

**La cultura organizacional:  
Eje de acción en la  
gestión humana**



**Compiladora**  
Mónica Llanos, Mgs.

***LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EJE DE  
ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA***

**COMPILADORA:**

**Mónica Llanos Encalada, Mgs.**

**2016**

**Universidad  Ecotec**

**TÍTULO**

LA CULTURA ORGANIZACIONAL- EJE DE ACCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA

**COMPILADORA:**

Mónica Llanos Encalada, Mgs.

**AUTORES**

Mónica Llanos Encalada, Mgs.

Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez, Mgs.

Eva Marisol Romero Vélez, Mgs.

Fabiola Coello Arrata, Mgs.

Yadira Mariuxi Armas Ortega, Mgs.

**AÑO**

2016

**EDICIÓN**

MSc. Ángela María González Laucirica - Departamento de Publicaciones

Andrea Estefanía Agurto Tandazo - Coedición

Universidad ECOTEC

**ISBN**

978-9942-960-16-0

**NO. PÁGINAS**

126

**LUGAR DE EDICIÓN**

Samborondón - Ecuador

**DISEÑO DE CARÁTULA**

Ing. Arnaldo Oscar Sánchez González - Departamento de Marketing y Relaciones Públicas. Universidad ECOTEC

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción.....	3
CAPÍTULO I .....	7
LA PERSONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES: LA CULTURA.....	7
Mgs. Mónica Llanos Encalada.....	7
Introducción.....	7
Una visión general de Cultura .....	8
Integración de la cultura a las organizaciones .....	11
El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional .....	15
Referencias .....	19
CAPÍTULO II .....	25
VISIBILIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO .....	25
Mgs. Mónica Llanos Encalada.....	25
Introducción.....	25
Relación cliente- organización.....	26
Expectativas de los clientes.....	29
Tipos de clientes.....	31
Conclusiones.....	34
Referencias .....	35
CAPÍTULO III .....	38
Gestión de intangibles y la efectividad de la comunicación en sus procesos.....	38
Mgs. Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez.....	38
Introducción.....	38
Talento Humano .....	40
La Comunicación en la Instituciones .....	41
Comunicación interna .....	44
Eficacia y eficiencia de la comunicación .....	47
Barreras en la comunicación .....	48
Las habilidades sociales y el liderazgo .....	54
Conclusiones.....	56
Referencias .....	56

CAPÍTULO IV.....	61
Efectos de la Resiliencia en el Clima Organizacional .....	61
Mgs. Eva Marisol Romero Vélez .....	61
Introducción.....	61
La Resiliencia.....	63
La Resiliencia y el clima organizacional.....	66
Dimensiones del clima Organizacional - Condiciones Resiliencia Organizacional .....	72
Clima organizacional-Cultura organizacional- Resiliencia .....	80
Conclusiones.....	82
Referencias .....	83
CAPÍTULO V.....	86
Influencia de la cultura organizacional en la estructura ocupacional de las instituciones ...	86
Ps. Fabiola Coello Arrata. Mgs.....	86
Introducción.....	86
Mercado Laboral.....	87
Clasificación ocupacional: Ocupación, Empleo, Puesto de Trabajo. ....	89
El sistema de clasificación por competencias .....	93
Conclusiones.....	102
Referencias .....	103
CAPÍTULO VI.....	109
EL EFECTO DE LAS ORGANIZACIONES CON PERSONALIDADES PANÓPTICAS EN EL CLIMA LABORAL .....	109
Mgs. Yadira Mariuxi Armas Ortega.....	109
Introducción.....	109
Personalidad panóptica- concepciones básicas. ....	111
Una sociedad disciplinaria.....	115
Organizaciones de personalidades panópticas.....	118
Conclusiones.....	124
Referencias .....	125

## **Introducción**

Existen varias versiones y aproximaciones al concepto de cultura organizacional, para unos es considerada un conjunto de percepciones, y para otros, esta corresponde a valores institucionales, sin embargo, la cultura en los últimos veinte años, ha cobrado mayor importancia en relación a la gestión humana, puesto que, gracias a los aportes de la teoría sistémica, las organizaciones son consideradas entes vivos conformadas por personas, cada una de ellas poseen características particulares y únicas, que en su interrelación en pares y grupos se dinamiza y se vuelve compleja.

