

PERSPECTIVA HUMANÍSTICA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS NUEVAS
ORGANIZACIONES

Presentado por:

YULY PAOLA ARIZA MARTÍNEZ (Cód. 2202063)

Director:

BEATRIZ HERRERA MEZA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MONOGRAFIA DE GRADO

BOGOTA

2014

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| 1. Introducción..... | 5 |
| 1.1. Área y línea de investigación..... | 5 |
| 1.2. Problema de investigación..... | 5 |
| 1.2.1. Planteamiento del problema..... | 6 |
| 1.2.2. Identificación del problema..... | 6 |
| 1.3. Justificación..... | 6 |
| 1.4. Objetivos..... | 7 |
| 1.4.1. Objetivo general..... | 7 |
| 1.4.2. Objetivos específicos..... | 7 |
| 1.5. Metodología..... | 7 |
| 2. Teorías que intentan explicar el fenómeno organizacional..... | 7 |
| 2.1. Organizaciones formales..... | 7 |
| 2.2. Organizaciones informales..... | 8 |
| 2.3. Doctrinas clásicas de administración..... | 8 |
| 2.3.1. Bases dogmáticas de la administración. | 8 |
| 2.3.2. Teoría neoclásica..... | 9 |
| 2.3.3. Teoría moderna de la organización..... | 9 |
| 2.3.4. Sociedad del conocimiento..... | 10 |

| | |
|---|----|
| 3. Enfoques de administración empleados para aumentar el rendimiento y productividad de los trabajadores: una visión a través de la transformación organizacional de los últimos tiempos..... | 11 |
| 4. Perspectiva humanística de la administración..... | 15 |
| 5. Escuelas humanísticas de la administración o teorías de las relaciones humanísticas..... | 15 |
| 5.1. Origen de las escuelas humanísticas de la administración..... | 16 |
| 5.1.1. Deterioro del sindicalismo..... | 17 |
| 5.1.2. Estudios de Hawthorne..... | 17 |
| 6. Perspectiva de las nuevas relaciones humanas..... | 18 |
| 6.1. Conductismo..... | 18 |
| 6.2. Teorías motivacionales de contenido..... | 19 |
| 6.2.1. Teorías de la motivación Maslow..... | 19 |
| 6.2.2. Teoría de los factores de Herzberg..... | 19 |
| 6.2.3. Teorías motivacionales del proceso..... | 20 |
| 6.2.4. Teorías de la relación de mc clelland..... | 21 |
| 6.2.5. Teoría de las expectativas o esperanzas de victor vroom..... | 21 |
| 7. Liderazgo organizacional como factor de influencia en el comportamiento de los trabajadores..... | 22 |
| 7.1. Teoría de douglas mc gregor..... | 22 |

| | | |
|-------|--|----|
| 7.2. | Sistemas de administración de Likert..... | 23 |
| 7.3. | Estudio de la universidad de Ohio..... | 23 |
| 7.4. | Modelo de liderazgo situacional de hersey y blanchard..... | 24 |
| 8. | Clima organizacional..... | 25 |
| 8.1. | Calidad de vida en el trabajo..... | 26 |
| 9. | Teoría estructural..... | 27 |
| 9.1. | Desarrollo organizacional..... | 28 |
| 10. | Great place to work..... | 31 |
| 10.1. | ¿qué hace great place to work?..... | 31 |
| 10.2. | Las mejores empresas colombia 2013..... | 32 |
| 11. | Caso de estudio: banco de occidente..... | 37 |
| | Conclusiones..... | 47 |
| | Bibliografía..... | 49 |

1. Introducción

El ser humano pasa la mayor parte de su tiempo al interior de una organización, es por esto, que de la manera como se relacione con las personas de su entorno y de la forma en se lleven las relaciones al interior de la organización, dependerá muchas de las decisiones y actos de las personas a nivel personal, laboral y familiar.

A comienzos de los avances organizacionales, se ha presentado una evolución en la manera en que los administradores se relacionan con sus trabajadores, cada vez es más importante propender por la generación de relaciones basadas en la confianza y el respeto por la dignidad de los trabajadores, de tal forma de que se cumplan con éxito los objetivos de la organización y de los trabajadores.

De aquí la motivación del documento por servir de referente, en cuanto a la necesidad de establecer en las organizaciones perspectivas de administración basadas en el consenso y el buen trato a las personas.

En este sentido es clave mirar a cada trabajador de forma particular, teniendo en cuenta sus expectativas y deseos al interior y fuera de la organización, para hacer de su estadía en esta algo placentero y digno.

1.1. Área y línea de investigación

LINEA 2. Estudios Contemporáneos en Gestión y Organizaciones.

Sud-Línea: Desarrollo humano y responsabilidad social.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Planteamiento del problema.

A lo largo de la transformación organizacional de los últimos tiempos, siempre ha estado presente el tema de la productividad, tema que necesariamente involucra la participación activa de los trabajadores.

El problema reside entonces en los diversos enfoques que utilizan los administradores para aumentar la productividad de sus trabajadores, enfoques con y sin una perspectiva humana del trabajador y su desarrollo digno dentro de la empresa.

1.2.2. Identificación del problema.

El problema puntual, es el dilema que tienen los administradores entre cumplir con los objetivos de la organización, al mismo tiempo que cumplen con los objetivos personales de los trabajadores, incluidos sus objetivos de realización y satisfacción personal.

1.3. Justificación

Prácticamente las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de ahí la utilidad tanto para administradores como para los trabajadores, de identificar la evolución de la perspectiva humanística de la administración, generando así una serie de recomendaciones para lograr los objetivos tanto de la organización como de los trabajadores, a través, del consenso y el respeto por la dignidad del ser humano.

Lo novedoso de la investigación reside en que en el momento de tratar temas relacionados con el estudio del comportamiento de los seres humanos, siempre habrá algún aspecto interesante que aprender y que se pueda aplicar a la realidad personal de cada trabajador y/o administrador.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Identificar las características principales de la perspectiva humanística de la administración relacionadas con la adaptación de la evolución en las grandes organizaciones con el comportamiento y desempeño de los trabajadores para beneficio de estas.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Revisar algunos de los enfoques de administración empleados para aumentar la productividad y rendimiento de los trabajadores, en el momento de aparecer las primeras organizaciones.
- Identificar según la perspectiva humanística de la administración las organizaciones colombianas que realizan medición del clima organizacional de acuerdo con GREAT PLACE TO WORK.
- Analizar a partir de un estudio de caso, la relación entre la medición del clima organizacional que hace el Banco de Occidente y la necesidad para las organizaciones de adaptarse a la evolución de la perspectiva humanística de la administración.

1.5. Metodología

Metodología descriptiva, a partir de un análisis de contenido, basada en la revisión de libros y artículos de investigación de fuentes científicas, dispuestos en la base de datos de la Universidad Militar Nueva Granada.

2. Teorías que intentan explicar el fenómeno organizacional

2.1. Organizaciones formales

Corresponde a la parte visible de la organización, que pretende ser una ilustración de la manera en que ésta organiza la empresa.

La organización formal incluye una descripción de cómo está organizada la organización, cuáles son sus niveles de mando, si está dividida por departamentos, los manuales y procedimientos para la elaboración de productos y prestación de servicios, todo esto con el fin de que en palabras de Franklin & Gómez, 2002, 5: “Asegurarse de que todo esté en orden”.

2.2. Organizaciones informales

La organización informal corresponde a la estructura social espontánea de la organización, donde se encuentran fuertes sentimientos de solidaridad, juego y expresión individual (Franklin & Gómez, 2002).

La organización informal es la reacción de los trabajadores ante la estructura formal de la organización, pudiéndose presentar alteraciones en la productividad y cooperación del trabajo humano.

Muchas veces los administradores no tienen en cuenta la influencia y el poder que tiene la organización informal, por ejemplo, a través de factores como el clima organizacional, los valores y la forma en que se hacen las cosas.

2.3. Doctrinas clásicas de administración

2.3.1. Bases dogmáticas de la administración.

El principal exponente de la Escuela Clásica de Administración es Frederick Taylor.

Taylor propuso la Administración Científica, que se ve reflejada en la forma como están organizadas las empresas por departamentos (producción, ventas, talento humano, etc.). Esta

división de la organización por departamentos se lleva a cabo en palabras de Franklin & Gómez, 2002, 13: “Aprovechando la preparación y aptitud profesionales de los trabajadores en donde puedan rendir mejor fruto”, con jefes especializados para cada departamento.

La Escuela Clásica de Administración es mecanicista, normativista, centrándose en la eficiencia de los métodos y en la solución de problemas administrativos a partir de determinados principios (Ríos, 1996).

De igual forma la Administración Científica tiene como principios la sistematización, la capacitación y la efectividad en las relaciones, todo esto sobre las bases de la racionalización, la eficiencia y la productividad. Para Taylor lo más importante era el método de trabajo y la tecnología.

En la Escuela Clásica de Administración los trabajadores son una “pieza” que generan productividad y rendimiento, los trabajadores se analizan bajo aspectos de motivación solamente económica.

