamentos en este proceso, a continuación se presentan posibles estrategias para evitar la rotación de personal: cuidar el entorno laboral, mejorar la contratación y controlar la selectividad de personal, fomentar la comunicación con los empleados, empoderar, aumentar los beneficios y ofrecer remuneraciones competitivas, reconocimiento y elogios al personal, formación y desarrollo continuo, promover las relaciones entre compañeros, motivarlos a través de eventos sociales, deportivos y de recreación, equilibrar la carga laboral, ofrecer planes de carrera y oportunidades de ascensos, realizar evaluaciones de desempeño al personal y realizar los despidos necesarios. (Solina, 2017).

Las estrategias que evitan la rotación de personal en las empresas se deben de ejecutar para que los empleados puedan rendir y dar lo mejor en su trabajo, para ello, hay que compensarlos con el trabajo que realizan todos los días, si llegan a su meta felicitarlos o bien otorgándoles un aumento o un bono extra, en algunos casos darles diplomas y si es posible ascensos, si es posible realizar eventos en las distintas áreas para fomentar la comunicación y apoyo entre ellos mismos.

4.7 Factores Principales que Provocan la Rotación Voluntaria

Resulta que cuando los individuos de una organización deciden ubicarse en algún otro empleo parecido o distinto el cual les desagrade, estos se retiran para lograr cumplir sus expectativas y objetivos a corto y largo plazo, ya sea por mejorar el nivel económico, desarrollo personal, tiempo para realizar otras actividades, o simplemente porque reaccionan ante los factores de la empresa Inadecuada política salarial, deficiente política de beneficios sociales, características incorrectas de supervisión, ausencia de planes de carrera dentro de la empresa. condiciones físicas no aptas, impacto negativo en la moral de los trabajadores, cultura organización, política disciplinaria, deficiencia de equipos y herramientas de trabajo, clima organizacional. (Solina, 2017).

Los factores principales que provocan la rotación de personal, muchas veces por un ambiente desagradable, inadecuado no adaptable para el colaborador, donde hay falta de motivación, donde los beneficios para el personal se quedan en el olvido plasmados en papeles o bien se quedan cortos, el cual desmotiva las expectativas de los empleados, donde las políticas son muy estrictas a tal punto que la persona siente la controlan y donde el empleado en algunos momentos se siente estancado, por falta de un mejor salario, crecimiento dentro de la misma corporación o un crecimiento académico que impide que la persona opte a alguna plaza a la cual pueda desempeñar por la experiencia.

4.8 Remuneración

En el área de remuneración, es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, más valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren de mayores conocimientos, destrezas y habilidades deben valer

más para la empresa. Por ejemplo, el valor relativo de un puesto que requiera un grado de maestría por lo regular será más alto que el de un puesto que requiera de un certificado de preparatoria. Sin embargo, éste podría no ser el caso si el valor de mercado del puesto que requiere tan sólo un certificado de preparatoria fuera más alto. Tal situación ocurrió en una ciudad importante de la costa occidental de Estados Unidos hace algunos años. (Mondy, 2010, pág. 94).

La remuneración en la rotación de personal, es necesario evaluar el puesto de trabajo o las atribuciones que realiza el personal lo requiera, si la plaza de vacante es de perfil gerencial, eso quiere decir que necesita de estudios avanzados de conocimientos y manejos de ciertos sistemas, donde muchas veces se requiere más tiempo en el puesto, entonces estos tipos de puestos deberían tener más valor económico, ahora bien si el puesto es operativo, en donde se requiere pocos estudios, pocas habilidades que desempeñar, entonces el pago es menor por los requisitos que solicitan en el perfil de dicha plaza.

4.9 Relaciones Laborales y con los Empleados

También es importante en las relaciones laborales. Cuando se considera a los empleados para una posible transferencia, promoción o descenso de categoría, la descripción de puestos ofrece una norma para la evaluación y la comparación de talentos. Sin importar si la empresa está o no sindicalizada, la información obtenida a través del análisis de puestos conduce con frecuencia a decisiones de recursos humanos más objetivas. (Mondy, 2010, pág. 95).

Las relaciones que debe existir entre la empresa y los empleados es de mutuo acuerdo, porque uno necesita del otro para el crecimiento y aporte que puedan darse, en algunas ocasiones es difícil que se contemple la opinión del empleado más si hay un cambio de puesto, esto al final causa molestias en los colaboradores porque será enviado alguna plaza vacante donde posiblemente este en total desacuerdo.

4.9.1 El Elevado Costo de la Rotación.

Un estudio realizado por el American Institute of Certified Public Accountants arroja que el costo medio por la contratación de un empleado en la línea de montaje es de 300 dólares, de un vendedor detallista de 350 dólares, de una secretaria sube a 1 000 dólares, de un programador de computadora llega a 2500 a rotación implica varios costos. (Chiavenato, 2009, pág. 94).

El alto costo de la rotación de personal suele elevarse por el simple hecho de que, al momento de despedir a una persona de la organización, se le tiene que indemnizar eso causa gastos para la empresa que los tiene presupuestadas y al momento de contratar a un nuevo empleado para la plaza, se gasta nuevamente porque hay que capacitarlo para ser apto para el puesto.

4.9.1.1 Rotación de Personal por Separación por Iniciativa del Empleado. Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones: La insatisfacción del empleado con el trabajo. El número de alternativas atractivas que hay fuera de la organización en el mercado. (Chavez, 2016, pág. 44).

Las renunciaciones en las empresas se dan por que el empleado se siente insatisfecho y en algunos momentos le puede perjudicar el ambiente laboral, o en algunas ocasiones se les exige cumplir con sus metas, sin proveer los recursos para poder desempeñar su trabajo, en otro escenario se da por que el trabajador tiene mejores oportunidades fuera de la organización.

4.9.1.1.1 Rotación de Personal por Separación Iniciativa de Organización. Es cuando la organización decide separar a los empleados para sustituirlos con otros más adecuados sobre la base de sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido a los colaboradores. (Chavez, 2016, pág. 45).

La separación por iniciativa de la organización se da en muchas ocasiones porque ven que el empleado se le dificulta cumplir con las expectativas de la corporación, como, por ejemplo, puntualidad, metas mensuales, objetivos de la empresa, el cual provoca que las empresas tomen la decisión de reubicarlos en otras áreas o bien en reducir al personal despidiéndolos.

4.10 Clima y Cultura Organizacional

4.10.1 Definición

Nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente, manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. (García, 2009, pág. 45).

El clima organizacional es el ambiente donde el colaborador pueda sentirse cómodo, alegre, satisfecho el lugar para desarrollarse y a la vez aportar mucho a la organización, el clima y la cultura son dos cosas que todas las organizaciones tienen que velar por que los empleados puedan sentirse bien en su área laboral y por consiguiente puedan dar lo mejor de cada uno.

4.11 Clima Organizacional

El concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas

necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la adaptación, desadaptación de personas. (Chiavenato, 2000, pág. 85).

El clima organizacional es donde las personas buscan la forma de poder adecuarse al ambiente en el que se encuentran rodeados, para poder realizarse de manera personal o profesionalmente, esto lleva a los empleados a querer cumplir las expectativas de la empresa, al cumplir con sus metas y objetivos, esto con el fin de adaptarse a la corporación.

4.11.1 Harold Koontz (2014)

4.11.1.1 Cultura Organizacional. Es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la compañía y elija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. Muchos lemas de compañías dan una idea. (Koontz, 2014, pág. 291).

La cultura organizacional son las costumbres, valores que una empresa inculca en los empleados, el cual logra una buena relación, convivencia, comunicación entre los miembros, por lo esto ocasiona un buen ambiente donde cada uno de los colaboradores quiere estar siempre, esto ayuda a que ellos quieran trabajar siempre al lado de cada uno con los que conviven diariamente.

4.12 Importancia del Clima y Cultura Organizacional

La cultura, efectivamente, podrían verse intercambiables, pues parten de una misma base que son las relaciones entre las personas y entre ellas y las organizaciones. Tanto la cultura como

el clima están orientadas a explicar y medir estas relaciones en un contexto determinado. Sin embargo, hay algunas diferencias entre ellas. La cultura organizacional permite entender cómo se realizan las cosas dentro de las organizaciones, siendo, por tanto, más contextuales en el momento de entender el funcionamiento de las variables que definen al entorno organizacional. Por su parte, el clima organizacional puede ser más generalizable y menos específico al momento de entender los comportamientos organizacionales. (Ramos, 2017, pág. 228).

El clima y cultura organizacional se da al momento que se logra alcanzar buenas relaciones, las interacciones entre los empleados en las distintas áreas, hacen sentir bien al colaborador, por el simple hecho de trabajar en corporación los hacen sentir parte de ellos, eso causa en los empleados una identidad con la institución, celebrar sus logros, sus metas que alcance cada persona dice mucho de la organización, como cumpleaños, graduaciones.

4.12.1 Programas al Clima Laboral

Los programas al clima laboral son importantes que el nuevo empleado comprenda cómo funciona la organización y cómo su posición en particular contribuye al éxito de la misión. Muchas veces, el método apropiado para una orientación de este tipo depende del nivel de la posición y del tipo de interacción que tendrá con otras unidades de la organización. Los métodos descritos a continuación ayudan a orientar al nuevo empleado en el trabajo que la organización lleva a cabo (cada método puede ser utilizado de manera individual, o mejor aún, combinado con los otros). (Lopez, 2001, pág. 24).

Los programas al clima laboral, depende mucho de cuanto el empleado conozca o sepa sobre la corporación, también tiene que ver mucho con el puesto que tenga la persona o la posición en la empresa, esto ayudara a lograr los objetivos de la empresa, al empleado hay que orientarlo con capacitaciones a cada cierto tiempo.

4.12.1.1 Itinerarios Integrales e Individualizados de Inserción. Tienen como finalidad mejorar la impermeabilidad de las personas. Se trabaja para la adquisición de competencias profesionales; es decir, conocimientos, destrezas, actitudes y habilidades que llevarán a un mejor desempeño y desarrollo profesional y que posibilitarán, favorable acceso y movilidad en el mercado de trabajo. El eje de estos proyectos se articula ofreciendo formación y contratación durante un tiempo determinado. La formación está organizada en torno a la adquisición de las competencias técnico-profesional, de base y transversales necesarias en una ocupación u oficio determinado. A ello se le suma una parte formativa en habilidades sociales. (Gento, 2011, pág. 19).

Los itinerarios integrales son los encargados de la contratación de las personas de nuevo ingreso en las empresas, tratan de seleccionar al personal según el perfil del puesto, tanto en lo que saben hacer, como en sus experiencias personales y profesionales, estos itinerarios se preocupan por la formación de los colaboradores, les brindan capacitación, formaciones, para que tengan más conocimientos en lo que realizan.

4.12.1.1.1 Intermediación Laboral. Tiene como destinatarios al tejido empresarial de una zona y a los demandantes de empleo. La inserción laboral se basa en la vinculación de ofertas y demandas de empleo, poniendo en contacto a demandantes y a empresarios, las demandas de empleo se estructuran desde la organización de una bolsa de trabajo, mientras que las ofertas son fruto del acercamiento al contexto empresarial por parte de los técnicos responsables de estos proyectos. El trabajo con los empresarios puede abarcar desde la percepción de la oferta de contratación hasta la realización de acciones de sensibilización sobre la contratación de estos colectivos, pasando por la selección de los trabajadores. (Gento, 2011, pág. 19).

La intermediación laboral tiene como propósito seleccionar a trabajadores y luego colocarlos a distintas empresas que requieran de empleados preparados para plazas específicas, el objetivo de la intermediación es contratar aquellas personas aptas y capacitadas para las plazas vacantes en las empresas, con los conocimientos y habilidades que se requieren dentro de las organizaciones, donde se ahorran el gasto en capacitaciones, inducciones y formaciones, esta nueva modalidad hace que las empresas tengan a las personas idóneas para cada uno de los puestos en las distintas áreas laborales.