La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales -al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferentes ámbitos relacionales, tales como: el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes- proveedores y comunidad).

Estas características serán precisamente cualitativas y difícil de identificarlas, por ello se hace necesario intervenir en su abordaje. Por ello, en el presente texto, se enfatiza la importancia de la cultura como eje de acción de la gestión humana, siendo que toda organización indistintamente de su misión y giro de negocio, está conformada por personas. Cada vez, son más las organizaciones que consideran la cultura como estrategia competitiva, ya que les permite institucionalizar y fomentar entre sus colaboradores los valores, formas de comunicación y de relaciones laborales que propenden al éxito de sus organizaciones.

En el primer capítulo “La Personalidad de las organizaciones: La Cultura”, se aborda varios conceptos de la cultura organizacional desde diferentes enfoques. Es importante entender que esta se gesta y está presente inexorablemente y subyace a las diferentes acciones; comportamientos y una serie de manifestaciones propias de la dinámica inter-relacional que se da al interior y hacia el exterior de la organización, por ello, es fundamental que las diferentes culturas existentes al interior de las organizaciones, en su manifestación de subculturas y micro-culturas, tal como lo expone Solomon, se integren en una sola cultura, aquella delimitada y promovida por los directivos de cada organización, caso contrario- las primeras tomarán cuerpo hasta constituirse en la cultura organizacional, lo cual en la mayoría de casos no resulta favorable para la gestión.

En el capítulo II, se plantea la importancia de “La visibilización de la cultura: cliente interno y externo”, se puede notar- que la cultura organizacional, posee una fuerte influencia tanto en los clientes internos como externos, puesto que la cultura espontánea e involuntariamente se visibiliza en esa relación de intercambio constante, sea este: comercial, productos; bienes o servicios, de todos estos, el servicio será la actitud complementaria a los anteriores.

La cultura, por lo tanto, será parte intrínseca del servicio, presente en todo tipo de relación, ya que sus características se integran como parte de la personalidad y ésta se refleja en la actuación de las personas, es decir, sus actitudes y comportamientos. La cultura organizacional, permite identificar la dinámica existente entre los clientes; entre los colaboradores y entre clientes- colaboradores, puesto que los clientes también traen su propia cultura. Definir la cultura organizacional de manera intencional se vuelve fundamental para los líderes de las organizaciones, ya que esta favorecerá la creación de una imagen y servicio favorable que traerá consigo la fidelización de los clientes y captación de nuevos.

Luego entonces, en este contexto de percepciones y la intangibilidad que caracteriza la gestión humana, se aborda en el Capítulo III, “La gestión de intangibles y la efectividad de la comunicación en sus procesos”, en el cual se resalta la importancia de la comunicación interna y externa como estrategia que favorece la gestión de los intangibles tales como: marca; conocimiento; cliente, y como una de las variables, la cultura organizacional. Por lo cual, es necesario gestionar la comunicación al interior de las organizaciones, superando las barreras naturales que surgen en ella y fortaleciendo las habilidades sociales y el liderazgo de los miembros de la organización y en especial de los directivos.

El contexto actual, trae además cambios constantes. Las organizaciones deben anticiparse al conflicto; la crisis y los efectos de los nuevos escenarios, pero a su vez, identificar las oportunidades que se presentan. Por ello, en el Capítulo IV, se aborda la importancia de desarrollar en los colaboradores y en la organización misma, la capacidad de ser resiliente, puesto que la resiliencia permitirá a las organizaciones autorregularse y ser capaces de salir fortalecidos de las crisis, tomadas como oportunidades de aprendizaje y ser mejores, todo esto se traducirá en un clima laboral favorable en el cual los miembros de la organización contribuirán para encontrar nuevas y mejores alternativas a los momentos de crisis.