Para Taylor en palabras de Ríos, 1996, 32: “Para cualquier tarea no se requiere una habilidad específica”. Los principios de Taylor los podemos ver aplicados en nuestros días en lo que se denomina “Inteligencia artificial”. De igual forma Taylor ignoraba la necesidad de capacitación y aprendizaje continuo de los trabajadores.

2.3.2. Teoría neoclásica.

Surge como alternativa y para llenar los vacíos que dejó la Escuela Clásica de Administración o Doctrina Clásica.

Esta teoría se identifica con el movimiento de las relaciones humanas, sin lugar a dudas es como una especie de introducción a las ciencias del comportamiento y a la demostración de la influencia de la organización informal sobre la organización formal.

2.3.3. Teoría moderna de la organización.

Ve a la organización como un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común, es decir como un sistema.

Según Franklin & Gómez, 2002, 20: “La primera parte del sistema son los trabajadores y su estructura personal que contribuye a la organización. Lo básico de la personalidad de un individuo son sus motivos y sus actitudes que condicionan la gama de expectativas que espera satisfacer al participar en el sistema”.

Es importante aclarar que la teoría general de sistemas es concerniente a todos los niveles del sistema, mientras que la teoría moderna de la organización se enfoca principalmente sobre la organización humana (Franklin & Gómez, 2002).

Independientemente de la teoría a utilizar, es importante que los fines organizacionales independientemente de la teoría organizacional que se utilice, se determinen con base en los intereses de la colectividad, teniendo en cuenta los valores que orientan la conducta general y específica de grupos e individuos de la sociedad.

2.3.4. Sociedad del conocimiento.

Se podría decir que estamos en la sociedad del conocimiento, donde cada vez se observa más la preocupación por la formación académica de los trabajadores, cuyos conocimientos se afianzan más cuando enseñan lo que han aprendido.

Sin embargo para Ríos, 1996, 33: “En todo momento serán más las personas carentes de aptitudes para lo que no sea social, esta gente se compara con el proletariado de hace años, las masas con poca instrucción que se aglutinaban en las grandes ciudades industriales y se enroscaban en las fábricas”.

Hoy se ve un cúmulo de ocupaciones de escritorio, donde se aumenta la productividad a través de un mínimo de capacitación y aprendizaje. Esto desmotiva a los trabajadores como

lo veremos más adelante, debido, a la ausencia de tareas desafiantes y a la incapacidad de ocupar al máximo sus talentos y habilidades.

3. Enfoques de administración empleados para aumentar el rendimiento y productividad de los trabajadores: una visión a través de la transformación organizacional de los últimos tiempos

Sin dudas el tema del control que se ejerce en las organizaciones para aumentar la productividad y el rendimiento de los trabajadores, se relaciona con el surgimiento de las empresas, y surge mucho antes de que surgieran las diferentes teorías organizacionales explicadas anteriormente.

Según Arrighi & Silver, 1999, citados en Pedraza, P. 2014: “Y es que si nos remitimos a los primeros inicios de las organizaciones, fue en Holanda (Ámsterdam), donde surgió la primera Bolsa de Valores y donde bajo las empresas estatutarias por acciones (que dependían del Estado para su crecimiento y funcionamiento), surgieran las primeras organizaciones empresariales, dando después el paso a las empresas británicas de propiedad familiar”.

En palabras de Arrighi & Silver, 1999, citados en Pedraza, P. 2014: “La desaparición de las empresas estatutarias por acciones inglesas, teniendo como referente a la empresa East India Company, empresa que surgió y se consolidó gracias al comercio textil, se generó debido a la inadecuada aplicación de controles que tenían como fin asegurar el aumento de la productividad y rendimiento de los trabajadores.”

Productividad y rendimiento que es propio de la Escuela Clásica de Administración, con los principios de Taylor. Donde se buscaban diferentes estrategias para competir en un mercado cada vez más saturado, estrategias de control para aumentar la productividad, en este caso de tejedores, que iban a tener claras consecuencias.

Según Pedraza, P. 2014 en su ensayo sobre “Los orígenes y aplicación del control: una mirada desde la transformación empresarial de los últimos tiempo”: La aplicación de estas técnicas de control coercitivo, obligan a los tejedores a trabajar exclusivamente para ella, y más aún en palabras de Hossain, 1979 citando en Arrighi, G. & Silver, B, 1999, 118: “Como era habitual que los tejedores pertenecieran a familias dedicadas a algún tipo de producción agrícola, esto significó que se les explotaba simultáneamente en el campo y en los talleres, viéndose presionados a entregar una parte cada vez mayor de su trabajo directa o indirectamente a la compañía”.

Según Pedraza, P. 2014 “Ya con la reorganización del capitalismo mundial en el siglo XIX, principalmente en las empresas británicas de corte familiar, el control que se ejercía sobre los trabajadores cambio, esto debido a la aparición de diferentes innovaciones en transporte, comunicaciones y fabricación como el hilado del algodón, donde en palabras Pollard, 1965, 184, citado en Arrighi & Silver, 1999, 125: “Era la maquinaria la que obligaba en última instancia al trabajador a aceptar la disciplina de la fábrica”.

Lejos estaba de estos enfoques la visión de los trabajadores como personas que con sus conocimientos y habilidades podían aportar con su punto de vista el mejoramiento de los procesos. Los trabajadores son una pieza más de las máquinas, sin sentimientos, que nunca se cansan ni se desaniman.

En palabras de Arrighi & Silver, 1999, citados en Pedraza, P. 2014: Por ende los trabajadores se veían limitados y sometidos a un sistema que favorecía a los patronos capitalistas. Los tejedores manuales fueron rápidamente sustituidos por procedimientos mecánicos, lo que marcaba el final de la industria artesanal. Estos hechos contribuyeron a consolidar los procesos de expansión capitalista en Gran Bretaña.

Sin embargo, el sistema británico va poco a poco desapareciendo, debido, a factores como el dominio capitalista corporativo en Estados Unidos y en Alemania. Según Arrighi & Silver,

1999, citados en Pedraza, P. 2014: “Es así como se va dando la transición del capitalismo familiar británico a empresas centralizadas, burocráticas, jerarquizadas verticalmente, con cuadros de alto y medio rango especializados en control, dirigidas por un grupo de financieros e industriales bien organizados, como se observa en las empresas alemanas”.

Este tipo de empresas son muy parecidas a la organización que más adelante iba a surgir desde la Administración Científica de Taylor, organizada por departamentos y con un alto grado de burocratización.

De modo que en palabras de Pedraza. P. 2014: “El hecho de que las empresas alemanas estaban optando por la integración vertical les daba una ventaja competitiva frente a las empresas británicas, debido a que en el primer caso se optó en palabras de: Arrighi & Silver, 1999, 130: “La fusión de las operaciones de una empresa con las de sus proveedores y clientes, de manera que quedarán asegurados el suministro de inputs para el proceso productivo procedentes de la producción primaria, y la demanda de los productos obtenidos en este y dirigidos hacia el consumo final”. Todas las fases, desde obtención de los inputs primarios hasta la distribución de los outputs finales, quedan así integradas en la misma empresa”.

Según Pedraza. P. 2014: “Caso contrario para las empresas británicas, donde funcionaba la desintegración vertical, que para el caso de su fuerte comercio textil, presentaba las industrias del hilado, tejido acabado y comercialización por separado, lo que le representaba serias desventajas con sus contemporáneas alemanas y estadounidenses. Fue en Estados Unidos donde tuvo mayor efectividad la integración vertical, como mecanismo de control para asegurar márgenes de utilidad y disminuir los impactos de la competencia. Este avance de las empresas estadounidense significó la apertura de su comercio a través de sus multinacionales lo que en el año 1902 se denominó la invasión americana en el mercado europeo (Arrighi & Silver, 1999).”

Esto es lo que podemos observar en las empresas de corte capitalista de hoy, que mediante la publicidad pretenden asegurar un consumo elevado en la población a la que sirven, generando en ocasiones necesidades falsas y productos sin utilidad alguna (Tamayo, 2010).

Es así como al finalizar la Primera Guerra Mundial, las empresas estadounidenses se vieron en una crisis, precisamente porque la gran cantidad de bienes de consumo que producían, no se veía equilibrado con personas que se las comprarán. De igual forma en palabras de Arrighi & Silver, 1999: “Crisis marcada por el decaimiento de la absorción de empresas unidepartamentales y la desviación del poder de compra del resto del mundo hacia Estados Unidos”.

Según Arrighi & Silver, 1999, citados en Pedraza, P. 2014: “La respuesta a esta crisis se materializó en una diversificación del producto y la adopción de una estructura organizativa multidepartamental, con una forma de control establecida por una oficina general que supervisaba y evaluaba el funcionamiento de los distintos departamentos integrados.”

Según Arrighi & Silver, 1999, citados en Pedraza, P. 2014: “Sin embargo estas estrategias adoptadas por las empresas estadounidenses no superaron la crisis, ya que la gran cantidad de producción en masa no era igual a la cantidad de personas que la consumieran, aun utilizando para este fin la publicidad y la obsolescencia incorporada al artículo. Este asunto combinado con los bajos salarios de amplias masas de trabajadores, argumenta la falta de integración social de la época”.