4.12.1.1.2 Formación Profesional Ocupacional. Tiene como estrategia de empleo el aprendizaje permanente, Su objetivo es ofrecer a los desempleados una formación flexible y de corta duración que permita una rápida reinserción profesional en un mercado de trabajo en continua evolución. Por tanto, estos programas son instrumentos para promover la calificación profesional de desempleados cuando éstos carezcan de formación profesional específica o su cualificación resulte insuficiente. Estas acciones deberán ir dirigidas a promover la igualdad de oportunidades en el mercado de trabajo, en particular para las mujeres con baja cualificación en sectores subrepresentados, para aquellos que sufran alguna discapacidad o enfermedad mental. (Gento, 2011, pág. 19).

Las formaciones profesionales ocupacional, son formaciones que ayudan a muchas personas o profesiones que en algunas veces carecen de oportunidades son rechazadas o marginadas, por lo que estos programas vienen a reforzar a que todos puedan tener las mismas oportunidades, y por lo tanto merecen tener un espacio en las organizaciones.

4.12.1.1.3 Empresas de Inserción. Estos proyectos responden al modelo de aprendizaje-formación mediante el trabajo. Son estructuras de producción de bienes y servicios dedicadas específicamente a la promoción e inserción laboral de personas en

situación de exclusión social. Son consideradas como instrumentos de tránsito para el empleo ordinario. La apuesta para la inclusión laboral está apoyada en 3 pilares, formación ocupacional, acompañamiento social y un puesto de trabajo. Se trabaja entre 6 y 36 meses siendo el tiempo un factor clave en el proceso de inserción. En ellas, las personas incorporadas son trabajadoras que disponen de un empleo remunerado y satisfecho. (Gento, 2011, pág. 19).

Las empresas de inserción son los encargados de encajar y ofrecer a los colaboradores productos, bienes o servicios que son de necesidad básica, donde el empleado puede adquirir cualquier producto sin pagarlo de una vez, sino más bien se llegan a acuerdo, tanto del trabajador como la empresa para realizar el debite de la cuenta, ya sea mensual o quincenalmente, depende mucho de las fechas que quieran realizar el cobro.

4.13 Rendimiento Laboral

El interés en esta variable se origina partiendo de la variable rotación del personal ya que se ha identificado que, al haber mayor cambio en el personal, los colaboradores más antiguos deben capacitar al personal nuevo y prevenir posibles errores de los mismos, por lo tanto, el rendimiento podría tener un impacto negativo. El colaborador nuevo al no conocer el sistema a totalidad incurre en errores, los cuales pueden afectar al mismo trabajador antiguo, ya que este lo supervisa; además de generar pérdidas a la empresa ya que por un mínimo error la empresa puede perder miles de soles. Por otro lado, si la percepción de los colaboradores es positiva respecto a la rotación, es favorable para la organización ya que se identifica que los colaboradores tienen buen rendimiento con la expectativa de aplicar a una posición mayor dentro de la empresa. (Ferrer, 2020, pág. 31).

Las organizaciones tienen un rendimiento laboral, por el motivo de rotación de personal, al momento de contratar a personal nuevo, los empleados de más años o los antiguos casi siempre

son los responsables y encargados de capacitar a los de nuevo ingreso, esto causa en los trabajadores un desánimo y un bajo rendimiento en su labor, porque ellos invierten su tiempo para que los nuevos puedan acoplarse al sistema que manejan en la institución, por lo que genera un desgaste y doble trabajo para los antiguos trabajadores, tanto así que rinden poco en sus metas y en algunos casos provocan un mal clima laboral.

4.14 Rendimiento

El rendimiento laboral es aquello que espera determinada empresa respecto al accionar de cada colaborador en relación con su labor dentro de la entidad en un periodo de tiempo determinado. quien considera que el rendimiento laboral es el valor total esperado de episodios conductuales discretos que lleva a cabo un individuo en un determinado periodo de tiempo para una organización. quienes definen al rendimiento laboral como “aquellas acciones que son relevantes para las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace cada individuo o nivel de contribución”. Considera que el rendimiento es la identificación, medición y gestión de los recursos humanos de las organizaciones donde la valoración debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y de apoyo para lograr mejores niveles de rendimiento. (Ferrer, 2020, pág. 23).

El rendimiento laboral, es la capacidad, talento, dedicación, esmero y esfuerzo de cada uno de los empleados para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, son los resultados que las empresas esperan del trabajo que realiza cada colaborador, según los objetivos de las instituciones esperan el rendimiento del personal en ciertos lapsos del mes, con el fin de alcanzar metas de cada una de las áreas, como también medir cuanto rendimiento tiene cada uno de sus empleados, la medición se ve en los resultados, semanales, mensuales, anuales en las metas alcanzadas por cada uno.

4.14.1 Productividad, Eficacia y Efectividad en la Organización.

Otra forma de ver la meta de los gerentes es que deben elevar la productividad. Después de la Segunda Guerra Mundial Estados Unidos se convirtió en el líder mundial en productividad, pero a finales del decenio de 1960 el crecimiento de su productividad empezó a desacelerarse; hoy la urgente necesidad de mejoras en la productividad es reconocida en todo el mundo por gobiernos, industria y universidades. A menudo se voltea hacia Japón para encontrar respuestas a estos problemas de productividad, pero se tiende a ignorar la importancia de desarrollar actividades gerenciales y no gerenciales básicas. (Koontz, 2014, pág. 42).

El rendimiento en las organizaciones depende mucho de que el empleado tenga todas las herramientas para llevar a cabo su trabajo, también el empleado se pueda sentir satisfecho y motivado en lo que hace, que tenga un lugar de trabajo adecuado para poder rendir en lo que hace, esto impactara en los resultados.

4.14.1.1 Definición de Productividad. Las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo absoluto sobre el verdadero significado de productividad, cabe definirla como el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad. Las compañías utilizan varios tipos de insumos (mano de obra, materiales y capital); por otra parte, la productividad total de los factores combina varios insumos para llegar a uno compuesto. Anteriormente los programas de mejoras a la productividad estaban dirigidos sobre todo a áreas de competencia directa de los trabajadores. (Koontz, 2014, pág. 42).

El tema de productividad es resaltar los insumos, materiales y equipos que son necesarios que las empresas puedan ofrecer a los empleados para que sean más productivos, la productividad es aumentar la participación de las organizaciones en el mercado.

4.14.1.1.1 Definiciones de Efectividad y Eficiencia. La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad, de suyo, no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos; por ejemplo, una organización puede lograr su meta mediante un método ineficiente, lo que resultará en mayores costos y un producto o servicio no competitivo; también una empresa puede ser muy eficiente para alcanzar objetivos menores a los óptimos y perder todo el mercado. Por tanto, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz. (Koontz, 2014, pág. 42).

La efectividad y eficiencia, se puede decir que es el esfuerzo, entrega y desenvolvimiento de los empleados en la organización para alcanzar los objetivos propuestos por las empresas en el menor tiempo y con el menor recurso posible, para ser eficiente es necesario que las empresas cumplan con los objetivos que se proponen y brindar lo necesario para que los trabajadores puedan llevar a cabo su labor, esto provocara en la institución que todos al tener los medios para realizar su labor, puedan hacer su trabajo de buena manera.

4.15 Aspectos para Motivar al Personal en la organización

4.15.1 Motivación y Cultura

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del CO. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan

y dirigen las acciones de las personas. 1 otros señalan metas a alcanzar. 2 otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando ocurre. (Chiavenato, 2009, pág. 236).

La motivación es el estado en el cual la persona tiende a sentirse de una manera bien consigo misma o agradable en las empresas, la motivación que se debería de brindar al personal es que al momento de cumplir alguna meta o sobre pasar alguna misión, que recibe una retribución, reconocimientos o compensación por lo que hace, también la motivación se refleja al lograr alcanzar metas propuestas por la institución, la motivación en el área laboral se puede ver con un regalo, con un aumento o incluso viajes para que los colaboradores puedan siempre querer alcanzar las metas propuestas.

4.15.1.1 Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación. (Chiavenato, 2009, pág. 238).

Los incentivos en algunas veces puede ser el medio económico, moral o emocional por el cual los colaboradores tienden a esforzarse más y realizar su labor de una manera rápida con el mejor esfuerzo, estos incentivos a la vez motivan a que las personas estén motivadas en lo que hacen, les ayuda a olvidarse del estrés de cada día, del cansancio e incluso de los problemas que puedan tener personalmente, es un intermedio por cual las personas puedan dar lo mejor de ellas en la organización.

4.15.2 Proceso de Motivación. Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación. La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. (Chiavenato, 2009, pág. 238).

El proceso de motivación en las organizaciones se da porque muchos de los empleados pueden atravesar momentos difíciles, necesidades, problemas económicos, personales, familiares, académicos o en algunos casos sentimentales, por lo que es necesario que la organización realice charlas motivacionales, con incentivos al momento que logren alcanzar metas o reconocimientos para que el empleado pueda sentir que valoran su trabajo esto con el fin de que ellos puedan seguir en la empresa.

4.15.2.1 Efecto de la Administración en la Motivación. La motivación está íntimamente relacionada con el estado de ánimo del personal. No obstante, mientras el estado de ánimo es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de aquello que las hace desear cambios o invertir su energía en algo. La mayor parte de la literatura sobre motivación ofrece metodologías administrativas para alentar a las personas a trabajar más y a cuidar la calidad de su trabajo. No obstante, existen pocos textos que expliquen la relación entre la motivación y los efectos ocultos de las jerarquías de poder, los laberintos burocráticos, los procesos de decisión autocráticos y los sistemas administrativos rebasados. Hoy

sabemos que cuando las personas se sienten fortalecidas, involucradas en decisiones de equipo y consultadas sobre asuntos importantes y resultados. (Chiavenato, 2009, pág. 265).

La función de la administración debería ser los que organizan, o bien el que gobierna en una organización tiene que ver mucho con el tema de la motivación, tiene a su cargo o el deber a que el personal tenga los beneficios que pueda tener cualquier empleado, pueda brindar programas de crecimiento personal o académicos o formaciones, capacitaciones para tener al personal motivado.

4.16 Tipos de Cultura Organizacional

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Como resultado de sus investigaciones, definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

Los tipos de culturas en las organizaciones son las situaciones que se viven dentro o fuera de la corporación, entre los tipos de cultura, se puede encontrar el tema de las comunicaciones, entre el empleado y la empresa, tiene que haber un estrecho acercamiento, las relaciones interpersonales que deben tener todos los colaboradores, actividades, convivencias y el de recompensas que tiene que ver mucho para que el trabajo que realizan o las metas que alcanzan.

4.16.1 Sistema 1. Autoritario Coercitivo

Un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado.

Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son. Proceso de decisión, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales, sistema de recompensas y sanciones. Proceso de decisión, Sistema de comunicaciones recompensas y sanciones. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

El sistema coercitivo, es el más complicado y difícil, por motivos de que todo lo que se realiza dentro de la organización estará contralado, este sistema es más utilizado en las empresas de construcción por el tema de manejo de personal de horarios, de áreas de trabajos que se realizan distintos roles para que todos puedan estar conectados y poder avanzar con la construcción propuestas en algunos casos en meses, las horas para trabajar, por el rol del trabajo que se llevan a cabo en realizar trabajos de grandes cantidades.

4.16.1.1 Sistema 2. Autoritario Benevolente. Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son, proceso de decisión, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales, sistema de recompensas y sanciones. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

Los tipos de sistemas por lo general se caracteriza por ser más tecnológico y avanzado, con el fin de automatizar y alcanzar eficiencia y eficacia en las empresas, ahorra un poco la mano de obra, por lo que las personas que trabajan con este tipo de sistemas deben tener el conocimiento.

4.16.1.1.1 Sistema 3. Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por. Proceso

de decisión, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas y sanciones. (Chiavenato, 2009, pág. 127).

El tipo de sistemas es más enfocado a que los empleados puedan tomar sus propias decisiones, con el objetivo que ellos puedan ser más participativos en la organización, esto ayuda a que el empleado pueda sentirse parte de la empresa y poder realizar su trabajo de una forma más eficiente sin presión alguna.