Otro de los aspectos a considerar desarrollado en el Capítulo V, será la relación existente entre la cultura organizacional con la estructura ocupacional, puesto que, estas dos deben guardar correspondencia. Es importante que las organizaciones definan la estructura orgánica y ocupacional que requieren, no sólo en correspondencia con la clasificación internacional, sino en función de sus propias necesidades y características propias como organización, es decir su cultura. También es importante que exista una correspondencia entre los perfiles personales y profesionales con la descripción de los cargos, de esta manera se optimiza el potencial de cada colaborador.

Finalmente, las personalidades panópticas abordadas en el Capítulo VI, que no es otra cosa que sistemas de control cruzado en similitud a las cárceles, ha llevado a que gracias a la tecnología se implementen una serie de controles que lleva a la posibilidad de poder observarlo todo y las personas sentirse controladas, estos sistemas de control excesivo quizá o necesario se encuentra en los hogares; la vida personal; las redes sociales y por supuesto en las relaciones laborales. Se plantea los pros y contra de los mismos, pero también se reflexiona sobre ¿cómo estas afectan el clima laboral?, también resulta interesante que la mayoría de personas ya estamos acostumbrados a sistemas de control permanentes a los cuales nos hemos sometido y adoptado, sin percatarnos de ello.

El texto presentado por lo tanto busca relacionar la cultura organizacional como el eje de acción de la gestión humana y en esta última aspectos que se encuentran ligados intrínsecamente a la complejidad de las personas que conforman las organizaciones y su accionar al interior de las mismas, no se pretende sobre valorar a la cultura, pero sí dejar claro que siendo conceptualizada como la personalidad de la organización que le permite tener su propia identidad y diferenciarse de otras, todo lo que se gesticule en el interior de las organizaciones deberá estar en correspondencia con lo que se es.

# CAPÍTULO I

## LA PERSONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES: LA CULTURA

Mgs. Mónica Llanos Encalada  
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Tecnológica ECOTEC

### Introducción

La cultura organizacional es un tema que lleva mucho tiempo preocupando a los líderes de las organizaciones, ya que, por un lado, se ha querido dar la debida importancia a los aspectos psicológicos y sociales de las personas y sus relaciones al interior de las organizaciones, y, por otro lado, no se ha encontrado la manera de abordarlo por ser un concepto abstracto. Sin embargo, se quiera o no, la cultura siempre está presente, aun cuando no se sepa gestionarla.

La cultura organizacional debe ser fuerte o dominante, de tal manera que integre y sobre pase a la cultura de sus miembros, o dicho de mejor manera, que los miembros de la organización, integren las características de la cultura organizacional a su propia cultura.

De la misma manera en que la cultura de una persona se la puede percibir al tratarla e interactuar con ella, la cultura de una organización es percibida y constituye un referente al momento de ser parte de esta o adquirir de ella un producto, bien o servicio. Al referirse a la cultura de una organización, esta se va creando un prestigio e imagen que se posiciona en la mente de los diferentes grupos de interés. En cuanto a la cultura del país y específicamente la región, esta se inserta y traduce a través de la organización.

Las organizaciones deben centrar su atención en desarrollar una fuerte cultura organizacional que integre las características de cada región, las de sus miembros, pero discriminando y seleccionando acertadamente lo positivo de estas e integrándolas con características propias e intencionadas de la personalidad que se quiere tenga la organización, la forma en que se quiere ser vista, percibida y por lo tanto como consecuencia de ello, elegida por los clientes.

### **Una visión general de Cultura**

El término cultura 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. Otra definición, es el modo de vida o expresión; lo cual incluye las tradiciones; costumbres; valores y hábitos, circunscritos a un grupo de personas, entre ellas un grupo social, una comunidad en particular o una familia. Finalmente está la definición referida al arte en todas sus manifestaciones; en la cual está implícita la creatividad.