Según Arrighi & Silver, 1999, citados en Pedraza, P. 2014: “Con esta crisis se vuelve entonces a optar por formas de organización empresarial más flexibles y de interacción y colaboración entre pequeñas empresas (redes empresariales), como también a la concentración sin centralización de empresas de Asia Oriental con la impronta social y cultural”.

4. Perspectiva humanística de la administración

La primera en manifestar su reacción principalmente ante los principios de la Escuela Clásica de Administración, fue Mary Parker Follet, llevando a cabo estudios sobre las reacciones psicológicas de los trabajadores al interior de la organización (Ríos, 1996).

Es así como la perspectiva humanística de la administración, comienza a cobrar importancia en la década de 1930, teniendo como referentes a la misma Mary Parker Follet, Chester Barnard y Elton Mayo (Da Silva, 2002).

La perspectiva humanística de la administración se fundamenta principalmente en dos enfoques:

1. Enfoque elemento humano: Psicología.
2. Enfoque comportamiento colectivo: Sociología.

Hay que tener en cuenta, que la perspectiva humanística de la administración, surge como alternativa a la perspectiva de la Escuela Clásica de Administración.

5. Escuelas humanísticas de la administración o teorías de las relaciones humanísticas

Su principal exponente es Elton Mayo, considerado el padre de la doctrina. Se desarrolló principalmente en Estados Unidos, como consecuencia de los estudios de Hawthorne.

Surge como posición y reacción ante la tesis clásica de administración, oposición liderada por los sindicatos norteamericanos de la época.

La reacción ante la tesis clásica, se puede ver reflejada, en palabras de Ríos, 1996, 27: “Administración científica como una modalidad de sofisticados principios, explotadora de los trabajadores y a favor de los intereses patronales”.

Es entonces cuando los autores mencionados anteriormente (Follett, Barnard y Mayo), se empiezan a preocupar por los aspectos (diferentes al dinero) que motivan a los trabajadores como miembros de un grupo.

Y es en esta parte que empieza a surgir cierto interés por corregir la tendencia que deshumaniza el trabajo (Ríos, 1996).

De igual forma aparece el término psicología social, de Kurt Lewin, importante referente del humanismo de la administración.

5.1. Origen de las escuelas humanísticas de la administración

La Escuela de Relaciones Humanas, aparece en la primera mitad del siglo XX, teniendo como referente las posturas de:

- Frederick Taylor: Centra su atención en el desarrollo de tareas organizacionales.
- Henry Fayol: Centra su atención en la estructura organizacional.
- Max Weber: Centra su atención en la autoridad.

En palabras de Silva, 2002, 199: “La preocupación se trasladó de las cuestiones técnicas y formales de las teorías de Taylor, Fayol y Weber a aspectos psicológicos y sociológicos”.

De igual manera la Escuela de Relaciones Humanas surge teniendo en cuenta la siguiente secuencia:

- Escuela de Relaciones Humanas
- Filosofía Humanismo Industrial
- Deterioro del Sindicalismo
- Estudios de Hawthorne

5.1.1. Deterioro del sindicalismo.

Gran Depresión Estados Unidos 1930.

5.1.2. Estudios de Hawthorne.

Estudia las condiciones para mejorar el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, a través de una serie de estudios con trabajadores de la Planta Eléctrica “Western”.

Centra la atención de sus estudios, en aspectos como la iluminación adecuada de los sitios de trabajo y la importancia de llevar relaciones armoniosas entre los trabajadores para aumentar la productividad (relación fatiga-eficiencia), adicional a esto se destacan los siguientes puntos:

- Respeto por la dignidad del empleado sin descontroles emocionales.
- Solidaridad, espíritu de trabajo en equipo.
- Las actitudes de los grupos y las necesidades de las personas afectan la motivación y el comportamiento dentro de la organización.
- La presión social que genera el grupo en ocasiones es la causante de las mermas en la productividad.
- Filosofía del Humanismo Industrial: Psicología industrial; mejor trato a los empleados se verá reflejado en un aumento de la productividad.
- Análisis de trabajador como miembro de un grupo

En esta etapa se le da mayor importancia al análisis de los deseos que motivaban a los trabajadores, pero como miembros de un grupo, esto en palabras de Ríos, 1996, 32: “Para evitar cierto paternalismo hacia los trabajadores”.

Es por esto que tiene más importancia el grupo que el trabajador individual, ya que en palabras de Follett, 1920 citado en Silva, 2002, 187: “La verdad individual es la verdad del grupo”.

Lo que también se puede observar teniendo en cuenta los aportes de Barnard, 1938, citado en Silva, 2002, 192: “Poder del grupo, más allá de lo que el individuo podría realizar por sí solo”.

La clave en esta etapa es la habilidad del administrador para cumplir con los objetivos organizacionales al mismo tiempo que cumplía con los objetivos personales de los trabajadores.

Cabe aclarar que una de las principales críticas a la perspectiva humanística de la administración, es la excesiva importancia que se le da al grupo, donde el individuo pierde su identidad y sus valores personales.

De igual forma se critica que para entender el comportamiento humano, estas teorías no son lo suficientemente robustas.

Elton Mayo admiraba a los gerentes, pero consideraba a los trabajadores como personas inmaduras e inadaptadas que requerían orientación psicológica. Taylor llamaba a los gerentes y trabajadores como “Asno lerdos” (Ríos, 1996).

A partir de estas dos teorías se optó por consultar la opinión de los trabajadores, a través de una estructura donde todos pudieran opinar en igualdad de condiciones, esto arrojó como resultado la aceptación de que los trabajadores no eran lerdos ni inmaduros, sino que por el contrario, con su conocimiento generaban mejoramientos organizacionales para enfrentar los retos de la competitividad.

6. Perspectiva de las nuevas relaciones humanas

Nace como una alternativa a la rigidez y normatividad de las teorías clásicas de la administración (clásica, burocrática y de relaciones humanas).

6.1. Conductismo

Aparece el término Conductismo de Herbert Simón, 1983, que ve el comportamiento de los trabajadores como lo menciona Da Silva, 2002, 220: “La ciencia del comportamiento humano”, para esta ciencia lo fundamental no es el cumplimiento de los objetivos organizacionales a la perfección, sino el nivel de consenso en los trabajadores, para llegar a acuerdos y tomar decisiones.

Es importante mencionar que en esta etapa es muy marcado el interés por los aspectos motivacionales de los trabajadores de las organizaciones, ya que cuando no se satisfacen necesidades establecidas, aparecen actitudes que no hacen bien al trabajador (Da Silva, 2002), actitudes como:

- Agresiones.
- Regresión: Inmadurez infantil, gritos, mal humor.
- Fijación: Incapacidad para aceptar cambios y nuevas formas de hacer las cosas.
- Retraimiento: no tomar decisiones ni aceptar responsabilidades

6.2. Teorías motivacionales de contenido

6.2.1. Teorías de la motivación Maslow.

Las teorías de motivación según Maslow, actúan como importantes fuerzas motivadoras de los trabajadores al interior de la organización, ya que en la medida en que el trabajador satisface una necesidad básica, va en busca de otras necesidades superiores y así sucesivamente.

La pirámide de necesidades según Maslow, incluye las siguientes necesidades:

- Autorealización: Trabajador da lo mejor de sí.
- Estima: Confianza y respeto del trabajador en sí mismo: Prestigio
- Sociales: Necesidad del trabajador de establecer vínculos en el trabajo.

- Seguridad y Protección: Protección contra enfermedades, robos, desempleo y seguridad del trabajador ante diferentes incertidumbres.
- Necesidades Fisiológicas: Comida, vestido, reposo y abrigo del trabajador.

6.2.2. Teoría de los factores de Herzberg.

Para analizar los factores motivacionales de los trabajadores, Herzberg se centra en dos conceptos:

- Factores higiénicos: Hacen referencia a los factores externos al trabajo, que evitan la insatisfacción de los trabajadores, por ejemplo, buena comunicación, buenas relaciones, buen salario.
- Factores motivacionales: Hacen referencia a factores internos dentro del puesto de trabajo, que hacen de las tareas de los trabajadores algo dinámico y emocionante, por ejemplo, reconocimientos, mayores retos y responsabilidades.

La clave de esta teoría es fomentar la creatividad y dinamismo de los trabajadores a través de la confianza en ellos y en el respeto por su originalidad. Tareas cada vez más desafiantes según las capacidades de los trabajadores, es un aspecto de total motivación al interior de la organización (Da Silva, 2002).

Como críticas a estas teorías se tiene que, las personas no son iguales en cuanto a la intensidad de sus diversas necesidades. Es por esto que no se podría encasillar a la persona y asegurar que necesariamente sus motivaciones y necesidades seguirán la pirámide mencionada por Maslow.