4.16.1.1.2 Sistema 4. Participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son. Proceso de decisión, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales, sistemas de recompensas. (Chiavenato, 2009, pág. 128).

El sistema participativo es más para aquellas organizaciones que buscan siempre tener la mejor tecnología y sofisticada, esto con el fin de poder desarrollar el trabajo de una mejor manera, se apegan más en las normas y las políticas de la organización, para que los empleados puedan tener la libertad de tomar sus propias decisiones y ellos mismos poder relacionarse con las otras áreas de trabajo, participación de los empleados también es válido por las ideas que puedan aportar a la organización.

4.17 Culturas Conservadoras y Culturas Adaptables

Se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como

instituciones sociales. Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad. El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 129).

Las culturas conservadoras y culturas adaptables son las que, a lo largo del tiempo mantienen firmes sus costumbres y a pesar de que las empresas sufren cambios grandes, estos se adaptan a las transformaciones que pueda atravesar las corporaciones, por ende, estas empresas tienen una estabilidad laboral bastante alto porque valoran a cada uno de sus empleados, los hacen sentir parte de la institución.

4.17.1 Culturas Tradicionales y Culturas Participativas.

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo el cual se basa en la innovación, pero carece de sistema productivo. Los profesionales que integran la organización resuelven los problemas y elaboran proyecto y maquinarias, que otras empresas producirán. (Chiavenato, 2009, pág. 130).

Las culturas tradiciones, son aquellas culturas que muchas se encuentran estancadas o bien acomodadas, en algunas ocasiones dejan de preocuparse de la innovación y esto causa que al final los empleados y los profesionales internamente busquen una manera de llevar a cabo los proyectos, con el propósito de trabajar en la corporación para que tenga un crecimiento en el mercado, por el cual los colaboradores buscan la manera de aportar un poco de su conocimiento, capacidad, nuevas ideas y experiencia, personales como profesionales para que la empresa pueda de alguna manera

innovar y funcionar de una mejor manera, así poder ejecutar o llevar a cabo los trabajos de la organización con el ingenio, entrega, esfuerzo y la mía extra en lo que hacen cada uno de los trabajadores.

4.17.1.1 Socialización Organizacional. A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. Este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización. En general, los valores, las reglas y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son. Selección de los nuevos integrantes. Integración al puesto. (Chiavenato, 2009, pág. 137).

La socialización es al momento que un nuevo empleado entra a formar parte en la organización, esto conlleva a que el de nuevo ingreso tiene que aprender el manejo de sistemas del puesto y a la vez adaptarse a las normas de la organización, como también adaptarse a los colaboradores que ya trabajan en la empresa, desde ahí comienza una relación e interacción entre los compañeros y la corporación.

4.18 Espíritu Emprendedor

La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor. Las organizaciones buscan personas capaces de dirigir las, resolver sus problemas, generar ideas y encontrar caminos, crear productos y servicios, buscar nuevas formas de satisfacer al cliente y, sobre todo, hacerlas más competitivas. En otras palabras, las organizaciones buscan personas con

espíritu emprendedor, capaces de usar los recursos humanos, materiales, financieros, mercadológicos y administrativos para crear mejores productos y servicios. El emprendedor es la persona que percibe oportunidades que otras no ven y asume la responsabilidad y los riesgos que ello implica. Algunos emprendedores usan la información que está a disposición de todo el mundo y, gracias a su intuición, crean algo completamente nuevo. (Chiavenato, 2009, pág. 140).

El espíritu emprendedor es el que la mayoría de las empresas incitan y motivan a que los colaboradores puedan emprender e innovar cosas distintas en la corporación, es bueno que haya emprendedores en las organizaciones para que dar nuevas ideas y a la vez abrir caminos nuevos en los mercados, los emprendedores tratan de buscar nuevos horizontes para la organización para que crezca o incremente sus servicios.

4.19 Características del Clima Organizacional

El clima se refiere a las características de la organización en que se desempeñan y pueden ser externas o internas. Estas son percibidas directa o indirectamente por el personal que se desempeñan en ese medio ambiente y esto determina el clima organizacional ya que cada individuo tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve y esto provoca que mejore o tenga un mal ambiente laboral. (Menendez, 2014, pág. 10).

Las características del clima organizacional, se da al momento que las personas o los colaboradores de la misma empresa evalúan o bien dan sus propios criterios sobre la empresa en su manejo al personal como el ambiente en el que se trabaja, en algún momento alguna persona fuera de la empresa analizan el desempeño de cada uno de los trabajadores, el cual dan su propio criterio sobre el ambiente en el que se desenvuelven, porque los que trabajan dentro de la corporación tienen una percepción negativa o posiblemente positiva y los de afuera también lo analizan de manera positiva o negativa.

4.19.1 Infraestructura.

Establecen que para desempeñar un puesto responsable y desafiante hay que tomar en cuenta la infraestructura de la institución, que se determina en el espacio físico en el que un individuo desempeña las labores, el que debe de ser de un tamaño adecuado para su movilización. Estos autores indican que el ambiente físico o infraestructura del puesto también debe ser satisfactorio y depende de. Espacio físico. Instalaciones y equipo. (Menendez, 2014, pág. 11).

El clima laboral es implementar la infraestructura en el que se va a desempeñar una persona, depende mucho del ambiente, lugar y tamaño del espacio, para que los colaboradores puedan llevar a cabo de una manera satisfactoria sus labores y de ellos mismo depende que los colaboradores puedan cumplir con las metas propuestas.

4.19.1.1 Espacio Físico. Indica que cuando se trata del lugar de trabajo, el espacio físico se refiere a las áreas que conforman el entorno en el cual se va a llevar a cabo las actividades que el puesto de trabajo requiere y también se relacionan con el espacio en dónde las personas deben de permanecer o estar en el horario establecido de trabajo. En el ámbito de la práctica administrativa, los espacios físicos de las áreas de trabajo de cualquier organización constituyen un aspecto relevante, la estrecha relación que existe entre el espacio que conforma el medio en el que el personal lleva a cabo sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, ni con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo. (Menendez, 2014, pág. 11).

Las empresas tienen que brindar a cada trabajador en la empresa un espacio físico, como un módulo o bien una oficina equipada con escritorio, sillas ergonómicas para cuidar la salud y cuerpo de cada uno de los colaboradores, de ello depende que el empleado puede desempeñarse

de una buena manera, el espacio debe tener un tamaño idóneo para realizar el trabajo, un lugar agradable, limpio, con todo lo necesario para desempeñarse y así alcanzar las metas de la organización.

4.19.1.1.1 Instalaciones. Las instalaciones constan de diferentes sistemas de información que pueden alternarse según su alcance e interacción, por lo tanto, el número y calidad de los servicios que operan u controlan variará de acuerdo con la inversión que se destine a su diseño. Indicando que éstas, repercuten directamente sobre las relaciones y comportamiento de y entre los grupos y equipos de trabajo, ya que incide en sus necesidades personales de la manera siguiente. Fisiológicas, psicológicas, sociológicas, económicas. (Menendez, 2014, pág. 13).

Las instalaciones en las empresas tienen que adaptarse a la calidad de vida que se le pueda brindar al trabajador, tiene que ser un ambiente con buena iluminación, tener lo necesario para que las personas puedan realizar sus quehaceres y sentirse motivado del ambiente depende mucho que el empleado pueda ser eficiente.

4.19.1.1.2 Fisiológicas. Apoyan el bienestar físico y la seguridad de sus usuarios, pues protegen funciones corporales como la vista, oído, respiración y libertad de movimiento ante circunstancias como incendios, aire contaminado, bajas o altas temperaturas, falta de luz, exceso de ruido o problemas de la estructura de las construcciones. (Menendez, 2014, pág. 13).

El estado fisiológico de las personas en las empresas es de carácter indispensable, urgente y trascendental, las organizaciones tienen la obligación de brindar un lugar en buenas condiciones donde una persona puede desarrollarse cómodamente y aportar lo mejor sin ningún inconveniente, debe tener buena iluminación, servicios básicos, aire acondicionado para tener el clima agradable.

4.19.1.1.3 Psicológicas. Logran fortalecer la salud mental de sus ocupantes debido a que les proporcionan condiciones de privacidad, sentido de apreciación, reconocimiento, tranquilidad, comodidad al tener fácil acceso que les proporciona estabilidad” (Menendez, 2014, pág. 13).

En las empresas la psicología se debe propiciar, esto depende mucho del comportamiento del personal y la conducta en sus labores, en las áreas de la organización debe tener un lugar donde haya privacidad, y ambientes donde los colaboradores puedan sentirse cómodos, esto lograra a que el personal tenga un impacto positivo en las relaciones interpersonales y se reflejara en la comunicación de las demás áreas.

4.19.1.1.4 Sociológicas. También reconocidas como socioculturales, estas necesidades se satisfacen mediante una mejor comunicación, interrelación personal, disminución de la irritabilidad, flexibilidad, sentido de integración e imagen personal. (Menendez, 2014, pág. 13).

La buena relación entre los colaboradores de una organización es necesario que ellos tengan comunicación entre las distintas áreas o departamentos que puedan existir, arreglar diferencias que puedan tener, apoyarse mutuamente para que el trabajo pueda llevar a cabo y así tener éxito en la productividad.

4.19.1.1.5 Económicas. Permiten ahorrar energía, conservar la planta productiva, reservar el espacio, emplear adecuadamente el tiempo y la inversión económica rentable. (Menendez, 2014, pág. 13).

En las organizaciones, es primordial ahorrar, en instalaciones, en parqueos, en la luz eléctrica, en los equipos de trabajos que proporcionan para cada uno de los empleados, ellos tienen que ser cuidadosos en todo lo que provean al empleado, esto puede provocar un gasto innecesario.

4.19.1.1.6 Mobiliario y Equipo. En cuanto al mobiliario y equipo, éste va a depender de la naturaleza de la empresa pues existe una gran diversidad en las necesidades de equipo de oficina disponible. Dentro de este rubro se pueden citar los muebles y accesorios que la entidad requiere para cumplir su objetivo. (Menendez, 2014, pág. 15).

Las organizaciones deben de proveer proveeduría, como también mobiliario y equipo a cada una de las áreas, esto con el fin de que cada uno de los trabajadores puedan tener lo necesario en su área laboral, en las empresas da lo que el personal necesita, tienden a dar mejores resultados en su productividad.

4.19.1.1.7 Tecnología. La tecnología es la forma en que la organización reduce sus insumos en productos. Toda empresa tiene por lo menos una tecnología para producir los recursos económicos, humanos y físicos en productos o servicios. En épocas de la revolución industrial el trabajo humano se vio desplazado por las máquinas que eran accionadas por la electricidad y en la actualidad ha sido la computarización de equipo y maquinaria en la que ha conformado el trabajo. (Menendez, 2014, pág. 16).

La tecnología ha sido un medio por el cual las empresas han podido evolucionar y esto ha causado que cada día las organizaciones puedan desarrollar maquinarias y equipos nuevos con tecnologías modernas, esto con el fin de proveer a las empresas lo necesario para seguir en el proceso de producir los servicios o productos que ofrecen.

4.20 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un sentimiento del trabajo hacia diferentes aspectos de su trabajo. Expresa en qué medida se acomodan las características del trabajo a los deseos, aspiraciones, expectativas y necesidades del trabajador según es percibido y reflejado por él mismo. Cuando se da una situación en la que existe un malestar respecto al trabajo, o se tiene un bajo grado de

bienestar, se dice que existe una baja satisfacción o una insatisfacción laborales. En resumen, es un balance entre lo que se espera y lo que se obtiene del trabajo, este balance esta medido a través de distintos métodos de los que se obtiene un índice de satisfacción laboral. Métodos aplicados por los estudiosos de la psicología. (Menendez, 2014, pág. 62).

La satisfacción laboral, se da al momento que el colaborador obtiene los beneficios de la empresa para poder realizarse personal y profesionalmente, así alcanzar aquellos anhelos que desean, al momento que el personal ve que se puede lograr aquellos deseos u objetivos que desea, se siente agradecido y a la vez satisfecho por la oportunidad de tener un trabajo que le ayuda a sobresalir, esto brindara al trabajador un espíritu de sentirse parte de la institución y saber que su trabajo aporta grandemente a la institución y eso hace que el personal pueda dar lo mejor en su labor diario.