Como se puede notar, existen muchas definiciones de cultura, algunas parten desde las conceptualizaciones más básicas hasta llegar a sus diferentes aplicaciones y contextos, pero desde el punto de vista etimológico, “el término cultura, proviene del latín *cultus*, que hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. Su definición ha ido mutando a lo largo de la historia.” (Definición, s.f)

Según Kuper (2001), citado por Morelos y Fontalva (2014), plantea que existen varias manifestaciones que derivan del término *cultura*, entre los estudiosos se cuenta que, a mediados del siglo XIX, los antropólogos Alfred Kroeber & Clyde K.

Klukhohn, recolectaron en un libro célebre casi 300 maneras de definirla. Posteriormente, entre 1929 y 1950, científicos sociales norteamericanos construyeron no menos de 157 acepciones del término, en las cuales explicitan algunas razones de diversidad a partir la conceptualización de la cultura (pág: 97). Por lo cual se puede afirmar que “Para algunos, cultura es un término general que se emplea con dos acepciones claras. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo, y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 176)

Otros autores realizan una precisión más compleja y contextual, integrando los conceptos abstractos y subjetivos con lo tangible y visible. “La cultura es la personalidad de una sociedad e incluye ideas abstractas, como valores y cuestiones éticas y objetos materiales y servicios, como automóviles, ropa, comida, arte y deportes, que son productos de la sociedad. En otras palabras la cultura es la acumulación de significados, rituales, normas y tradiciones compartidos por los miembros de una organización o sociedad” (Solomon, 2013, pág. 525)

El término cultura sobre el cual se va a reflexionar en el presente texto, será aquella referida al conjunto de tradiciones, costumbres, valores, principios, hábitos y actitudes que se adquieren de generación en generación gracias a la convivencia y cotidianidad que permite la interacción con los miembros de un determinado grupo. Bajo este enfoque, la cultura se la va asimilando en forma continua y sistemática y en un momento dado se impregna en los miembros de un grupo en forma natural y espontánea, en este proceso, juega mucho el inconsciente de las personas, puesto que a muchos quizá les ha sucedido que conscientemente rechazan o juzgan ciertas costumbres o comportamientos de su grupo de origen y se proponen no hacer uso de ellos, sin embargo, terminan inconscientemente repitiendo los mismos patrones.

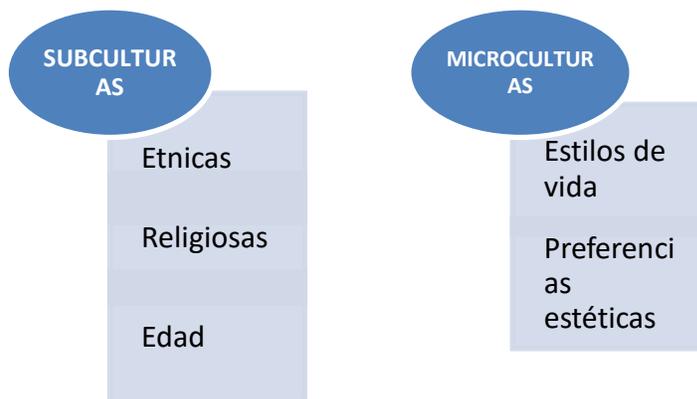
Por ello acertadamente Nuñez plantea lo siguiente:

...la cultura deberá pensarse como el proceso de asimilación, producción, difusión y asentamiento de ideas y valores en que se funda la sociedad, es el conjunto de representaciones colectivas, creencias, usos del lenguaje, difusión de tradiciones y estilos de pensamiento que articulan la conciencia social, es el ámbito en que se producen y reproducen nuestras formas de vida y nuestra ideología; vista así la cultura es un mecanismo de regulación social. (2009, pág. 35)

La cultura de un país refleja las características comunes de sus miembros, a consecuencia de ser parte de un sistema de interacción e interdependencia, por lo cual, no podrán desprenderse de estas, y en muchos de los casos se aferran a ciertas características que les permite ser y sentirse identificados, en especial cuando emigran a otros países. Estar fuera del país de origen impide que se mantenga la cultura en forma pura, esta se impregna o complementa con las tendencias del país de residencia.