Ninguno de los dos modelos, ni el de Maslow, ni el de Herzberg en palabras de Da Silva, 2002, 234: “Presentan una relación adecuada entre las metas de las organización y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores”

Lo que sí hay que mencionar es que este tipo de teorías, sirven como base para el estudio del comportamiento de los trabajadores al interior de la organización y como base también para la elaboración de teorías de motivación posteriores.

6.2.3. Teorías motivacionales del proceso.

Teniendo en cuenta las limitaciones de las teorías motivacionales de contenido como la de Maslow y Herzberg, se propone el estudio de las teorías motivacionales de proceso, cuya intención es darle una validez más sólida a los aspectos motivacionales de los trabajadores.

6.2.4. Teorías de la relación de Mc Clelland.

Hablan acerca de la necesidad de afiliación de los trabajadores al interior de la organización, a través de relaciones personales estrechas y amistades sólidas (Da Silva, 2002).

Esta teoría es fundamental, en el sentido de que en los sistemas fabriles, los trabajadores se encontraban aislados y prácticamente dependían de la voluntad de los dueños de las fábricas para poder relacionarse con su entorno.

Es importante generar vínculos dentro del trabajo, ya que estos vínculos le permiten al trabajador no separar sus objetivos personales de los objetivos de la organización, es decir, lo alejan de un pensar mecanicista, que separa y extrapola realidades.

6.2.5. Teoría de las expectativas o esperanzas de Victor Vroom.

En palabras de Da Silva, 2002, 241: “Se relaciona con las recompensas que los trabajadores piensan recibirán por su desempeño” y agrega: “Cuanto más sientan los trabajadores que el nivel de desempeño conducirá al resultado deseado, tanto mayores

esfuerzos realizará por desempeñarse en ese nivel”, en este sentido y teniendo en cuenta estas apreciaciones es lo que se denomina: Modelo general del comportamiento.

De igual forma la teoría de la equidad de Stacy Adams, determina como factor de motivación de los trabajadores, la comparación de su rendimiento en relación con otros trabajadores, como también de la comparación en cuanto a las recompensas que han recibido los demás trabajadores por su rendimiento laboral.

Para concluir esta parte de las teorías motivacionales de los trabajadores, es importante que se le empiece a dar importancia al seguimiento de los trabajadores dentro de la organización, como también en palabras de Ríos, 1996, 50: “Entender que los trabajadores son agentes sociales, que a través de su ética y moral ejerce influencia en los negocios de la organización” y agrega “El trabajador es parte actuante de la estructura social como tributo de dignidad humana de la agrupación”.

Es así como a partir de 1880, cambia la forma como se ve al trabajador, donde el administrador debe preocuparse por la moral y sentimientos de sus trabajadores.

7. Liderazgo organizacional como factor de influencia en el comportamiento de los trabajadores

Es importante mencionar que métodos de investigación posteriores más depurados, arrojaron como resultado la influencia que tenían los líderes informales en el comportamiento de los trabajadores:

7.1. Teoría de douglas mc gregor

- Teoría X: Parte del supuesto de que a los trabajadores se les debe controlar continuamente, esto debido, a que se considera que los trabajadores por naturaleza son perezosos y mediocres en el cumplimiento de las metas de la organización.

- Teoría Y: Parte de la convicción de que a través de la confianza y el respeto hacia los valores del empleado, este puede dar lo mejor de sí para la organización, al mismo tiempo que cumple con su realización como persona.

En esta parte es muy importante fomentar la cultura del autocontrol y auto educación en los trabajadores, ya que si se genera esta cultura, básicamente se les puede dejar con plena autonomía a los trabajadores para tomar sus decisiones, ya que seguramente las tomarán pensando en el bien común.

Es fundamental utilizar como estrategia en palabras de Da Silva, 2002, 255: “Fomentar la libertad y autonomía en los trabajadores, dando prioridad a sus necesidades de orden social y de estima y estableciendo mecanismos de participación de los trabajadores en la toma de decisiones confiando y creyendo en ellos”.

7.2. Sistemas de administración de likert

Su análisis se centra en dos enfoques:

- Comportamiento centrado en el trabajo: El líder presiona y controla a los trabajadores para asegurarse de que se hagan las cosas, los empleados son “piezas” donde poca importancia se le da a sus necesidades y emociones (Da Silva, 2002).
- Comportamiento centrado en el trabajador: Se centra más en el comportamiento de los trabajadores que en el cumplimiento de metas organizacionales.

7.3. Estudio de la universidad de ohio

Según E. A. Fleishman, citado en Da Silva, 2002, 259: “Se puede presentar el hecho de los administradores se centren solamente en la producción descuidando la parte humana de los trabajadores”.

En esta parte es donde resulta fundamental que los administradores cuenten con la experticia para saber manejar sus emociones en el momento en que los resultados no son los más óptimos para la organización, ya que se corre el riesgo de poner en primer lugar la eficacia antes que los trabajadores mismos.

El ideal podría coincidir con el planteamiento de la matriz de liderazgo de Blake y Mouton, 1964, citados en Da Silva, 2002, 261: “Exigir la confianza de los trabajadores y estar atento a sus deseos y a su desarrollo, al mismo tiempo que les proporciona los recursos materiales para que las operaciones que lleven a cabo alcancen una gran eficiencia”.

Cabe aclarar que no hay un tipo de liderazgo que se pueda aplicar a cualquier situación, en palabras de Tannenbaum y Schmidt, 1958, citados en Da Silva, 2002, 265: “El Administrador define el problema y los límites dentro de los cuales la decisión debe ser tomada por el grupo (con él como un miembro más) y traslada a éste el derecho de tomarla”.

Los administradores pueden ayudar a sus trabajadores a cumplir con los objetivos dependiendo del tipo de liderazgo que ejerzan sobre este:

- Liderazgo directivo: se centra en normas de desempeño, las cuales deben ser entendidas a cabalidad por el trabajador.
- Liderazgo de apoyo: accesible, de apoyo, amigable.
- Liderazgo participativo: involucra la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Liderazgo orientado hacia la realización: generar confianza en los trabajadores, alentándolos y estimulándolos en el cumplimiento de las metas.

7.4. Modelo de liderazgo situacional de hersey y blanchard

El líder ejercerá su influencia en los trabajadores dependiendo de su grado de madurez psicológica y laboral (Da Silva, 2002), este modelo de liderazgo cobra mucho sentido en

cuanto a la capacidad del líder de desligar sus emociones en cuanto al trato con sus trabajadores, como también en la forma en que se manejan los conflictos y los momentos de tensión en el trabajo, en ocasiones, puede resultar útil ceder, aceptar puntos de vista distintos, dejar enriquecerse con la visión y punto de vista de otros, dejando un poco de lado la eficiencia y ser paciente ante lo inacabados de los procesos.

Como conclusión a estas teorías de liderazgo que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de los trabajadores, se cita en palabras de Mc Gregor, Schein, Argyris y Maslow citados en Ríos, 1996, 52: “Los trabajadores actúan principalmente automotivados y autocontrolados , tratan de ser completos en el trabajo y son capaces de hacerlo”. De igual forma Ríos, 1996, 53, asegura: “Que el trabajador se puede moldear y educar y que este tiene las características para poder mejorar cada día y superarse continuamente”.

El interés por centrarse en la educación y acompañamiento de los trabajadores surge a raíz de la preocupación porque en palabras de Ríos, 1996, 53: “Pese a que el hombre ha creado grandes empresas, no se ha preparado convenientemente para vivir dentro de las mismas”.

8. Clima Organizacional

Según Cantoni, 2002, 255: “El clima organizacional es un conjunto de sensaciones y sentimientos –de agrado o desagrado- que un desprevenido visitante, es decir, una persona que llega desde afuera, experimenta al ponerse en contacto con un grupo organizacional; es lo que el grupo le hace sentir al desprevenido visitante”.

Teniendo en cuenta el análisis de las anteriores teorías es fundamental que en palabras de Da Silva, 2002, 257: “Las organizaciones deberían evaluar periódicamente su clima interno”.

Es en esta parte donde cobra vital importancia el tema del clima organizacional, relacionado con la comunicación de los trabajadores, la toma de decisiones, el liderazgo y el control organizacional.

Según Da Silva, 2002, 257: “El clima organizacional está conformado por el deseo, por el trabajo y el resultado del entorno social de la organización”

El clima organizacional hace parte de la cultura organizacional, se mide con base en el liderazgo, el sistema de medición más conocido es el de Likert:

- Autoritario: Poca confianza, comunicación con los trabajadores y elevadas sanciones.
- Coactivo: Confianza condescendiente, como el del amo con su esclavo.
- Autoritario Benevolente: Algún grado de confianza para con lo trabajadores y también algún grado de participación personal de los trabajadores.
- Consultivo y participativo: Clima de completa confianza, los trabajadores sienten plena libertad para actuar.

Sin lugar a dudas de la relación que llevan los trabajadores con sus jefes, y del liderazgo que este ejerza con ellos dependen muchas cosas dentro de la organización.

Es fundamental, generar un trato basado en el respeto y en la confianza, donde no se vea la relación del jefe como algo separado de la vida cotidiana del trabajador, es fundamental establecer límites de respeto y verdad, donde el trabajador se sienta con la plena seguridad de contar con el apoyo y guía de su jefe.