4.21 Liderazgo en la Organización

El liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión. Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos. El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados. (Ramos M. D., 2012, pág. 36).

El liderazgo en la organización, es vital que en las empresas existan personas con liderazgo, para que puedan motivar y guiar a otros y ser de cualquier forma una luz al cual seguir, para que puedan los demás trabajadores inspirarse al ver lo que ellos alcanzan, que el liderazgo en las instituciones pueda de alguna manera motivar a todos los que los rodean, que los puedan imitar o

seguir los pasos que ellos realizan, en el personal siempre habar liderazgo, por lo general tienden a sobresalir de todos los demás empleados y a la vez, los colaboradores siguen sus enseñanzas su logros, por lo que hay que incentivar a los que a los que imitan y desean alcanzar lo que ellos están por lograr, se dejan guiar fácilmente podrán lograr trabajos en equipos, buena relación y por sobre todo alcanza metas y objetivos.

4.21.1 El Clima Organizacional y la Cultura Organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes todos estos elementos van conformado lo que denominamos clima organizacional, esto puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. (Brancato, 2011, pág. 6).

El clima organización y cultura organización, es el lugar donde el personal de cualquier organización debe realizar su labor, y donde el ambiente en el que se encuentra les provee una buena relación, tanto con los trabajadores como con sus superiores, también donde los empleados se adaptan a las políticas de la empresa y acatar las disposiciones, normas, reglas que puedan tener las instituciones, el clima dependerá del trato, el manejo y lo que la organización pueda ofrecer a su personal, con el fin de que los empleados puedan sentirse bien o en un ambiente inadecuado para llevar a cabo sus funciones.

4.21.1.1 Nueva Perspectiva. El clima organizacional (CO) es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional. percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Si el ambiente organizacional permite

satisfacer las necesidades de los miembros, el CO tiende a mostrarse favorable y positivo; el ambiente organizacional frustra la satisfacción. (Brancato, 2011, pág. 10).

En la mayoría de las empresas el clima laboral, hay que tomar en cuenta que los empleados son los que perciben el ambiente donde se desenvuelven, si hay un buen ambiente, si el trato es bueno con los compañeros y superiores, si hay apoyo, si hay comunicación, como también el personal percibe que la organización es difícil trabajar porque hay un ambiente negativo. Por lo que los empleados están ahí porque necesitan el dinero.

4.21.1.1.1 La Importancia del Conocimiento de la Empresa. Ante la presente competencia, las empresas necesitan contar con personal calificado (capacitado y motivado), variables que dependerán de la relación que se tenga con la entidad en la que trabajan. Es por ello por lo que aplicar un estudio de clima laboral para conocer la situación actual de la empresa permite observar si sus colaboradores se sienten conformes con lo que la empresa representa y si se sienten parte de ella, además de que facilita la toma de decisiones para mejorar su rendimiento laboral; debido a que su entorno es un fuerte motivador en su comportamiento y de esta motivación dependerá su desempeño. (Brancato, 2011, pág. 11).

El conocimiento de la empresa, las organizaciones deberían tener un área específica para la selección de personal, esto con el fin, que puedan estar aptos para cualquiera de las plazas vacantes y a la misma vez esta área pueda brindar a cada uno de los colaboradores una preparación en capacitación, motivación, esto llevaría a que los trabajadores puedan sentirse identificados y parte de la con la corporación, al lograr que cada uno conozca donde trabaja dará su mejor esfuerzo.

4.21.1.1.2 Lo que hace que algunos Lugares de Trabajo sean Buenos. El problema es que a todas las empresas les gustaría convencer a sus empleados y a los potenciales de

que son buenos jefes, que se preocupan por la gente, pero a medida que el tiempo pasa, las presiones del mercado tienden a abrir una brecha entre las buenas intenciones de la empresa y la realidad de la vida laboral. De manera que no se puede evaluar los lugares de trabajo escuchando los eslóganes de la empresa. La mejor forma de evaluar un lugar de trabajo es visitar la empresa y hablar con los empleados, esto no quiere decir que sea una fácil tarea. Ésta se basa en analizar las políticas adoptadas por la empresa. (Brancato, 2011, pág. 13).

La forma de evaluar si en la empresa hay un ambiente agradable y bueno para trabajar, es implementar la acción de llegar a cada área de trabajo y entrevistar a cada uno de los empleados lo que hace falta por mejorar, para que ellos se sientan satisfechos en sus lugares de trabajo, al realizar esta evaluación la empresa podría mejorar mucho más en sus áreas laborales.

4.21.1.1.3 *Los términos de Empleo.* Existen dos elementos básicos del intercambio del lugar de trabajo, tiempo y dinero, tiempo es lo que los empleados tienen para dar, brindan a la empresa el grueso de sus horas de vigilia y gran parte de su energía productiva, en el trabajo los empleados ponen mucho de sí mismo, no es de extrañar que el trabajo sea la forma primaria con la cual las personas son identificadas socialmente, es decir como carpinteros, banqueros, secretarias, etc., no se puede contradecir que un empleo representa un compromiso personal importante en términos de energía, tiempo y sentido personal. En un nivel muy elemental, los buenos lugares de trabajo se aseguran de mantener la finalidad de la empresa del intercambio del tiempo por dinero estableciendo compensaciones que se consideran justos en función de la tarea realizada. (Brancato, 2011, pág. 13).

El termino de empleo, es darse uno mismo para las empresas, para llevar a cabo una labor donde conlleva tiempo, horas de vidas de cada uno, es trabajar, desgastarse en algún momento por la empresa que lo contrata. Es al final un cambio de tiempo por adquirir algo de economía.

4.22 Reglas del Lugar de Trabajo

Todos los lugares de trabajo tienen reglas y políticas de cómo deben ser tratados los empleados, ya sea por parte de las autoridades como así también por sus propios compañeros, algunas de éstas se encuentran codificadas en los manuales de trabajo, otras son prácticas que no están escritas. Al aceptar un trabajo, un empleado se pone a disposición de la empresa en una variedad de formas lo cual puede generar cierta vulnerabilidad en ellos mismos, los buenos lugares de trabajo reconocen dicha vulnerabilidad y hacen grandes esfuerzos para proporcionar la seguridad de la existencia de la justicia. Para asegurar la misma, se requiere enfrentar los principales problemas, como por ejemplo el desequilibrio de poder entre la compañía y los empleados, para esto se hace una lista con sus derechos como, por ejemplo: derecho a ser tratado como persona, a ser remunerado según la tarea realizada. (Brancato, 2011, pág. 13).

Las áreas de cada una de las empresas siempre van a existir reglas a las cuales se tiene que acoplar, acatar y cumplir cada uno de los empleados, normas que por lo general se tiene que respetar y llevar a cabo, estas reglas o políticas en las organizaciones son para que el empleado pueda encaminarse según los objetivos de la organización, en algunos casos se tienen que cumplir de manera estrictamente con las reglas, a tal punto de hacer sentir mal a los trabajadores y a faltar el respeto.

4.22.1 Como se puede Mejorar el Clima Laboral.

La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional es: Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima están operando y luego b) implementar un proceso que comprometa a los empleados a rever el diagnóstico sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir. La medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero sería un acercamiento

informal. Otras mediciones podrían hacerse mediante entrevistas, focus groups, para conocer los déficits del clima organizacional. Hay una tendencia en crecimiento para que las organizaciones utilicen la opinión del empleado para evaluar el clima organizacional. Hay una amplia gama de productos disponibles en cuanto a encuestas y procesos. (Brancato, 2011, pág. 28).

Las encuestas o métodos para mejorar el clima laboral, esto conlleva un trabajo para evaluar el clima de cada una de las áreas y a la vez implementar acciones de mejora, según los resultados de pruebas o entrevistas realizados a los empleados, al evaluar a todas las áreas de la organización se tomarán iniciativas, campañas y acciones de mejora para que todos estén bien en la organización.

4.22.1.1 Como será un Clima Organizacional Optimo. Diferentes investigaciones y consultores organizacionales ofrecen una amplia gama de respuestas a esta pregunta. De todos modos, a pesar de las diferencias entre las distintas lenguas y conceptos, hay algunas superposiciones en las visiones actuales sobre que constituye un clima óptimo. En la investigación sobre comportamiento organizacional, un clima óptimo del equipo de trabajo es a menudo descrito en términos de altos niveles de participación del empleado, hacer foco en el desarrollo de competencias y apoyo del management. Las investigaciones sobre salud organizacional han dirigido esta pregunta hacia modelos de desarrollo casuístico (p.ej. utilizando ecuaciones estructurales y niveles múltiples de técnicas analíticas). (Brancato, 2011, pág. 32).

El clima organizacional optimo, se requiere al momento que el empleado tiende a participar en actividades, colaborar en voluntariados, opinar sobre temas de mejoras, siempre está al pendiente de las innovaciones en la corporación, es el primero en dar la mía extra, sin importar si hay alguna retribución por el tiempo que da a la empresa.

4.22.1.1.1 *¿Quién Controla el Clima Laboral? ¿Cuál es el Papel que le Corresponde al Área de Recursos Humanos?* presenta una síntesis previa de cuáles son los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el clima organizacional y que ha permitido el incremento de los estudios en esta área temática. En función a esta incrementada demanda se plantean ciertas pautas metodológicas que pueden ayudar a los interesados a realizar estudios de este tipo tanto a nivel teórico como en contextos organizacionales específico. Podemos ensayar una explicación sistémica de este fenómeno ubicando los factores externos, de proceso y de resultado que han contribuido a este incremento. (Brancato, 2011, pág. 33).

El clima laboral se analiza internamente o dentro de la organización como por fuera de la organización, por motivos de evaluar la eficiencia, la satisfacción y la productividad de los colaboradores, lograr así mejorar las áreas y alcanzar mejores resultados que necesita la corporación.

4.23 Instrumentos de Medición del Clima.

“El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico” (Brancato, 2011, pág. 40).

El instrumento de medición más utilizado es el método del cuestionario, se considera el más fácil por su sencillez de utilizar y además queda constancia de forma escrita del entrevistado, por lo que sugieren que puedan utilizarse también los métodos que existen.

4.23.1 La Entrevista.

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información

sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir determinantemente sobre los resultados. El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado. Uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente 2 horas. (Brancato, 2011, pág. 40).

La función al tema de medición de entrevistas, se puede decir que se lleva a cabo por medio de una comunicación verbal donde la persona que hace la entrevista tiene la habilidad de poder escuchar, analizar, con mucha sutileza lo que el entrevistado va a compartir, una de las cualidades que debe tener el entrevistador es ser una persona que pueda motivar, captar la atención, tener la empatía con las personas, mostrar interés en lo que comparten y tratar de conocer el por qué la persona desea formar parte de la institución, conocer sus fortalezas, objetivos y capacidades con qué va a trabajar.

4.23.1.1 La Entrevista Grupal. Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras. (Brancato, 2011, pág. 40).

La entrevista grupal, este proceso se lleva a cabo en grupos de personas de 5 o 6 personas que perteneces a distintas áreas de la organización, con el propósito de abordar temas que puedan

ayudar a mejorar en la empresa, el entrevistador con mucho profesionalismo debe de brindar confianza, armonía y apertura a los entrevistados, para que puedan interiorizar y hablar sin pena y a la misma vez desahogar lo que sienten, ven, así puedan sugerir cosas buenas como malas que hay que mejorar.

4.23.1.1.1 El Cuestionario. Existen instrumentos claves para recoger aspectos del clima laboral, uno es el cuestionario para el análisis del clima laboral, cuya finalidad es dotar de sistemática el análisis del clima laboral del propio ámbito de trabajo y/o de la empresa en su conjunto. El objetivo del cuestionario es identificar claves relacionadas con el clima laboral de la organización, así, por ejemplo, se realizan encuestas donde las personas encuestadas valoren un ítem según el grado de acuerdo o desacuerdo. Asimismo, para tener un análisis más completo, se pide que explique la causa de la valoración. Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. (Brancato, 2011, pág. 41).