A causa de la globalización y el avance de la tecnología, las personas se verán influenciadas de diferentes maneras por otras culturas, en especial las nuevas generaciones. Sin embargo, al interior de cada ciudad y país también se pueden diferenciar sub grupos, que, por ciertas condiciones y puntos de interés en común, se adoptan características de manera voluntaria, lo cual se ilustra en la siguiente figura.

Figura No 1  
Clasificación de las culturas



Fuente: Información obtenida del texto "Comportamiento al Consumidor" de (Solomon, 2013)

Se puede concluir en este punto, que la cultura es inherente y se vuelve necesaria para regular, identificar y diferenciar ciertas sociedades de otras, ciertos grupos de otros. Sin embargo, dado que, en el mundo actual, los grupos y las comunidades ya no viven aislados, sino que se deben a un contexto y a un mundo globalizado y sistémico, las barreras se rompen y se da paso a otras influencias que afectan nuestra cultura original y surge el proceso de la aculturación expresada por los mercadólogos, referida "al proceso de desplazamiento y adaptación de un individuo al ambiente cultural de un país extranjero en el cual reside. Este factor es especialmente importante... debido a nuestra sociedad cada vez más global". (Solomon, 2013)

Siendo que, a las culturas, no se les puede dar un juicio de valor, simplemente son diferentes, pero por otro lado se debe considerar que en la integración con los diferentes grupos y frente a los valores y principios universales que regulan la convivencia entre las personas, se debe buscar el bienestar común. Surgen entonces varios cuestionamientos: ¿Quién define cuáles son esos valores que deben primar sobre los intereses particulares?; ¿cómo se puede determinar en un momento dado qué hábitos, prácticas o costumbres son las adecuadas?; ¿dónde terminan mis derechos y empiezan los de los demás?; ¿cómo integrarme en la sociedad sin dejarme alienar por ella?; ¿cómo integrarme a esa sociedad a la que me debo sin dejar de ser yo mismo?

### **Integración de la cultura a 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, sino también de experiencias, y cuyas personalidades interactúan entre sí al interior de las organizaciones.

El concepto cultura organizacional, se va estructurando hacia finales de los años setenta con Pettigrew (1979, p. 574), quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado”. Tal concepto influye en Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) (Cujar, Ramos, Hernández, & López, 2013, pág. 351)

Para Becker (1998), citado por Robbins (2009), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra. Por lo cual tal como se ilustra en la siguiente figura, la cultura organizacional será la integración entre la suma de las culturas individuales y las grupales al interior de esta. Por lo cual, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya.

Figura No 2  
Dinámica de las culturas



Ilustración realizada por la autora, en la cual se muestra la dinámica de las culturas que se integran y forman parte de la Cultura Organizacional.

Enfatizando con lo dicho anteriormente, la cultura organizacional constituye la personalidad e identidad propia de cada grupo y de cada organización, la cual permite diferenciarse entre sí. Por la tanto, la cultura, se verá reflejada en cada una de las actividades que realiza la organización, hacia su interior o exterior, en especial en la relación con sus grupos de interés, entre ellos el cliente.

En cuanto a la cultura nacional, ésta constituye la base sobre la cual se construye una sociedad y por lo tanto la personalidad de cada uno de sus miembros, lo cual se traduce en su accionar en los diferentes campos de interacción con otros. “La cultura media en la interacción entre los actores e integra la personalidad y los sistemas sociales; tiene la peculiar capacidad de llegar a ser, al menos en parte, un componente de otros sistemas diferentes.” (Ritzer, 2012:492)

De acuerdo a investigaciones realizadas por G. Hofstade, B. Neuijen, D. Ohayv, y G. Sanders (1991), citado por Robbins (2009), la cultura organizacional, ha sido definida por diez características básicas:

1. La identidad de los miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.
2. Énfasis en el grupo: el grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupo y no personas.
3. El enfoque hacia las personas: El grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración en unidades: El grado en que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o interdependiente.
5. El control: El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar controlar la conducta de los empleados.
6. Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar: El grado en que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismo y otros factores ajenos al rendimiento
8. Tolerancia al conflicto: El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.
9. El perfil hacia los fines o los medios: El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
10. El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno externo.