De modo que en palabras de Cantoni, 2002, 257: “el clima organizacional se forma, pero pocos están conscientes de que manera ocurre esto, y casi nadie está dispuesto a imaginar, y menos a cuestionarse, cómo y en qué medida su propia contribución, anónima aunque personal e inconsciente, concurre en el proceso”.

8.1. Calidad de vida en el trabajo

La calidad de vida en el trabajo es un tema que a veces resulta muy complejo de definir, ya que depende de la visión que cada trabajador dentro de la organización tenga acerca de lo que significa para él la “calidad de vida”.

Es así como se podría definir la calidad de vida en el trabajo como la realización personal de los trabajadores por medio de su empleo, el problema de este tema es que aún es muy marcada la visión materialista de la calidad de vida en el trabajo, en palabras de Da Silva, 2002, 275: “La Eficiencia económica es aun medida exclusivamente en términos de la eficiencia con que se puede producir una gran cantidad de bienes de consumo”.

Según Da Silva, 2002, con el objetivo de poder tener niveles de calidad de vida en el trabajo, las tareas podrían:

- Combinarse para formar un puesto coherente.
- Proporcionar retroalimentación del desempeño del trabajador
- Grado de control racional sobre el ritmo de esfuerzo laboral
- A su vez, los puestos podrían:
 - Ofrecer la oportunidad de aprender y resolver problemas.
 - Ser vistos como una guía hacia un futuro deseable
 - Capacitar continuamente a los trabajadores, para la toma de decisiones.
 - Proporcionar recursos adecuados (equipos, materiales, información).

Los trabajadores relacionan también calidad de vida en trabajo con “ética, trato justo y justicia”, según Dessler G. 2009, pp 554, Con respecto a las relaciones de los trabajadores, los expertos por lo general definen la Justicia Organizacional en términos de sus tres componentes: Justicia distributiva, justicia procesal y justicia interpersonal o interactiva.

- La justicia distributiva: se refiere a la equidad y la justicia de los resultados de una decisión.
- La justicia procesal: se refiere a la equidad de proceso.
- La justicia interactiva o interpersonal: se refiere a “la manera en que los gerentes hacen tratos interpersonales con los empleados”; en particular, el grado en que los tratan con dignidad y no con abuso o falta de respeto.

9. Teoría estructural

La teoría estructuralista, cuyo referente es Amitai Etzioni, parte del hecho de considerar las teorías Clásica, Científica, Burocrática y de Relaciones Humanas como insatisfactorias.

Reconoce la importancia del conflicto como fuente generadora de nuevas posibles soluciones organizacionales (innovaciones) y considera la organización como un sistema abierto, es decir, lo que se modifica en una parte de la organización modifica y afecta a todas las partes de la organización (Da Silva, 2002).

La teoría estructural considera como factores de motivación no solamente el dinero, establece como tipos de control:

- Control coactivo: generan trabajadores alienados con poco compromiso, por ejemplo los presos en las cárceles
- Control remunerativo: el compromiso de los trabajadores va ligado al grado de recompensas que esperan recibir, por ejemplo las industrias.
- Control normativo o social: el involucramiento y los aspectos morales son las principales formas de control, esto se observa en las organizaciones religiosas.

Es de recalcar las palabras de William H. Whyte Jr. citado en Da Silva, 2002, 288: “Los trabajadores viven sometidos las organizaciones, de las cuales dependen desde que nacen hasta que mueren. En consecuencia los trabajadores son obligados a modificar sus tendencias y cualidades personales a fin de adaptarse a las mismas”.

Este es un aspecto clave en las organizaciones, ya que por causas de por ejemplo la calidad, donde todo debe estar documentado, todo debe seguir unos moldes establecidos y todo debe tener mínimos y seguros que den tranquilidad, las personas se deben acomodar a estos estándares dejando de ser ellas mismas.

Los trabajadores se sienten entonces como si estuvieran con las manos amarradas, ya que quieren emprender algo nuevo, y no es posible ya que el estatuto tal no lo permite o la

resolución tal dice tal y tal cosa y poco a poco se sienten más impotentes y menos capaces de ser creativos.

9.1. Desarrollo organizacional

La Teoría Estructural origina el Desarrollo Organizacional, que se caracteriza por darle un enfoque social a la administración, partiendo de una interrogante que en palabras de Beckhard, citando en Da Silva, 2002, 398: “¿Cómo se toma toda la energía humana y se canaliza en el mismo sentido que la misión de la empresa y cómo se organiza el trabajo de modo que las necesidades de autoestima y realización de los trabajadores se encuentren en grado significativo dentro del centro del trabajo?”.

El Desarrollo Organizacional, aporta un nuevo enfoque a la administración, al tener en cuenta además de la productividad, la calidad de vida en el trabajo, esto basado en valores humanistas de los años setenta, en contraste con los valores que iban a surgir en los años ochenta orientados de nuevo a los valores tradicionales de la administración (productividad, eficiencia y utilidades) (Da Silva, 2002).

Lo novedoso del Desarrollo Organizacional, es que sostiene que las organizaciones orgánicas son más flexibles para generar relaciones de ganar-ganar, donde se pueda aprender cómo comunicarse, cómo controlar y cómo tomar decisiones.

El Desarrollo Organizacional se relaciona con el clima organizacional, definido anteriormente, los administradores en este respecto, según Da Silva, 425: “Tienen la responsabilidad de crear un clima empresarial donde los trabajadores se sientan motivados a trabajar con buena fe y eficacia”

El clima organizacional diagnostica, las insatisfacciones, angustias, frustraciones, tensiones y ansiedades, con su respectivo grado de intensidad y frecuencia.

Para concluir con la revisión de las diferentes teorías de la perspectiva humanística de la administración, así como de sus limitaciones, ventajas y posterior surgimiento de teorías más elaboradas, se puede tener como punto de referencia la importancia de llevar a cabo un acompañamiento a los trabajadores, preocupándose por su continuo aprendizaje y formación en valores y principios.

Esto teniendo en cuenta los siguientes principios prácticos:

1. La solución y el modelo pueden venir del interior de cada trabajador, de una manera inductiva y constructivista, concordando con la etimología de la palabra educar, para después sí mediante un método más deductivo y conductista, conducir al trabajador a moldear su interior, que es imperfecto pero en el que se puede trabajar y educar (Otón, 2003).
2. Es importante poner atención a las necesidades y requerimientos que surgen en el interior de cada trabajador, ya que podría pasar que si son ignorados estos requerimientos, tarde o temprano se podrían traducir en enfermedades, dolencias o estados de ánimo marcados por la ira o por una entusiasmo exagerado (Otón, 2003).
3. En palabras de Otón, 2003: “Lo que significa educar la interioridad en el siglo XXI es la necesidad de generar una nueva conciencia ética en los trabajadores que contribuya a unas relaciones laborales justas y dignas de la persona humana”.
4. Es importante tener en cuenta la sociedad en la que se vive, que en ocasiones es marcadamente individualista, según Ríos, 1996, 53: “La preocupación vital del trabajador es el deseo de ascender, quiere ganar y gozar con el éxito cuando haya logrado el suyo”.
5. El hombre económico de la actual sociedad es una persona que se caracteriza por su marcado individualismo y por considerar sólo sus intereses y sus propios objetivos (Fernández, 2010).

De aquí el reto para los administradores de hoy, reto en cuanto a saber encaminar los esfuerzos de los trabajadores, teniendo en cuenta las palabras de Ríos, 1996, 54: “El gran dilema se refiere a que los trabajadores logren controlar sus invenciones o se conviertan en esclavos de ellas”.

10. Great place to work

10.1. ¿Qué hace great place to work?

Great Place to Work se encarga de ayudar a las organizaciones a crear y sostener excelentes lugares para trabajar facilitando procesos de mejora de sus entornos laborales a través de una serie de encuestas realizadas a cada organización.

Este se rige por unos parámetros los cuales fueron definidos a partir del modelo conceptual creado hace 25 años y aplicado en todo el mundo (Figura 1.). Según este modelo un lugar para trabajar se mide en base a la calidad de tres relaciones interconectadas:

- La relación entre los empleados y sus jefes.
- La relación entre los empleados y su trabajo.
- La relación entre los empleados y sus compañeros de trabajo.

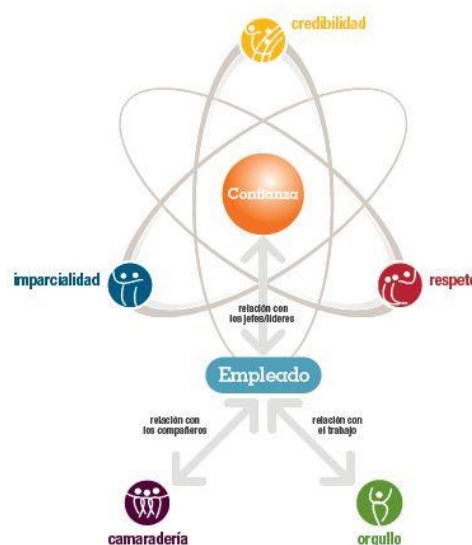


Figura 1. Modelo Conceptual aplicado a todo el mundo.
Fuente: Great Place to Work Institute, Inc. (2014).