El cuestionario es el método o medio práctico de medición que se utiliza para evaluar un área laboral, por lo que en las preguntas que se pueden elaborar, pueda el entrevistado responder con un con una sinceridad o bien dejar un apartado don ellos puedan expresar con sus propias palabras lo que desean, sin presión de nadie con el fin de que puedan aportar de alguna manera algo diferente.

4.24 La Comunicación que Acompaña al Clima Laboral

Al momento de definir la aplicación de una encuesta de clima, una decisión de relevancia es la estrategia de comunicación a implementar. Representa un presupuesto diez veces menor que la encuesta en sí, y permite sinergizar la herramienta potenciando la participación, calidad de

respuesta, y disposición a próximas convocatorias. En términos generales, optimizamos los recursos a través de una estrategia integral que antes, durante y después del evento, involucra canales adecuados (medios formales y relaciones interpersonales), despliega mensajes claros tanto para la convocatoria como para la devolución de resultados. (Brancato, 2011, pág. 48).

Las compañías deberían implementar que haya un medio de comunicación interna, que pueda proporcionar información a los colaboradores, para que estén enterados de cambios o implementaciones que se realizan en las empresas, esto permitirá ahorrar tiempo y dinero a la vez porque la información llegara de manera rápida y de una forma que todos lo puedan tener acceso y eso causara un impacto positivo en la corporación, porque los empleados acataran la ordenes de la información que se trasladan desde las altas gerencias para que todos los colaboradores estén atentos y alineados, el cual sabrán en que camino se va la organización.

4.24.1 Repercusiones de un Clima Tóxico

Aunque fácilmente imaginables las consecuencias que pueden derivarse de un clima tóxico, recaen sobre tres protagonistas: el individuo, el grupo y la organización. En cuanto al individuo, el impacto psicológico puede ir desde la lógica insatisfacción y ausencia de motivación, al burnout como cristalización de un ciclo larvado en el tiempo. En otros casos, cuando la situación es de una mayor intensidad y las circunstancias parecen quedar fuera de control, es cuando pueden aflorar cuadros psicóticos y desórdenes mentales más severos como la esquizofrenia, paranoia o la depresión. En estos escenarios es donde formal o informalmente se puede “invitar” a la exclusión del individuo en su actividad profesional, aunque, mientras tanto, el desgaste se haya extendido durante un largo tiempo y el sujeto haya contribuido. (Olaz, 2013, pág. 20).

La base a las repercusiones de un clima toxico, afecta a toda la organización en general, desde la altas gerencia hasta las áreas operativas, esto causa un ambiente tenso, donde los

empleados rinden poco, algunos dejan de llegar a trabajar en las instalaciones, el ambiente es inapropiado para laborar, hay poca comunicación y armonía, el ambiente toxico se da porque hay favoritismo con los empleados, rechazos con otros.

4.24.1.1 Indicadores de Equilibrio Emocional. Ambiente. Es aquel espacio donde se desarrolla una acción, se genera acontecimientos. El ambiente, se refiere el escenario o entorno que las personas se encuentran. Emociones deduce que “como un estado complejo del organismo que se caracteriza por un conjunto de respuestas psicofisiológicas cognitivas y conductuales. Las emociones se expresan de distintas maneras, en el ámbito empresarial estas deberán ser emitidas mediante el servicio y la atención, ya que el cliente será el que sea el evaluador final. Actitud. infiere que “la actitud es un procedimiento que conduce a un comportamiento en particular. Las actitudes son las formas que nos comportamos, positiva o negativamente. (Tamayo, 2019, pág. 30).

Los indicadores de equilibrio emocional, se puede decir que es el ambiente donde los colaboradores pasan el mayor tiempo, las emociones se reflejan en el trabajador de manera positiva si se siente satisfecho en su área laboral, o tienden a ser negativos porque el ambiente es desagradable o la falta de comunicación es poca.

4.24.1.1.1 Integración de la Cultura en las Organizaciones. El mundo organizacional ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y con él toda la concepción respecto a las relaciones laborales. Este cambio de paradigmas se dio gracias a la inclusión de la psicología en el mundo empresarial, la misma que permitió estudiar el comportamiento y la dinámica que se da en las relaciones interpersonales al interior de las empresas y su repercusión en el desempeño laboral. Siendo las organizaciones, parte del sistema social y siendo que la psicología pone atención a toda la dinámica de las personas al interior de las

mismas, se empieza a tener una concepción diferente. Se presta mayor atención al personal, ya no como recursos, sino como personas independientes que forman parte de un todo y traen consigo un bagaje; no solo de conocimientos. (Llanos, 2016, pág. 11)

La integración de la cultura en las organizaciones, esto ha mejorado de manera radical las relaciones en las áreas laborales, el ánimo, entusiasmo en los trabajadores tanto así que los colaboradores tienen una mejor relación entre ellos mismos y a la vez se sienten más acogidos, sienten el apoyo de las empresas de lo que puedan necesitar para hacer correctamente su trabajo, son apoyados en sus decisiones.

4.25 El Comportamiento como Reflejo de la Cultura Organizacional

La conducta o las actitudes de los miembros de la organización, traducido en las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como al exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y su dinámica en las relaciones laborales. La teoría sistémica plantea, que tanto los grupos como las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, las mismas que interactúan en forma permanente. Esta interacción, es la que permite que exista un intercambio e influencia mutua entre los miembros, sin embargo, esta influencia puede ser positiva o negativa, por ello las características de la personalidad y la cultura de los miembros de una organización va a influenciar y se va a ver influenciada en la cotidianidad y va a trascender los linderos de la empresa y a transparentarse a los clientes externos de la organización. (Llanos, 2016, pág. 12).

El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional, se considera que el comportamiento del personal en las empresas se ve reflejado en lo interno sino también en externo, por el simple hecho de que los colaboradores expresan de muchas maneras lo que sienten en sus áreas laborales.

4.25.1 Relación Cliente-Organización.

En los últimos años, el cliente ha cobrado muchísima importancia para las organizaciones, tanto así que ahora se habla del cliente interno y externo, partiendo del hecho de que contantemente se está ofreciendo un servicio en una interacción en la cual existe una afectación mutua de beneplácito o de desagrado. El término cliente proviene del latín clientes, el cual puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva con la cual se lo analice. Este término, no surge en el ámbito comercial precisamente, pero sí de una relación de desiguales, de diferentes clases socioeconómicas en las cuales una persona de clase inferior se ponía bajo la cobertura de un patrono, pero en condiciones de libertad, término utilizado en la antigua Roma y luego acogido por Egipto. (Llanos, 2016, pág. 26).

La relación entre clientes-organización, se puede decir, que el cliente interno son todos los colaboradores de la empresa que de una forma u otra adquieren productos de la corporación o algún servicio, también por el simple hecho de trabajar en la empresa, o al consumir algún servicio vuelvan clientes internos o propios de la institución, y los clientes externos son los que forman parte de los trabajadores pero que son personas que utilizan servicios y productos que ofrecen las empresas, son todas aquellas empresas o personas individuales que adquieren un producto o tienen una relación estrecha con la corporación en el mercado en el cual se desenvuelven.

4.26 Talento Humano

El talento humano es el intangible que crea valor a la organización. Toda organización que se considera inteligente, dinámica, con buen ambiente laboral debe dar prioridad al desarrollo del talento, el cual permite que las personas se comprometan con su trabajo y obtengan resultados excepcionales en el tiempo. Explica que el talento individual tiene tres componentes: capacidad, compromiso y acción. La capacidad se refiere al conjunto de comportamiento, habilidades,

aptitudes y competencias; el compromiso se refiere al grado de involucración hacia la institución y por último la acción se presenta como la acción necesaria para conseguir resultados la rapidez o velocidad para adaptarse a los continuos cambios surgidos en el entorno. (Llanos, 2016, pág. 40).

Los de talento humano en las organizaciones son los que se encargan que la organización funcione de manera correcta, crea un lugar agradable para trabajar y a la misma vez motiva al personal a alcanzar buenos resultados, comprometiéndolos a dar lo mejor de ellos, esta área es la encargada de velar el funcionamiento de toda la corporación.

4.26.1 La Comunicación en las Instituciones

La comunicación es el proceso básico necesario para el funcionamiento de cualquier tipología de organización. Está considerada como una herramienta clave, ya que permite la actividad de la institución, tiene su base en el intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones. El estilo de comunicación se desarrolla en una empresa según el tipo de cultura dominante en las organizaciones. La comunicación estará conformada por el conjunto de mensajes que se intercambian tanto con su público externo como interno. Toda empresa necesita de la comunicación para atender las expectativas y las necesidades informativas que se generan con sus públicos vinculados. (Llanos, 2016, pág. 41).

La función con las comunicaciones en las organizaciones es trascendental que se informe los cambios o mejoras que hagan en las empresas, por motivos que la información puede perjudicar a los clientes, esto provoca molestias en las instituciones.

4.26.1.1 Comunicación Interna. En la actualidad las empresas están inmersas en mercado muy competitivo y operan en un gigantesco escenario a la vista de la opinión pública y su éxito viene determinado no sólo por su actuación en el mercado, sino también por lo que los diversos públicos de ese mercado opinan sobre ellas, es así como la

comunicación interna se convierte en un puntal, donde la información, el conocimiento y la creatividad son recursos estratégicos para hacer frente a la competencia y a los clientes exigentes. Solo las compañías líderes que asumen que la auténtica comunicación engloba al conjunto de las actividades de una organización encaminadas a su éxito, el que se traduce en beneficios económicos y desarrollo comunitario. (Llanos, 2016, pág. 43).

La comunicación interna, al implementar este tipo de comunicación, tienen como resultados positivos que la información llegue de forma rápida y clara, y el personal inmediatamente pone en práctica lo que la institución adquiere, es así, como las organizaciones son líderes en el mercado porque la forma de comunicarse es eficaz, pronta y el comunicado es puesto en marcha inmediatamente.

4.26.1.1.1 Eficiencia y Eficacia en la Comunicación. La eficacia se traduce como la destreza de lograr los objetivos sin considerar los recursos a utilizar, mientras que la eficiencia sí considera la optimización de recursos; la primera conlleva al crecimiento y al éxito y la segunda a la rentabilidad. Para Bueno, la eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos planificados y en consecuencia de cómo la organización se adapta permanentemente a su entorno. La eficiencia se enfatiza en los resultados logrados optimizando los costos con el cumplimiento de las metas. Para tener una comunicación efectiva, por lo tanto, es necesario considerar cada parte de ella, cuidar sus aspectos verbales y no verbales, pues la transferencia de la información, desde el emisor hasta el receptor define la coherencia del mensaje; sin embargo. (Llanos, 2016, pág. 47).

Las organizaciones son indispensables la eficiencia y eficacia, la comunicación es el medio por el cual se trasmite o el canal para compartir alguna información relevante, mientras más rápido se traslada la información a todas las áreas de la organización, obtendrán mejores resultados, por

que el personal será más rápido y eficiente en los que hay que realizar o los cambios que deberán de hacer, como también eficaz en el tema de que economizarían materiales para evitar gastos innecesarios.

4.27 Barreras en la Comunicación

Define las barreras de la comunicación como aquellos obstáculos o interferencias que pueden alterar la transmisión del mensaje, llegando incluso a impedir la comprensión de los mismos. Las llamadas barreras de comunicación o también conocidas como ruido o interferencias, son aquellas que se interponen en el proceso de comunicación afectándola parcial o totalmente le mensaje. De acuerdo a su origen e incidencia se clasifican en: barreras semánticas, las cuales aparecen cuando el significado de las palabras es diferente para el emisor y el receptor y la estructura total del mensaje no ayuda a expresar el significado que se desea. presentan mayores inconvenientes cuando el mensaje se transmite de forma escrita por los errores gramaticales. (Llanos, 2016, pág. 48).

Las barreras en la comunicación son aquellas barreras, obstáculos o interferencias que hacen que la comunicación llegue incompleta o alterada, por lo que provoca que el mensaje sea codificado de la manera incorrecta, estas barreras afectan que la información que se desea compartir llegue alterada.