Las organizaciones, se han visto en la necesidad de desarrollarse en un entorno cambiante, con fuerzas que se imponen en el macro-entorno tales como: la globalización, el trabajo en equipo, innovación tecnológica, calidad en los productos y los servicios, pero muy pocas organizaciones se han preocupado en lograr

desarrollar una cultura fuerte que trascienda a la calidad del servicio al cliente y se complemente con la cultura nacional de sus miembros.

Existen organizaciones modelos alrededor del mundo que se han posicionado y han logrado ser reconocidas por las buenas prácticas de gobernabilidad con su personal y con sus clientes, empresas cuya cultura ha sido lo suficientemente fuerte como para trascender los linderos de las mismas y llegar a ser percibida por los clientes como tal. “La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa.” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009: 177)

La falta de una cultura propositiva y consciente fomentada por los directivos e interiorizada por cada uno de los miembros de la organización, sean estas pequeñas o grandes, ha traído como consecuencia que al interior de las mismas se formen lo que Chiavenato plantea como las subculturas, lo cual se expuso anteriormente. Las subculturas también están presentes al interior de una organización, las cuales son producto de la convivencia en la interacción y el compartir diario, características en común propias de las culturas particulares de cada uno de sus miembros. “En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura”. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 176)

### **El comportamiento como reflejo de la cultura organizacional**

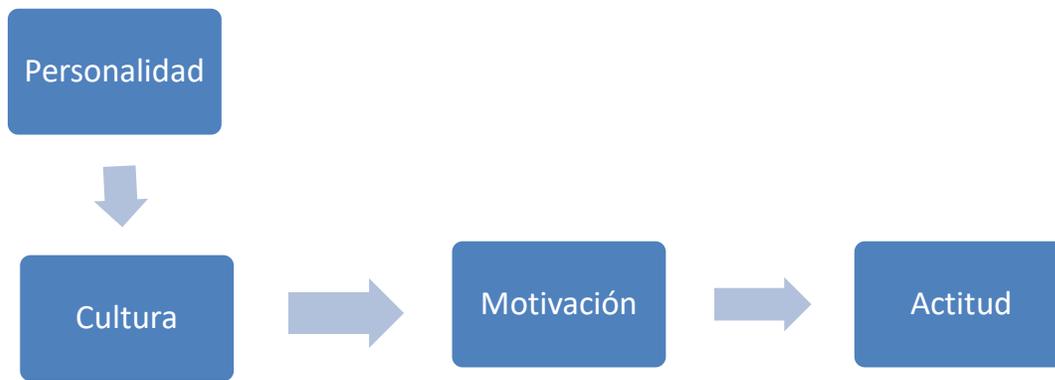
La conducta o las actitudes de los miembros de la organización, traducido en las relaciones interpersonales tanto al interior de la organización como al exterior, suelen entenderse también como el comportamiento organizacional y su dinámica en las relaciones laborales.

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. Daniel Kats (1978), realizó significativos aportes con sus estudios sobre la psicología social de las organizaciones y la teoría de las actitudes

Si bien se ha estado mencionando que la cultura es la personalidad de un grupo o de una empresa, la actitud o comportamiento vendría a ser la manifestación de esta, aquello que se evidencia desde el primer momento. Es fundamental una buena actitud ya que esta se va a reflejar en cada uno de nuestros actos y, por lo tanto - es la que llega al otro- cliente. Para Daniel Katz y su modelo pragmático citado por Solomón, “las actitudes existen porque cumplen alguna función para la gente”, “por lo tanto los consumidores que creen que necesitan enfrentar situaciones similares en el futuro tienen más probabilidades empezar a formar actitudes antes de que ocurra el evento” (Solomon, 2013, pág. 250)

La personalidad será entendida entonces como la cultura de las personas, sea esta su propia cultura o la cultura de la empresa, posteriormente estará la motivación que impulsa a las manifestaciones por medio de las actitudes que afloran en las relaciones de quienes brindan el servicio o producto y los clientes.