La encuesta cuenta con cuestiones que interesan a los empleados de todos los niveles jerárquicos de la organización, estas cuestiones se centran en la relación del empleado con su jefe, su trabajo y sus compañeros. Estas tres relaciones se ven reflejadas en el modelo a partir de tres grandes dimensiones:

- La Confianza (compuesta por la credibilidad, el respeto y la imparcialidad).
- El Orgullo.
- La Camaradería.

Este modelo afirma que la Confianza es el eje fundamental de los excelentes ambientes de trabajo el cual se genera a través de la Credibilidad con los jefes, el Respeto existente entre colaboradores y líderes en sus actividades diarias, y la justicia con la que esperan ser tratados. El grado de Orgullo respecto a la organización y los niveles de conexión auténtica y Camaradería que sienten los empleados son componentes esenciales para lograr un gran lugar para trabajar.

10.2. Las mejores empresas para trabajar en Colombia 2013, según great place to work

En Colombia “Great Place to Work” se estableció el 21 de mayo de 2002, este se formó para agregar valor a las empresas de manera sensible a través del fortalecimiento y concreción de diversas iniciativas que se suman al desarrollo de la sociedad.

Teniendo en cuenta, según Da Silva, 425: “Los administradores tienen la responsabilidad de crear un clima empresarial donde los trabajadores se sientan motivados a trabajar con buena fe y eficacia”, en la actualidad empresas colombianas se están interesando cada vez más en evaluar su clima organizacional.

Los resultados de las mediciones que realiza “Great Place to Work”, hace unos años se publican en la revista Portafolio, medio de comunicación nacional sobre temas económicos y

empresariales, anualmente se difunde en esta revista la lista de las “30 Mejores Empresas para trabajar en Colombia”, esta es la única publicación en Colombia que mide la generación de valor de las compañías nacionales.

Para el año 2013 Se publicaron dos listas, una destacando las Mejores Empresas hasta con 500 colaboradores y la otra destacando las Mejores Empresas con más de 500 colaboradores. Las “30 Mejores Empresas para trabajar en Colombia” de acuerdo con “Great Place to Work”, fueron:

| Más de 500 colaboradores | |
|---|---|
| 1. Atento | 5928 empleados www.atento.com/es/ Industria: Professional Services - Telephone Support/Sales Centers Propiedad: Privada |
| 2. Telefónica- Movistar | 3644 empleados www.movistar.co Industria: Telecommunications Propiedad: Privada |
| 3. Aseguradora Solidaria de Colombia | 885 empleados www.solidaria.com.co Industria: Financial Services & Insurance Propiedad: Cooperativa |
| 4. Belcorp | 4519 empleados www.belcorp.biz Industria: Manufacturing & Production - Personal and Household goods Propiedad: Privada |
| 5. Proexport Colombia | 536 empleados www.proexport.com.co Industria: Social Services and Government Agencies - Business Services Propiedad: Gobierno |
| 6. DirecTV Telecenter Panamericana | 3127 empleados www.directv.com.co Industria: Professional Services - Telephone Support/Sales Centers Propiedad: Privada |
| 7. Banco de Occidente | 7203 empleados www.bancodeoccidente.com.co Industria: Financial Services & Insurance - Banking/Credit Services Propiedad: Privada |

| |
|---|
| 8. Sodimac Colombia |
| 6516 empleados www.homecenter.com.co Industria: Retail Propiedad: Privada |
| 9. Hewlett Packard Colombia Ltda. |
| 1095 empleados www.hp.com Industria: Information Technology Propiedad: Privada |
| 10. Omnitempus |
| 741 empleados www.omnitempus.com Industria: Professional Services - Security Propiedad: Privada |
| 11. Yanbal |
| 1915 empleados www.yanbal.com/colombia Industria: Manufacturing & Production - Personal and Household goods Propiedad: Privada |
| 12. Tekia |
| 529 empleados www.reforestadoradelcaribe.com Industria: Propiedad: Privada |
| 13. McDonald's - Arcos Dorados Colombia |
| 3999 empleados www.mcdonalds.com.co Industria: Hospitality - Food and Beverage Service Propiedad: Privada |
| 14. Sociedad Portuaria de Cartagena |
| 586 empleados www.puertocartagena.com Industria: Transportation - Transport & Storage Propiedad: Privada |
| 15. Equion Energía Limited |
| 561 empleados www.equion-energia.com Industria: Manufacturing & Production - Coke, refined petroleum products and nuclear fuel Propiedad: Gobierno |
| 16. Kimberly - Clark Colombia |
| 3200 empleados www.kcprofessional.com.co Industria: Manufacturing & Production - Pulp, paper and paper products Propiedad: Privada |

Hasta 500 colaboradores

1. Gases de Occidente S.A. ESP

465 empleados
www.gasesdeoccidente.com
 Industria: Transportation
 Propiedad: Privada

2. RSA Seguros

397 empleados
www.rsagroup.com.co
 Industria: Financial Services & Insurance
 Propiedad: Privada

3. Microsoft Colombia

272 empleados
www.microsoft.com.co
 Industria: Information Technology - Software
 Propiedad: Privada

4. Construcciones El Cóndor

257 empleados
www.elcondor.com
 Industria: Construction & Real Estate
 Propiedad: Privada

5. HOCOL

194 empleados
www.hocol.com.co
 Industria: Manufacturing & Production - Coke, refined petroleum products and nuclear fuel
 Propiedad: Gobierno

6. RBM Redaban Multicolor

494 empleados
www.redebanmulticolor.com.co
 Industria: Information Technology
 Propiedad: Privada

7. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

408 empleados
www.camaramedellin.com.co
 Industria: Social Services and Government Agencies - Business Services
 Propiedad: Privada

8. Seguros Confianza S.A.

342 empleados
www.confianza.com.co
 Industria: Financial Services & Insurance
 Propiedad: Privada

9. Terminal de Contenedores de Cartagena (Contecar)

316 empleados
www.cisne.puertocartagena.com
 Industria: Transportation - Transport & Storage
 Propiedad: Privada

| |
|---|
| 10. Productos Roche S.A. |
| 454 empleados www.roche.com.co Industria: Biotechnology & Pharmaceuticals - Pharmaceuticals Propiedad: Privada |
| 11. DuPont de Colombia S.A. |
| 193 empleados www.dupont.com.co Industria: Biotechnology & Pharmaceuticals Propiedad: Privada |
| 12. Promigas |
| 401 empleados www.promigas.com Industria: Transportation Propiedad: Privada |
| 13. Latinoamericana de Construcciones S.A. (LATINCO) |
| 168 empleados www.latinco.com.co Industria: Construction & Real Estate Propiedad: Privada |
| 14. Fondo Nacional de Garantías S.A. - FNG |
| 109 empleados www.fng.gov.co Industria: Financial Services & Insurance Propiedad: Gobierno |
| 15. Diageo Colombia S.A . |
| 241 empleados www.diageo.com Industria: Retail - Specialty Propiedad: Privada |
| 16. Bristol-Myers Squibb |
| 104 empleados www.bms.com Industria: Biotechnology & Pharmaceuticals - Pharmaceuticals Propiedad: Privada |

Figura 2. Las mejores empresas para trabajar en Colombia.

Fuente: Great Place to Work Institute, Inc. (2014).

“Un gran lugar para trabajar es aquel en el que uno confía en las personas para las que trabaja, está orgulloso de lo que hace y disfruta de las personas con las que trabaja”. –Robert Levering, co-fundador, Great Place to Work.

En la lista de las “30 mejores empresas para trabajar en Colombia” (Figura 2.), se encuentran empresas colombianas que realizan medición del clima organizacional, con lo que se evidencia que cada vez más organizaciones adoptan modelos de medición para ser más competitivas en la sociedad que se preocupan por su desarrollo interno (el bienestar de sus trabajadores) y externo (posición en el mercado).

11. Caso de estudio: banco de occidente

El clima organizacional diagnostica, las insatisfacciones, angustias, frustraciones, tensiones y ansiedades, con su respectivo grado de intensidad y frecuencia.

Las grandes organizaciones de hoy en día están interesadas en realizar mediciones sobre su clima organizacional, como lo es el Banco de Occidente, que a través de “Great Place to Work” realiza anualmente la valoración del clima organizacional.

Esta valoración la realiza bajo el modelo desarrollado y validado mundialmente para el emprendimiento y comprensión del clima organizacional en tres planos cuyos pilares son:

- **La Confianza** que inspiran los líderes y la empresa.
- **La Camaradería** presente en el grupo de trabajo.
- **El Orgullo** que produce el trabajo, el equipo y la empresa.

La encuesta realizada en el año 2013 se basó en los siguientes parámetros para evaluar el clima organizacional:

- Confianza:
 - Credibilidad: aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo. Este específicamente se refiere a:
 - Información
 - Accesibilidad
 - Coordinación

- Delegación
- Visión
- Confiabilidad
- Honestidad
- Respeto: aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas.