4.27.1 La Comunicación Emocional.

La comunicación emocional se produce cuando existe inteligencia emocional por parte del emisor logrando conectarse con los sentimientos del receptor, la inteligencia emocional es una habilidad necesaria en el liderazgo que no todas las personas la poseen. El ser humano siempre comunica y en éste accionar se relacionan las emociones, este proceso emocional hace referencia a la capacidad y habilidad de cada persona de entender las emociones de los otros, mejorando así

la relación entre los sujetos al ser capaces de compartirlos correctamente a través del lenguaje verbal y no verbal. Cabe recalcar que también existe comunicación emocional a través de internet. (Llanos, 2016, pág. 53).

La comunicación emocional, es el mensaje que conecta con el personal, el cual logra tocar aquellos puntos que posiblemente necesitan que sean abordados o que en ocasiones sean resueltas, cabe mencionar que este tipo de comunicación puede hacerse de forma verbal o escrita, hacer que el colaborador pueda sensibilizarse y a la vez motivarlo a seguir adelante, este tipo de comunicación es lo que hace que las empresas puedan avanzar de manera positiva y esto abarca los resultados de productividad.

4.28 Las Habilidades Sociales y el Liderazgo

Las habilidades sociales hacen referencia a la capacidad para resolver sistemáticamente un conflicto o problema. Se entienden como las capacidades que poseen las personas para manejar productivamente las relaciones entre los individuos del entorno, aunque es una capacidad con la que normalmente se nace, existen ocasiones en las que se aprenden o desarrollan. Las habilidades sociales más importantes son la empatía, comunicación, la capacidad para establecer relaciones interpersonales positivas con los demás. señala que las habilidades sociales son el conjunto de comportamientos que se presentan en las relaciones interpersonales, permitiendo la consecución de los objetivos propuestos. Estas habilidades se relacionan. (Llanos, 2016, pág. 54).

La función a las habilidades sociales y el liderazgo en las organizaciones, esto impacta que en las empresas puedan tener personal que solventar los inconvenientes, problemas, esta habilidad conlleva al empleado en ponerse en los zapatos de la otra persona, los hace más humanos, para apoyarse en las dificultades familiares, comunitarios, el liderazgo se desarrolla en los colaboradores que se dan a los otros miembros.

4.28.1 Metas Estratégicas de la Organización

Las organizaciones que aspiran a ser líderes e innovadoras de tendencias en su industria, y que además están interesadas en aumentar su cuota de mercado y maximizar sus ganancias y su reputación, tienden a encajar en un perfil de culturas de tareas, mercado y de poder. Sin embargo, las organizaciones que están más preocupadas por la calidad de sus productos y servicios y en incrementar el rendimiento y eficiencia tienden a encajar en el perfil de una cultura basada en el puesto. Las organizaciones que aspiran a innovar y hacen énfasis en el talento y experiencia de sus empleados, más que en los años de antigüedad y el título formal, tienden a encajar en el perfil de cultura de tareas y de personas. (Barnad, 2016, pág. 23).

Las metas estratégicas de la organización, el cual lleva a las empresas a implementar programas de capacitaciones, de liderazgo en su personal, con el objeto de innovar y ser mejores cada día, que las habilidades del personal puedan tomarse en cuenta para los puestos, sin importa el título que puedan tener sino en las experiencias y conocimientos que tienen en lo que se desarrollan diariamente, las metas se alcanzan al momento que todos se acoplen, aprendan y utilicen nuevos sistemas en la organización, lograr así que el personal con las herramientas que tienen o se les implemente pueda explotarlo y utilizarlo al máximo para poder lograr así metas propuestas por la organización.

4.28.1.1 Funciones y Actividades Operativas de una Organización. Las funciones y actividades operativas de una organización modelan la forma en la que la institución ve y valora las iniciativas de administración de archivos. Por lo general, las organizaciones que tienen una necesidad comercial requieren dar seguimiento a diferentes versiones de documentos de archivo para sus actividades, los cuales se deben mantener por un periodo largo; debido a la sensibilidad de las actividades del negocio y la información

de terceros se tiende a dar mayor énfasis a las iniciativas de administración de archivos. Esto incluye a la administración de recursos legales, financieros y humanos. (Barnad, 2016, pág. 23).

Las funciones y actividades operativas de una organización suelen valorarse más, debido a que en las áreas operativas es en donde hay más trabajo y donde cae casi toda la productividad de las corporaciones, también existe la necesidad de sobre salir y es en donde la mayoría de las veces la presión de trabajo es más fuerte, por lo que los colaboradores realizan su labor de forma rápida y tienden a dar su mejor esfuerzo para poder ser tomados en cuenta o bien para sobresalir en el grupo.

4.28.1.1.1 Valores y Metas. Los valores compartidos son suposiciones, tanto explícitas como implícitas, en términos de cómo opera y se comporta una organización. En otras palabras, los valores son un código de normas sociales que regulan cómo los individuos idealmente deberían interactuar, comportarse y trabajar en la organización. Una organización, por lo general, cuenta con declaraciones de misión y visión para articular varios de estos valores. Sin embargo, es posible que algunos de estos valores no estén documentados por escrito sino a través de prácticas y rituales de la misma, así como mediante la interacción entre empleados. Además, algunos de los valores pueden ser asimilados e interpretados de forma diferente entre los diversos grupos de la propia organización. (Barnad, 2016, pág. 27).

Los valores y metas en las organizaciones hacen que la empresa refleje un profesionalismo y una solidez en el mercado, los valores para los niveles jerárquicos a veces varían porque algunos pueden respetarlos y llevarlos a cabo, o como también en algunos lugares se les olvida cumplir con los valores y esto causa que incumplan con las reglas que rigen en la institución, al hablar de

las metas son los objetivos por lo que cada uno de las diferentes áreas deben de luchar para alcanzarlas con el propósito de que la empresa, pueda desarrollarse y tenga un crecimiento en el mercado.

4.28.1.1.2 *¿Cómo Aprenden y actúan los Empleados?* El conocer cómo los empleados y grupos de negocio adquieren conocimiento y habilidades, así como la forma en la que actúan y se comportan en una organización permite a los profesionales de los archivos entender qué los motiva. Este entendimiento sobre cómo aprenden y actúan revela la manera y el proceso mediante el cual socializan entre ellos. También proporciona a los profesionales de los archivos la percepción sobre cómo promover la administración de archivos en la organización y a mitigar el nivel de resistencia entre los usuarios. Si los empleados en la organización aprenden e interactúan entre ellos mediante el uso de herramientas de colaboración, más que promover un sistema como una entidad independiente. (Barnad, 2016, pág. 28).

Los empleados de las organizaciones aprenden cosas nuevas conforme a las capacitaciones, inducciones, motivaciones, conferencias, manejo de nuevos sistemas, experiencias compartidas entre los mismos colaboradores, crecer con las propias vivencias que se presentan en el trabajo, con el objetivo que puedan desenvolverse plenamente en cualquier área de trabajo, el cual les da valor, confianza y la capacidad que puedan tener y a la vez los lleva a tener una buena relación con los otros trabajadores, la persona que tiene todos los recursos para llevar a cabo su trabajo tiende de alguna manera de ayudar a los que lo rodean.

4.29 Liderazgo y Toma de Decisiones

Los líderes juegan un papel importante para moldear y reforzar las normas, valores y culturas existentes en una organización. Lo anterior se refiere a individuos con antigüedad dentro

de una organización. Ellos, por lo general, ocupan un puesto de nivel medio a alto con responsabilidades de supervisión o de liderazgo. Los líderes informales no necesariamente ocupan una posición de autoridad, pero son capaces de influir y motivar a los empleados debido a su habilidad para formar coaliciones sólidas. Aunque el apoyo de la alta dirección y el respaldo juegan un factor importante para influir en la selección y uso de un sistema. (Barnad, 2016, pág. 29).

El liderazgo es una habilidad que suele traer o desarrollarse en las personas o en algunos casos se adquiere en cualquier área de la vida, en el ámbito laboral, religioso, familiar, académico, o en lo social, el líder influye de manera positiva o negativa en los colaboradores a cooperar con la organización, motiva a apagar a las normas, políticas y culturas que puedan tener la institución, por lo general el líder es aquella persona que tiene un puesto superior o es de alto nivel en la empresa o en algunos casos también suele estar en un nivel igual inferior o en alguna plaza de bajo nivel pero que al final tiene el poder y tiene el talento de motivar y alentar a sus compañeros a desarrollarse o bien a alcanzar los objetivos de la corporación. Hay que aclarar que el líder está acostumbrado a tomar decisiones por sí mismo, pocas veces depende de sus superiores para realizar algún trabajo.

4.29.1 Liderazgo Renovado, generaciones, equipos, ciencia.

El liderazgo, continúa siendo una preocupación generalizada entre RH y líderes empresariales de todo el mundo, de hecho, este año subió su nivel de importancia en comparación al año anterior. A medida que las organizaciones se enfocan más en sus equipos; que la fuerza laboral se hace más diversa; que emergen tecnologías cambiantes; y que los retos del negocio son más diversos y globales, empiezan a emerger retos para el liderazgo. Las organizaciones necesitan enfocarse en el liderazgo como un todo para crear líderes versátiles, que pertenezcan a varias generaciones, que puedan formar equipos que mezclen líderes de todo nivel, estableciendo

programas enfocados en las prioridades del negocio y delimitando las inversiones requeridas para lograrlo. (Barnad, 2016, pág. 29).

El liderazgo renovado, está enfocado en que se motive el liderazgo en las empresas, que hayan líderes que puedan formar nuevos equipos de trabajo, realizar entre ellos mismo capacitaciones, programas de clima y culturas organizacional, motivarse entre ellos mismos, hay muchas maneras, por lo general puede ser con incentivos, premiaciones, bonos, regalos, reconocimientos, estos apoyos entre los mismos colaboradores, que puedan involucrar a todo el personal de diferentes edades, áreas que todos puedan involucrarse así brindar el apoyo y conocimiento que necesiten a los nuevos miembros se les debe de transmitir todo el conocimiento que tiene los que llevan más tiempo en la corporación, esto con el objetivo de que todos puedan desempeñarse de una buena manera.

4.29.1.1 Sistemas para Incentivar y Sancionar.

Un sistema de incentivos y sanciones puede actuar como medio para motivar o desalentar una cierta conducta organizacional. La alta dirección puede diseñar estrategias y proporcionar apoyo mediante: la asignación de recursos financieros y humanos; el desarrollo de un sistema formal de reconocimiento y el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño para iniciar y estimular el cambio de la conducta organizacional o para estabilizarla. Por ejemplo, se espera que un empleado documente actividades específicas, clasifique y registre los documentos de archivo. (Barnad, 2016, pág. 29).

El sistema para incentivar y sancionar al personal, el incentivo en las organizaciones es para motivar a la persona para puedan rendir el doble en lo que realizan y a la misma vez puedan realizar el trabajo con ganas y un buen ánimo, a la vez estar motivados por el logro de las metas que puedan alcanzar, algunos incentivos pueden ser un aumento salarial, reconocimiento o algún

alago en público y en privado puede ser de forma verbal o escrito, un ascenso para una plaza donde puede mejorar todas sus condiciones es merecido crecer en la propia empresa, para el tema de las sanciones es bueno aplicar primero las llamadas de atención de manera verbal, en privado, luego en público, luego una llamada de atención por escrita, después de 3 llamada tomar la decisión de despedir al colaborador por las amonestaciones que ya pueda tener en su hoja de vida, esto lo llevara a un despido justificado por su comportamiento.

4.30 Las Relaciones de Intercambio

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con ciertas expectativas. Esos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan únicamente a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores. Además, en este intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales, se desarrollan contratos psicológicos entre las personas y el sistema, las personas y los grupos. (Chiavenato, 2000, pág. 80).