Figura No 3  
Proceso de conformación de las actitudes



La figura ilustra a criterio de la autora, el proceso que da lugar a las actitudes

Como se dijo anteriormente, detrás de la actitud está la motivación- la cual será el impulso o motor que hace que las personas se conduzcan o comporten de determinada manera. Será importante por lo tanto para las empresas, conocer el nivel de motivación que tienen sus empleados en lo que están realizando y también conocer el nivel de motivación que lleva a sus clientes a buscarlos. Esta motivación, estará íntimamente relacionada con la cultura de las personas y también con la cultura organizacional que se ha desarrollado.

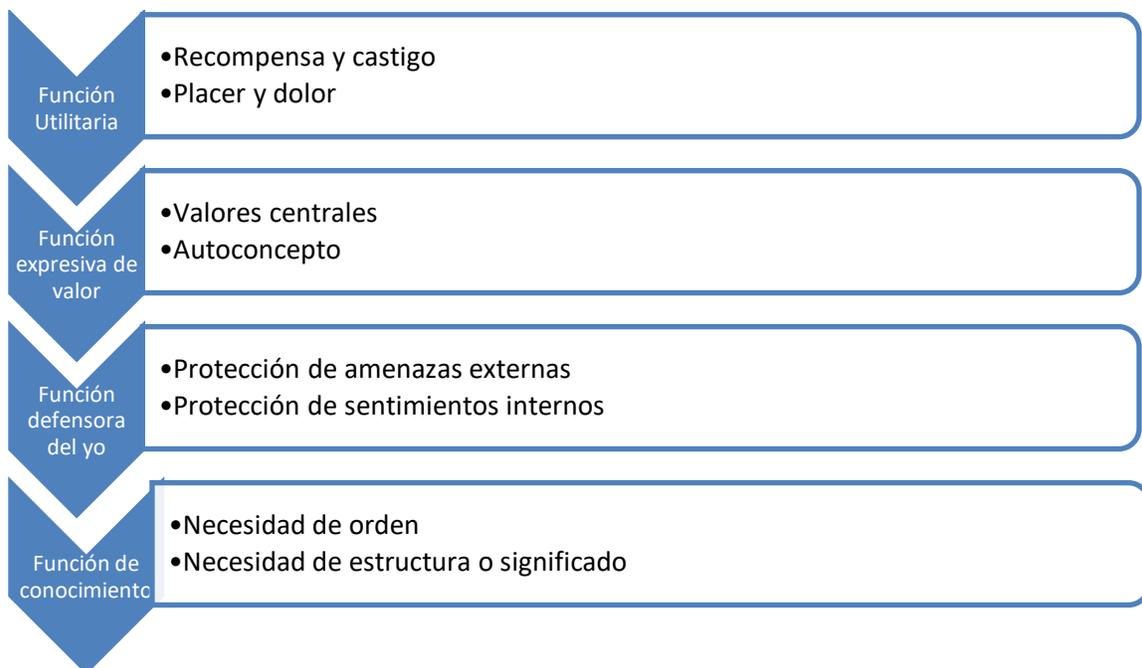
Todas las personas independientemente de la posición que ocupan, sean estas- clientes o representantes de las empresas, poseen ámbitos estructurales tales como: el área cognitiva o de la estructura de sus pensamientos que define sus estructuras mentales o paradigmas; el área afectiva que es aquella en la que se encuentran las emociones y afectos que permiten hacer representaciones de las personas u objetos y el comportamiento que son las conductas adoptadas en diferentes contextos, este último será la consecuencia de las dos primeras. El comportamiento será lo observable, mientras que el área cognitiva y afectiva no se las podrá conocer con facilidad hasta que la persona se exprese. A estas tres áreas se las denomina también los tres componentes de las actitudes.

La psicología ha realizado significativos aportes al estudiar a las personas y su desempeño en los diferentes ámbitos, lo cual permite entender la dinámica que se da, tanto en el comportamiento, como en la personalidad de las personas en sus

relaciones interpersonales. Dichos aportes han sido utilizados en varias disciplinas con diferentes aplicaciones.