Este específicamente se refiere a:

- Desarrollo conocimiento
- Participación
- Entorno de trabajo
- Vida personal
- Imparcialidad: imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad. Este específicamente se refiere a:
 - Equidad en la remuneración
 - Equidad en el trato
 - Ausencia del favoritismo
 - Justicia en el trato a las personas
 - Capacidad de apelación

- Camaradería: inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí.

Este específicamente se refiere a:

- Fraternidad
- Hospitalidad del lugar
- Hospitalidad de las personas
- Sentido de equipo
- Orgullo: sentimiento hacia las diferentes facetas de la organización. Este específicamente se refiere a:

- Orgullo del trabajo
- Orgullo del equipo
- Orgullo de la empresa

Estos parámetros se miden de acuerdo a una valoración según el resultado numérico de la encuesta realizada (Figura 3.) las valoraciones van de Excelente, muy alta, media (+), media (-), baja, muy baja y crítica, para la medición del año 2013 se contaba con una valoración previa de los resultados del año 2011, se planteó un objetivo de lo que quería alcanzar y por último se tiene la valoración actual los resultados del estudio realizado en el 2013.

| Great Place to Work® Trust | Valoración Previa | Objetivo Planteado | Valoración Actual |
|-------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Información | Muy alta | Muy alta | Alta |
| Accesibilidad | Alta | Alta | Alta |
| Coordinación | Alta | Muy alta | Alta |
| Delegación | Alta | Alta | Media (+) |
| Visión | Muy alta | Muy alta | Alta |
| Confiabilidad | Muy alta | Muy alta | Muy alta |
| Honestidad | Muy alta | Muy alta | Alta |
| Desarrollo | Media (+) | Alta | Media (+) |
| Reconocimiento | Alta | Alta | Alta |
| Participación | Muy alta | Muy alta | Alta |
| Entorno de trabajo | Media (+) | Alta | Alta |
| Vida Personal | Alta | Alta | Alta |
| Equidad en la remuneración | Media (-) | Media (+) | Media (-) |
| Equidad en el trato | Alta | Alta | Media (+) |
| Ausencia de favoritismo | Alta | Alta | Alta |
| Justicia en el trato a las personas | Alta | Alta | Alta |
| Capacidad de apelación | Alta | Alta | Alta |
| Fraternidad | Alta | Muy alta | Alta |
| Hospitalidad del lugar | Alta | Alta | Alta |
| Hospitalidad de las personas | Alta | Muy alta | Muy alta |
| Sentido de equipo | Alta | Muy alta | Alta |
| Orgullo por el trabajo personal | Alta | Alta | Alta |
| Orgullo del equipo | Media (+) | Alta | Alta |
| Orgullo de la empresa | Media (+) | Alta | Media (+) |
| Apreciación General | Media (+) | Alta | Media (+) |

| Valoraciones e Índice del Ambiente Laboral (IAL) | | | |
|--|-----------------------|--------------------|-------------------|
| Valoraciones | Valoración Precedente | Objetivo Planteado | Valoración Actual |
| Excelente | 0 | 0 | 0 |
| Muy alta | 5 | 9 | 2 |
| Alta | 14 | 15 | 17 |
| Media (+) | 5 | 1 | 5 |
| Media (-) | 1 | 0 | 1 |
| Baja | 0 | 0 | 0 |
| Muy baja | 0 | 0 | 0 |
| Crítica | 0 | 0 | 0 |
| Índice del Ambiente Laboral | 84,6 | 88,7 | 83,4 |
| Brecha frente a la Excelencia | 11,2 | 7,0 | 12,3 |
| Valoración del Ambiente Laboral | Sobresaliente | Muy sobresaliente | Sobresaliente |

Figura 3. Resultados consolidados encuesta 2013.

Fuente: Banco de Occidente – Bienestar Social, (2014).

El Banco de Occidente divulga los resultados de esta encuesta por Bancas, compara el resultado global del Banco con los resultados específicos de cada Banca.

Los resultados que se tomaron para este estudio son los de la Banca de Vehículos que está conformada por dos regional en Bogotá, las cuales son Bogotá centro y Bogotá norte, a continuación se muestran los resultados específicos del Banco de Occidente frente a esta área, en la figura 4 se evidencian los resultados y las áreas de oportunidad de la Banca de Vehículos frente a los resultados del Banco y en la figura 5 se evidencian los resultados y las áreas de oportunidad frente a los resultados del 2011 de la Banca de Vehículos frente a los resultados del 2013 de la Banca de Vehículos.



Figura 4. Áreas de oportunidad Banca de Vehículos frente Banco de Occidente 2013.

Fuente: Banco de Occidente – Bienestar Social, (2014).

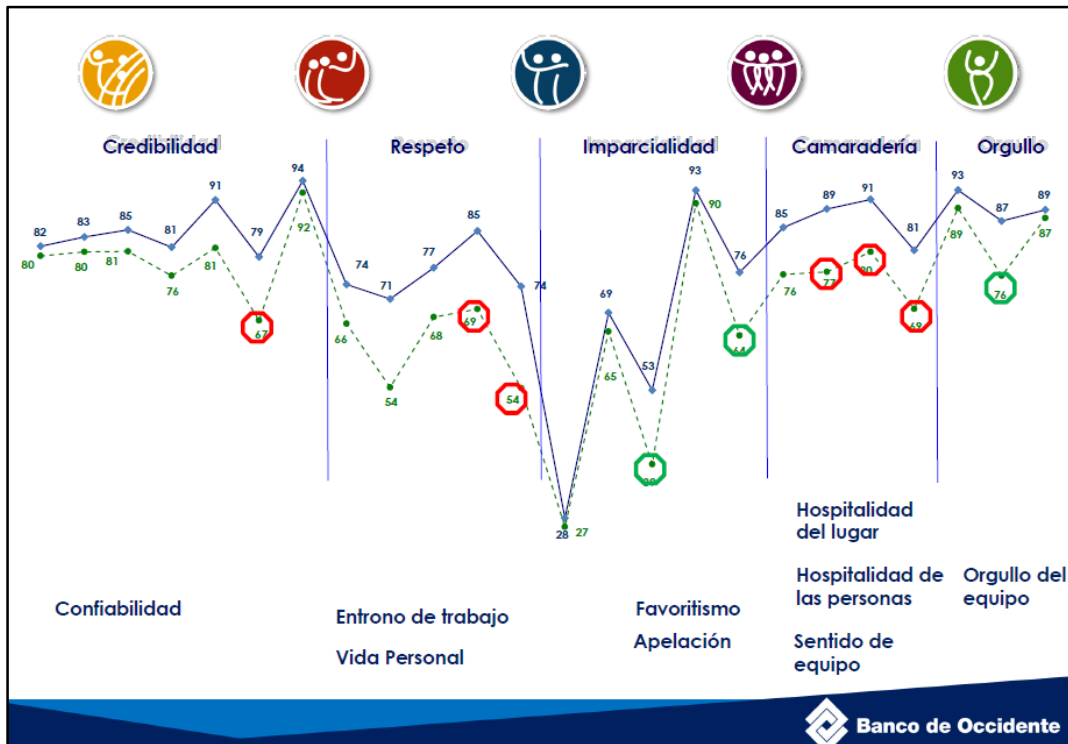


Figura 5. Áreas de oportunidad BV 2011 frente BV 2013.
Fuente: Banco de Occidente – Bienestar Social, (2014).

Según los resultados en la apreciación general se mantiene el resultado de Media (+) como en años anteriores (Figura 3.), pero para este año se encuentran oportunidades de mejoras (Figura 4 y 5) en los siguientes parámetros que se detalla cada uno específicamente:

- Confiabilidad:
 - o Mi jefe cumple sus promesas.
 - o Mi jefe hace lo que dice.
 - o Un despido masivo sería la última opción a la que recurriría esta empresa.
- Desarrollo:
 - o Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.
 - o Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.
- Entorno de trabajo:

- Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.
- Este es un lugar psicológico y emocionalmente saludable para trabajar.
- Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.
- Vida personal:
 - Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.
 - Aquí no animan a equilibrar el trabajo con la vida personal.
 - Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.
 - Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.
- Ausencia de favoritismo
 - Los ascensos son obtenidos por quienes más merecen.
 - Mi jefe evita el favoritismo.
 - Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas.
- Capacidad de apelación:
 - Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.
- Sentido de equipo:
 - Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo.
 - Siento que estamos todos “en el mismo barco”
 - Puedo contar con la ayuda de mis compañeros.
- Fraternidad:
 - Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo.
 - Aquí celebramos eventos especiales.
 - Las personas aquí se preocupan por las demás.

- Hospitalidad del lugar:
 - o Este es un lugar acogedor para trabajar.
 - o Es entretenido trabajar aquí.
- Hospitalidad de las personas.
 - o Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenidos.
 - o Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente “en casa”.
- Orgullo de equipo:
 - o Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi trabajo.
 - o Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo.