Las relaciones de intercambio en las empresas son de mucha relevancia, por lo que al personal se debería agradecer en cualquier momento y en cualquier lugar por la labor que realizan día a día en las corporaciones, por lo es bueno que se incentive por las metas que alcanzan o sobrepasan, por agregar un valor agregado y dar el mejor esfuerzo por alcanzar los objetivos de la organización, si el empleado es motivado de la manera correcta, tiende a rendir el doble y esto lleva a que se siente satisfecho en lo que hace y se pueda sentir comprometido y a la vez parte con la corporación y esto dará lugar a dar lo mejor que tienen para la institución, la relación entre empresa y empleado tiene que ser muy estrecha y a la misma vez satisfactorio, porque las dos partes se necesitan del uno al otro para poder alcanzar los objetivos profesionales como personales dentro de la empresa.

5. Análisis de los Resultados

5.1 Análisis

El Clima Laboral y/o Cultura Organizacional, en muchas ocasiones se confunden o tienden a utilizarse de manera similar ambos conceptos como sustituto uno del otro, sin embargo es incorrecto, uno depende del otro y son sinérgicos al coexistir al mismo tiempo, el clima laboral, es el lugar o el ambiente donde los colaboradores permanecen, tiene que ser un lugar adecuado para trabajar, cómodo y satisfactorio, con el equipo necesario para llevar a cabo su labor, esto con el fin de que el empleado pueda desarrollarse y a la vez ser productivo en la empresa.

La cultura organizacional, es el instrumento que se utiliza para medir la satisfacción de los empleados, sus actos, comportamientos, sentimientos, hábitos, como también sus tradiciones y creencias en la empresa, por lo que es necesario para las relaciones interpersonales que puedan existir en la empresa.

Los datos históricos demuestran que el clima y cultura organizacional ha venido a mejorar e implementar cada día más en las empresas, esto con el fin de perfeccionar relaciones entre los colaboradores, entre los superiores, que pueda existir comunicación entre las áreas, como también la cultura organizacional, ha aportado, temas de capacitaciones, reconocimientos, compensaciones.

El clima acuerdo con ello es bien conocido que un buen clima y cultura organizacional maximiza la producción del empleado, caso contrario ocurre al existir un déficit o mal clima laboral, repercute en ámbito personal, institucional, esto provoca un desaliento y falta de compromiso de los colaboradores con la institución.

El existir un mal clima laboral y cultura organizacional, muchas personas optan por renunciar de manera personal o voluntaria por buscar un lugar mejor donde trabajar, o en algunos

casos las empresas optan por despedir al personal incumplir con los objetivos de la institución, por lo que provoca una alta rotación de personal, estas se dan en 3 esferas: personal, laboral e institucional.

El personal, incluye inconformidades, falta de interés, falta de motivación. Esfera laboral: insatisfacción laboral, por lo cual cambia de puesto y, por último, pero menos dejar que lleguen a la esfera institucional donde el trabajador renuncia y decide irse a otro lugar, o puramente de la organización el despedir al personal.

Las causas de la rotación de personal en las empresas se dan por varios motivos, entre ellos se puede describir que es por un clima negativo, salarios bajos, faltas de capacitaciones, el personal contratado sin experiencia, falta de motivación en las áreas laborales, estas son algunas cosas por lo que hay rotación en las corporaciones.

Las desventajas en la rotación de personal, se da casi siempre, por un clima malo o lugares inadecuado en las organizaciones, por lo que representa un alto costo al contratar a un nuevo colaborador, porque se invertiría en capacitaciones, en manejo de sistemas, en fin, acoplarse en la empresa.

Los factores de la rotación de personal sobresalen la remuneración, el cual se utiliza para la motivación del personal para animar y a la vez exigir que puedan seguir dar lo mejor en el trabajo, la remuneración se puede dar de distintas maneras entre ellas se encuentra, un aumento, viaje, reconocimiento, halagos.

La remuneración en las empresas se puede abordar, con temas como por ejemplo las relaciones del personal con la organización, el cual deberá tomar en cuenta, que, al momento de tener una plaza vacante, en lugar de contratar a personal externo o fuera de la corporación, puedan de primera instancia o de primera mano, tomar en cuenta en primer lugar a los empleados que ya

forman parte de la misma institución o que llevan más tiempo en trabajar, para poder cubrir el puesto vacante en la institución.

Los beneficios del clima y cultura organizacional, se puede decir que mejora el ambiente laboral, las relaciones de compañerismo, comunicación y por ende los empleados tienden a ser más productivos, realizan su labor de forma eficiente, ordenada, el cual logra que los colaboradores puedan rendir más de la cuenta.

Los programas al clima laboral se llevan a cabo para que el personal de nuevo ingreso conozca el funcionamiento de la empresa, y a la vez informar en que contribuye el puesto en el que desean aplicar, muchas veces estos tipos programas son pocas veces mostradas a todo el personal, por lo que mucho desconoces que objetivo tiene el puesto y el valor que tiene para la institución.

El programa de la intermediación laboral es el proceso en el que hay demanda de empleo, donde algunas empresas solicitan empleados capacitados para las plazas vacantes, o en algunos casos donde los colaboradores son referidos con alguna institución en particular, para poder formar parte de la empresa, el objetivo de la intermediación es que las empresas gasten menos recursos y economía en contratación y capacitación.

Los beneficios del clima y cultura en las corporaciones, es el rendimiento, las organizaciones esperan mucho de cada uno de sus colaboradores en lo que realizan en la organización, por lo que miden al personal con metas y estadísticas si realmente es productivo, y si vale la pena tenerlo en la empresa, en caso contrario la persona esté bajo el rango que solicitan, lo despiden o bien lo cambian de área.

El beneficio del clima y cultura organizacional es la productividad, si las áreas de la institución son productivas, se refleja en el crecimiento de la corporación en el mercado, por lo

que se mejorara bandas salariales a los colaboradores, incentivos al cumplir ciertas metas alcanzadas o superadas.

La función al tercer beneficio del clima y cultura organizacional, se encuentra la eficacia y efectividad, en las áreas laborales se exige la eficacia en los colaboradores para entregar el trabajo a ciertos días o lograr las metas a un cierto tiempo, esto con el fin de medir la capacidad que tienen los empleados si son capaces de alcanzar los objetivos de la corporación.

El considerar que la motivación en las organizaciones es la manera de animar, incentivar el comportamiento del empleado, el cual provoca un resultado positivo, donde el empleado se identifica y se compromete con la empresa, esto lleva al personal a lograr los objetivos y metas de la corporación, en otro escenario a falta de motivación en las áreas laborales, el clima es negativo el cual causa malestar, aburrimiento, desesperación en los colaboradores.

Los procesos de la motivación en las organizaciones, se da al realiza el trabajo que le gusta o que le apasiona lo que hace, esto conlleva que el ser humano puede ser cambiante, por que hoy se puede sentir motivado por su trabajo por el simple hecho de generar lo que necesita cubrir las necesidades que pueda tener.

Los efectos que provoca la buena administración es la motivación que van de la mano, porque se fijan en el estado de aliento del empleado, la motivación en las organizaciones tiene que ser de una manera recurrente para que el ánimo del colaborador se mantenga y esto a la vez rinde buenos resultados.

Los tipos cultura organizacional, van dirigidos a los empleados para su desenvolvimiento, sin importar las políticas o reglas que puedan existir en las empresas, algunos tipos son, las relaciones que deben de existir entre las áreas, el sistema de comunicación debe de ser fácil, y los sistemas para retribuciones o premios.

La función a la socialización organizacional es el medio por el cual la organización abre las puertas al personal, con el objeto de dar los lineamientos del manejo de sistemas, horarios de entradas y salidas, como también mostrar las reglas y políticas que tienen que respetar dentro de la institución, relaciones entre grupos, áreas o departamentos.

El considerar que el espíritu emprendedor en las organizaciones se incorpore en todas las áreas hay que buscar al personal con habilidades, capacidades, con liderazgo para emprender nuevos retos, proponer nuevos servicios, implementar un plan para formar emprendedores y a la vez que se desarrollen dentro de la misma institución, el cual utilicen de manera productiva las herramientas de las corporaciones.

La satisfacción laboral en las organizaciones se ve reflejado en la productividad y actitud del empleado, en la empresa hay una buena relación, un clima agradable, buenas bandas salariales, el personal tiende a sentirse satisfecho en lo que realiza, por lo que su rendimiento se muestra en alcanzar los resultados de la corporación.

El instrumento para la medición del clima laboral se puede enlistar en las más utilizadas, entre ellas el cuestionario, es el medio por el cual el personal contesta preguntas ya formuladas sobre temas que desean abordar o mejorar en la organizacional, también se encuentra las entrevistas ya sea individual o grupal, en donde se platica sobre algún punto en específico, con el objetivo que todos los involucrados pueda compartir sus puntos de vistas si pena alguna.

El clima es indispensable, por que trae consecuencias en los empleados, como el desinterés por el trabajo, falta de motivación, lo que hace que el trabajador se sienta incomodo, se desespere y tome la decisión de renunciar o bien busque en otra institución un lugar donde poder trabajar y desarrollar todas las metas y sueños que posiblemente quedaron a medias, un mal clima logra que el colaborador se desespere o bien que tenga un mal comportamiento dentro de su área laboral.

6. Palabras claves

- A. Cliente. Proviene del latín cliens, el cual puede tener diferentes significados, de acuerdo a la perspectiva con la cual se lo analice. Este término, no surge en el ámbito comercial precisamente, pero sí de una relación de desiguales, de diferentes clases socioeconómicas en las cuales una persona de clase inferior se ponía bajo la cobertura de un patrono, pero en condiciones de libertad, término utilizado en la antigua Roma y luego acogido por Egipto. (Llanos, 2016, pág. 26).
- B. Clima Laboral. En la actualidad las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal son el factor más importante que permite el logro de los objetivos empresariales. Dentro de este campo existen procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneración, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, etc. El factor humano constituye un elemento vital para el desarrollo de los procesos de cualquier organización. (Mision, 2009, pág. 2).
- C. Cultura Organizacional. Tiene varias aristas, desde las expresiones del arte; pasando por un bagaje de conocimientos generales, hasta las costumbres y valores acordados explícita o implícitamente por un grupo de personas o comunidad. Se puede decir que cultura- por un lado- hace referencia a aquellas características que permiten a una persona o grupo mantener su identidad propia; como la cultura de cada comunidad; región y país, y por otro lado está cuando se refiere a personas versadas en varios temas- es decir- su nivel de conocimiento en variedad de temas. (Llanos, 2016, pág. 8).
- D. Eficiencia. La literatura sobre eficacia organizacional es abundante. Muchos autores hablan acerca de eficacia empresarial en términos de ganancias, ventas, facturación o términos semejantes. Otros autores sugieren criterios financieros, como costo por unidad, porcentaje de ganancias sobre las ventas, aumento del valor en inventario, utilización de la fábrica y el

equipo, relación entre capital y facturación, capital y ganancia, etc. Como sistemas abiertos, las organizaciones sólo sobreviven si son capaces de mantener la negentropía (entropía negativa, contraria a la entropía) importando una cantidad de energía mayor de la que se devuelve al ambiente convertida en productos salidas. (Chiavenato, 2000, pág. 48).

- E. Empatía. Es una habilidad de inteligencia emocional, es saber escuchar e interpretar las señales no verbales, pero no basta solo con comprender los sentimientos de los demás sino también con saber cómo manejarlos y es ahí donde son necesarias las habilidades sociales para conectarse con esas emociones y generar confianza para enfrentar, principalmente, las situaciones problemáticas. (Llanos, 2016, pág. 55).
- F. Insatisfacción Laboral. Algunas personas por sus circunstancias personales o laborales se encuentran insatisfechas profesionalmente. Las causas pueden ser muy variadas y las consecuencias las llega a sufrir tanto la empresa u organización como la propia persona (Hannoun, 2011, pág. 23).
- G. Organizaciones. La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. (Chiavenato, 2000, pág. 7).
- H. Resiliencia. Se refiere al logro y el mantenimiento de una adaptación positiva en situaciones adversas; es un proceso que se orienta a las tendencias no adaptativas y enfrentarse positivamente con lo inesperado (Llanos, 2016, pág. 63).