Los trabajadores son enemigos de la rutina y se aburren y desmotivan si trabajan a media máquina. Hay que tener en cuenta que los trabajadores están en constante interés por conocer sus máximas capacidades y poder emplearlas.

Las perspectivas sobre las fuentes de felicidad e infelicidad que pueden llegar afectar el clima organizacional, se pueden distinguir en cuanto a su enfoque principal, ya que algunas centran su atención en el ambiente y otras en los pensamientos y sentimientos de sí mismo.

Es importante tener en cuenta que en palabras de Ríos, 1996, 55: “La inestabilidad emocional de los trabajadores dificulta la medición de sus propias capacidades, por lo que no es fácil conocer con eficiencia la naturaleza humana”.

Por lo que en los resultados de la medición para el año 2013 en la Banca de Vehículos de Banco de Occidente se tiene varias oportunidades de mejora.

Este se enfoca en mejorar cada vez más estas áreas de oportunidad para que el clima organizacional mejore y estos resultados se vean reflejados tanto en la organización internamente, como externamente, en palabras de Da Silva, 2002, 425: “El clima

organizacional es el ambiente Psicológico que resulta de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas empresariales, y que se refleja en las relaciones interpersonales”.

A partir de la información de los resultados del Great Place to Work para el año 2013 del Banco de Occidente, la dirección general y el Área de recursos humanos diseñaron y colocaron en práctica estrategias para modificar el comportamiento de los colaboradores, favoreciendo las relaciones interpersonales en el trabajo, mejorando la calidad la productividad y, como consecuencia, la competitividad del Banco.

En base a esto para lograr resultados frente a las áreas de oportunidad el Banco en lo corrido del año 2014 ha implementado:

- Horarios Flexibles
- Viernes Casual
- Plan Carrera
- Universidad Corporativa

Las características de cada sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional específico como se evidencia en el caso del Banco de Occidente. Este repercute sobre las motivaciones de los colaboradores de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El departamento que se encarga de realizar y enfocarse en este tipo de mediciones y mejoramientos es Recursos Humanos quienes cada vez más deben ampliar sus enfoques, en palabras de Chiavenato, 2009, Dada esta ampliación del enfoque, los nuevos papeles de la administración de recursos humanos se puede resumir en cinco aspectos fundamentales:

1. Invertir mucho en las personas y en los administradores del capital humano.
2. Trasformar a las personas en talentos dotados de competencias.

3. Trasformar a los talentos en capital humano.
4. Trasformar al capital humano en capital intelectual.
5. Trasformar al capital intelectual en resultados para el negocio.

Teniendo en cuenta estos puntos, es muy notorio el interés de las organizaciones por adoptar modelos de medición de su clima organizacional y los aspectos motivacionales de los trabajadores, como lo está haciendo el Banco de Occidente y otras grandes organizaciones colombianas.

Para realizar cualquier cambio o mejora dentro de una organización se debe tener un clima óptimo, según Fernández, 2001, “este punto es fundamental... en el cambio de cultura organizacional”. Para tal fin se debe desarrollar una cultura de servicio en la cual es importante que todos sus trabajadores:

- Sentido de identificación e influencia en la organización.
- Apertura a la actitud creativa.
- Deseo de cambio.
- Reconocimiento institucional.
- Trabajo en equipo.

Esto le permite a las organizaciones aprender sobre sí mismas y orientar a sus colaboradores con prácticas, eventos y diálogos con lo cual la organización y sus colaboradores tomaran conciencia de la importancia de su entorno laboral.

Por lo general las empresas que se preocupan por este mejoramiento continuo, tiene la mitad de rotación voluntaria que sus competidores, ahorrando dinero en contrataciones, capacitación de nuevos empleados y retrasos en sus procesos entre otros.

Según la revista del Banco de Occidente, El cuadro 2014, por tercera año, el Banco de Occidente ubica dentro de las 16 mejores empresas para trabajar en Colombia con más de 500 colaboradores, según la medición efectuada por Great Place to Work de 2013, en la que

ocuparon el séptimo puesto. El lema dentro de la organización es ¡Nuestro compromiso nos impulsa cada vez más a ser mejores!.

Hoy en día empresas familiarmente responsables, son claves para ser competitivas en la sociedad, empresas que se juegan por el bienestar de sus trabajadores y por su desarrollo integro al interior y fuera de la organización.

Conclusiones

Resulta fundamental que los administradores cuenten con la experticia para saber manejar sus emociones en el momento en que los resultados no son los más óptimos para la organización, ya que se corre el riesgo de poner en primer lugar la eficacia antes que los trabajadores mismos.

Los diferentes modelos de liderazgo cobran mucha importancia en cuanto a la capacidad del líder de desligar sus emociones al momento de tratar con sus trabajadores.

Es importante también la forma en que se manejan los conflictos y los momentos de tensión en el trabajo, en ocasiones, puede resultar útil ceder, aceptar puntos de vista diferentes, dejar enriquecerse con la visión y punto de vista de otros, dejando un poco de lado la eficiencia y ser paciente ante lo inacabados de los procesos.

Se corre el riesgo de que a los líderes, por buscar la perfección organizacional, desprecien a los trabajadores que no destacan, para este caso, se podría construir sin buscar la perfección inexistente, alegrarse con el “barro”, aunque no sea perfecto, puro y brillante. No buscar tanto la eficiencia, ni pretender que todo resulte bien, no pretender ser un perfecto ejecutor de eventos, ni ser selectivo, buscando solo las elites que conduzcan masas.

No basta con líderes que escuchen a los trabajadores y les muestran horizontes amplios, se necesitan líderes pendientes de las necesidades más cotidianas de los trabajadores.

Hoy se ve un cúmulo de ocupaciones de escritorio, donde se aumenta la productividad a través de un mínimo de capacitación y aprendizaje. Esto desmotiva a los trabajadores, debido, a la ausencia de tareas desafiantes y a la incapacidad de ocupar al máximo sus talentos y habilidades.

Es positiva la visión del trabajador como un ser integral que se dignifica y se hace más hombre a través del trabajo, un ser que busca a través del trabajo explotar sus capacidades al

máximo y sentirse útil a la sociedad, es por esto que la confianza depositada en los trabajadores traerá frutos abundantes.

La calidad de vida en el trabajo es un tema que a veces resulta muy complejo de definir, ya que depende de la visión que cada trabajador dentro de la organización tenga acerca de lo que significa para él la “calidad de vida”.

En las organizaciones podría predominar la estructura horizontal, donde todos los trabajadores tienen responsabilidades, donde prima el trabajo en común, el consenso. Donde a todos se les puede preguntar y la opinión de todos es tomada en cuenta. Donde se entiende con claridad que el poder sin humildad es dictatorial, un poder que impone su verdad, que no toma en cuenta las opiniones diferentes.

Poder es servicio donde no siempre prima la eficacia.

La clave para crear un excelente lugar de trabajo no son los diferentes beneficios, prácticas o programas que se deben dar a los trabajadores, sino la construcción de relaciones de calidad dentro de la organización.

Referencias bibliográficas

Arrighi, G. & Silver, B. (1999). El caos y el orden en el sistema mundo moderno. Capítulo II: La transformación de la empresa. ISBN 84-460-1504-8.

Da Silva, R. (2002). Teorías de la administración. Parte III: Perspectiva humanística de la administración. ISBN 970-686-224-2.

Franklin, E. & Gómez, G. (2002). Organización y métodos: Un enfoque competitivo. ISBN 970-10-3570-4

Fernandez, S. (2010). Persona, sociedad y economía en Jacques Maritain, Universidad Miguel de Cervantes, Santiago, Octubre.

Otón, J. (2003). Educar la interioridad. Editorial Sal Terrae, ST 91 (2003) 19-30.

Great Place to Work (2014). Acerca de nosotros. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.co/acerca-de-nosotros>

Great Place to Work (2014). Mejores Empresas. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas>

Ríos, G. (1996). Competitividad en el siglo XXI, factor humano y calidad. Colección empresarial Universidad Militar Nueva Granada.

Tamayo, J. (2010). Desarrollo humano multidimensional.

Great Place to Work (2014). Las Mejores Empresas en Colombia. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.co/mejores-empresas/las-mejores-empresas-en-colombia>

Weber, M. (1979). La ética protestante y el espíritu del capitalismo. ISBN 968-434-071-0. Volumen I, págs. 1-206.

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada. *Journal of work and organizational psychology* 93. Pp 99 – 106.

Cantoni, F. (2002). El factor humano en la organizacion. ISBN 958-28-1326-1.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. ISBN 978-607-442-285-6. México.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. ISBN 978-970-10-7340-7. Tercera edición. México.

Fernández, A. (2001). Gestión humana: la imagen del servicio. ISBN 958-41-0207-9. Bogotá, Colombia.

Pedraza, P. (2014). Ensayo: Los orígenes y aplicaciones del control: Una mirada desde la transformación empresarial de los últimos tiempos. Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11431/1/Pedraza%20Rodr%C3%ADguez%20Pablo%20Andr%C3%A9s%202014..pdf>