- I. Rumor. Es una forma de comunicación muy difícil de detectarlo y sobrellevarlo, sea que se conozca o no su existencia, se transmite rápidamente y guarda credibilidad para quien lo escucha, está lleno de detalles al inicio, pero luego se hace más simple. Éste pasa de un sujeto a otro de forma oral sin contar con fundamentos o bases que lo validen, en la transmisión intervienen varios factores comunicacionales. (Llanos, 2016, pág. 52).
- J. Satisfacción Laboral. La satisfacción en el trabajo se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. (Hannoun, 2011, pág. 15).
- K. Neurótico. neurótico generalmente está tenso y desdichado, pero es capaz de ajustarse a la vida normal y establecer relaciones con quienes lo rodean. Una neurosis es cierta gama de desajustes que alejan en mayor o menor medida de la personalidad normal. El neurótico es una persona que tiene humor inestable, contradictorio, intolerante. Es necesario aclarar que las neurosis pueden ser de angustia, fóbica, obsesiva o histérica. (Hannoun, 2011, pág. 12).
- L. Psicótico. Comportamiento de estas personas sorprende por sus rarezas, extravagancia y por una evolución progresiva de sus trastornos hacia un estado de entorpecimiento e incoherencia. Los síntomas que se deben tener en cuenta para identificar al trabajador con estas características son, por ejemplo, sus posiciones de inhibición y rigidez que comienzan como un debilitamiento de la actividad caracterizada por la pérdida de rapidez (trabajador eficiente), su desinterés, el abandono del lugar de trabajo o los respectivos cambios de empleo. Aparecen faltos de atención e indiferentes a las penas y a las alegrías. (Hannoun, 2011, pág. 12).

7. Conclusiones

- Se dio a conocer la relación que tiene el clima y cultura organizacional dentro de las compañías, con lo cual se implementaron funciones específicas como encuestas, charlas, actividades deportivas, entre otras, que le permitieron al colaborador adquirir el conocimiento necesario para adaptarse de manera sencilla al cambio.
- Se analizaron los beneficios que obtuvieron las empresas al desarrollar el rendimiento y eficiencia de las áreas de la institución: si los departamentos de la empresa cumplen con las metas establecidas, se disminuyen los gastos por rotación, en función de la necesidad, se brindó al empleado los medios necesarios para maximizar su productividad.
- Se describieron los aspectos mediante los cuales se motivaron a los trabajadores; como es la técnica de evaluación mensual, crear actividades grupales y metas en conjunto, con el fin de ofrecer beneficios y herramientas, con las que desempeñaron sus funciones de forma adecuada y con ello alcanzaron las metas establecidas a nivel gerencial.

8. Recomendaciones

- El área de recursos humanos debe dar a conocer la relación que tiene el clima y cultura organizacional dentro de las compañías, y proporcionar estrategias como: encuestas, lluvias de ideas, entre otras, para implementar funciones específicas, que permitan al colaborador adquirir el conocimiento necesario para cumplir con el proceso de adaptación de manera sencilla.
- Las organizaciones deben analizar los beneficios que obtiene la empresa al desarrollar el rendimiento y eficiencia del personal de cada departamento institucional, en función de brindar al empleado los medios necesarios para maximizar su productividad.
- El área de recursos humanos debe realizar actividades recreativas y de crecimiento profesional, por el área de recursos humanos para motivar a los trabajadores, con el fin de ofrecer beneficios y herramientas, para que puedan desempeñar sus funciones de forma adecuada y así alcanzar las metas establecidas a nivel gerencial.

9. Bibliografía

9.1 Referencias

- Andrade, M. M. (22 de Marzo de 2010). Analisis de la Rotacion de Personal y Elaboracion de una Propuesta para su optimizacion en la Pasamaneria, S.A de la Ciudad de Ciudad. *Analisis de la Rotacion de Personal y Elaboracion de una Propuesta para su optimizacion en la Pasamaneria, S.A de la Ciudad de Ciudad*. Mexico, Cuenca, Mexico: Univesidad Politecnica Salesiana Facultad de Ciencias Humanas y de la Educacion.
- Barnad, A. D. (2016). *Cultura Organizacional y sus Efectos en la Administración de Archivos*. Mexico: D.R. © Primera edición en español Archivo General de la Nación.
- Brancato, B. J. (2011). Puede Influir en Clima Laboral en la Productividad. *Puede Influir en Clima Laboral en la Productividad*. Argentina, Mendoza, Argentina: Universidad de Cuyo, Facultad de Ciencias Economicas.
- Carillo Jorge, S. J. (2001). *Rotacion de Personal en las Maquiladoras*. Mexico: Plaza y Valdez.
- Chavez, V. (2016). *Gestion del Talento Humano*. Ecuador: La Coracola Editores.
- chian, m. m. (2010). *relaciones entre clima organizacion y la satisfaccion laboral*. madrid: servicios editoriales, s.l.
- Chiavenato, I. (2000). *Adinistracion de Recursos Humanos*. Colombia: Mcgraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mcgraw- hill/Interamericanaeditores,S.A de C.V.
- Ferrer, H. J. (20 de Nnoviembre de 2020). Relacion entre Rotacion de Personal y Rendimiento Laboral en los Auxiliares de Almacen de APM Terminals, Lima 2020. *Relacion entre Rotacion de Personal y Rendimiento Laboral en los Auxiliares de Almacen de APM Terminals, Lima 2020*. Peru, Lima, Peru: Universidad de San Ignacio de Loyola, Facultar de Ciencias Empresariales.
- Gabini, S. (2018). *Potenciales Predictores del Rendimiento Laboral*. Buenos Aires: Editorial Eseo.
- Garbuglia, S. (23 de Julio de 2013). Clima Laboral en un Organismo Publico. *Clima Laboral en un Organismo Publico*. Argentina, Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Garcia, S. M. (Diciembre de 2009). Clima Organizacion y su Diagnostico una aproximacion Conceptual. *Clima Organizacion y su Diagnostico una aproximacion Conceptual*. Colombia, Cali, Colombia: Cuadernos de Administracion Universidad del Valle Colombia.
- Gento, P. S. (2011). *Integracion y Rehabilitacion Laboral en la Diversidad*. Madrid: Bravo Murillo.
- Gonzalez, R. M. (Diciembre de 2006). La Rotacion de Personal como un Elemento Laboral. *Tesis*. Mexico, Monterrey, RL, Mexico: Universidad de Nuevo Leon.
- Hannoun, G. (2011). "Satisfacción Laboral". *"Satisfacción Laboral"*. Argentina, Cuyo, Argentina: Universidad del Cuyo Facultad de Ciencias Economicas Licenciatura en Administracion.
- Huaman, H. (2005). *Manual de Tecnicas de Investigacion Conceptos y Aplicaciones*. Peru: Ipladees S.S.C.
- Koontz, H. W. (2014). *Administracion una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores S.A DE C.V.
- Llanos, M. (2016). *La Cultura Organizacional, Eje de Accion de Gestion Humana*. Samborondon Ecuador: Universidad Ecotec.
- Lopez, A. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos*. Arlington Virginia, USA: The Nature Conservancy.
- Mendez, A. (2008). *La Investigacion en la Era de la Informacion: Guia para Realizar la Bibliografia y Fichas de Trabajo*. Mexico: Trilla.
- Menendez, R. N. (Julio de 2014). Clima Organizacional en la Municipalidad de el Progreso Jutiapa. *Clima Organizacional en la Municipalidad de el Progreso Jutiapa*. Guatemala, Jutiapa, Guatemala: Universidad Rafael Landivar, Facultad de Ciencias Economicas Empresariales Licenciatura en Administracion de Empresas.
- Mision, P. (MARZO de 2009). *Medicion del Clima Laboral para IMFS*. Peru: Copeme.
- Mondy, W. (2010). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Prentice Hall.
- Monserat, I. (2010). Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingenieria y Ciencias Sociales y Administrativas. *Estrategia para Disminuir la Rotacion de Personal en el Area de Cajas y Autoservicios de Papelera Dabo, S.A. DE C.V*. Mexico DF, Mexico, Mexico DF: Instituto Politecnico Nacional.

- Olaz, A. (2013). *El Clima Laboral en Cuestion, Revision Bibliografico-Descriptiva y Aproximacion a un modelo explicativo Multivariable*. España: Aposta, Revista de Ciencias Sociales.
- Ramos, M. D. (Agosto de 2012). El Clima Organizacional, Definicion, Teoria, Dimensiones y Modelos de Abordaje. *El Clima Organizacional, Definicion, Teoria, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Colombia, Colombia, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Ramos, V. T. (2 de Diciembre de 2017). Estudios de Relaciones entre Cultura, Clima y Fuerza de Clima Laboral en Ecuador. *Estudios de Relaciones entre Cultura, Clima y Fuerza de Clima Laboral en Ecuador*. España, Madrid, España: Universidad Nacional de Educacion a Distancia.
- Solina, C. (Febrero de 2017). Rotacion de Personal y su Incidencia en los Equipos de Alto Desempeño de la Empresa Cacaco Aventurax, C.A. *Rotacion de Personal y su Incidencia en los Equipos de Alto Desempeño de la Empresa Cacaco Aventurax, C.A.* Venezuela, Barbula, Venezuela: Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Economicas y Sociales Especializacion Gerencia de Recursos Humanos Campus Barbula Estado Carabobo.
- Tamayo, N. C. (2019). *El Clima Laboral y el Desempeño de los Colaboradores de la superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero - agosto 2018*. Peru: Universidad Nacional de Educacion Enrique Guzmán y Valle Alma Máter del Magisterio Nacional.
- Uribe, J. (2015). *Clima y Ambiente Laboral*. Mexico: El Manual Moderson, S.A. DE C.V.
- Vadillo, M. D. (25 de Mayo de 2017). Identifiacion de las Causas que Ocasionan un Alto Indice de Rotacion de Personal en las Empresas Adminitración Soriana, S.A. *Identifiacion de las Causas que Ocasionan un Alto Indice de Rotacion de Personal en las Empresas Adminitración Soriana, S.A.* Estados Unidos Mexicanos, Villa de Alvarez, Estados Unidos Mexicanos: Secretaria de Educacion Publica.

10. Anexos

10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

Ficha Bibliográfica	
Área	
Autor	
Título del libro	
Datos Editoriales	
Tema	
Subtema	
Cita	
Página	

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	José Castillo Aponte
Título del libro	Administración de personal un enfoque hacia la calidad
Datos Editoriales	2007, Segunda Edición, Bogotá
Tema	Programas en torno al Clima Laboral y/o Cultura Organizacional
Subtema	Rotación de Personal
Cita	El concepto de rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales
Página	68

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Idalberto Chiavenato
Título del libro	Comportamiento organizacional
Datos Editoriales	2009, Segunda Edición, México
Tema	Programas en torno al Clima Laboral y/o Cultura Organizacional
Subtema	Clima Organizacional
Cita	La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional
Página	260

Ficha Bibliográfica	
Área	Recursos Humanos
Autor	Koontz Harold
Título del libro	Administración una Perspectiva Global y Empresarial
Datos Editoriales	2012, Decimocuarta Edición, México
Tema	Programas en torno al Clima Laboral y/o Cultura Organizacional
Subtema	Motivación y Cultura
Cita	Para llevar a cabo, primero se debe generar un ambiente de confianza con el trabajador para después preguntarle directamente al individuo cual es la causa de su malestar. La intención es fungir como un coach para el equipo, es decir, ser un guía que comparta consejos y experiencias que los ayuden a superar sus bloqueos emocionales; esto desembocara en su respeto y admiración
Página	387



IDEA

Guatemala, 10 de enero de 2023

Señores:
Universidad
Galileo IDEA
Presente.

Por este medio de la presente YO Sebastián Aceytuno Lorenzo que me identifico con número de carné 14122011 y con DPI 1717761001416 actualmente asignado (a) en la carrera: LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

"Los Efectos Benéficos de la Rotación del Personal en las Áreas Operativas, que influyen en la Mejora del Clima y Cultura Organizacional, para Impactar en la Motivación y el Rendimiento del Personal en su Productividad"

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.
Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. _____