En el ámbito empresarial, se puede entender la dinámica de las relaciones laborales, de grupo, en las relaciones al interior de la empresa como fuera de ella. También se puede entender el comportamiento de las personas en las relaciones de compra o de adquisición de un bien o servicio. Las actitudes de los consumidores tienen funciones específicas, las cuales es necesario tenerlas presente, es decir frente a diferentes situaciones y personas, se adopta diferentes actitudes, las cuales no son espontáneas ni casuales, sino que tienen un fin específico.

Figura No 4  
Funciones de las actitudes



Información tomada del libro del Comportamiento al Consumidor de (Solomon, 2013), en referencia a la función que cumplen las diferentes actitudes de las personas en la relación con la organización.

Es importante tener presente que no siempre se va a tener el control o dominio total sobre todas las características que conforman la cultura organizacional, sin embargo, estas se pueden desarrollar entre los empleados a mediano y largo plazo. Las actitudes también pueden cambiarse, pueden ser moldeadas a corto plazo, promoviendo y gestionando para que sean asumidas por todos los miembros de una organización. La actitud adecuada podría reunir las siguientes características: amabilidad, buen trato (cortesía), calidez, atención dirigida y direccionada. El “kaizen hace énfasis en los esfuerzos humanos, el estado de ánimo, la comunicación, el entrenamiento, el trabajo en equipo, el involucramiento y la autodisciplina: un enfoque de sentido común y de bajo costo para el mejoramiento” (Masaaki, 1998)

Los verdaderos cambios son aquellos que nacen del interior de las personas por convicciones personales y motivaciones trascendentales, pero también podemos llegar a ellos a partir del cambio de comportamientos traducidos específicamente en las actitudes de quienes dan atención al cliente, para ello las empresas deben fomentar un clima laboral sano y cálido que fomente las buenas prácticas. Es importante contar con modelos, que la empresa de a conocer a sus empleados lo que se espera de ellos a través del establecimiento de políticas claras y específicas, pautas sencillas que sean factibles de llevarse a cabo, el entrenamiento, la retroalimentación permanente y la recompensa.

Es importante institucionalizar una cultura de calidad en la atención al cliente con el involucramiento de todos, primeros los clientes internos y luego hacia los externos, tema que será ampliado en el siguiente capítulo. También será importante el seguimiento para que estos cambios se mantengan en el tiempo y se autorregulen y mejoren en forma permanente.

## **Referencias**

- Alsina, M. (1996). Los estudios de comunicación intercultural. *Dialnet*. Obtenido de <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-05-alsina.pdf>
- Alsina, M. (2001). *Teorías de la comunicación* (Primera ed.). Barcelona: INO Reproducciones, S.A. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=FDcT54Jmr54C&lpg=PA52&dq=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&hl=es&pg=PA54#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&f=true>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (Primera ed.). Oleiros: Gesbiblo, S.L. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=bwelcBnPNuoC&lpg=PA13&ots=gmMlxqZQpY&dq=comunicacion%20interna%20verbal%20y%20no%20verbal&lr&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20verbal%20y%20no%20verbal&f=false>
- Angunis. (1993). *On Organizational learning blackwell publisher*.
- Blanchard, K. H. (1997). *Administración por Valores*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. Recuperado el 12 de Agosto de 2016
- Cáceres, M., Ruiz, J. A., & Brändle, G. (2009). Comunicación interpersonal y vida cotidiana. Recuperado el 2016
- Campomanes, E., & Díaz, L. (2013). *Ética empresarial*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=yHKnDAAQBAJ&pg=PA75&dq=valores+empresariales&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjTgdLjy7\\_OAhVJKx4KHe7dA\\_cQ6AEIJzAC#v=onepage&q=valores%20empresariales&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=yHKnDAAQBAJ&pg=PA75&dq=valores+empresariales&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjTgdLjy7_OAhVJKx4KHe7dA_cQ6AEIJzAC#v=onepage&q=valores%20empresariales&f=false)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava Edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009: 177). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Choi, S. K. (2010). *How do groups react to unexpected threats? Crisis Management in Organizational teams*.
- Cuesta, A. (2003). *Tecnología en la Gestión del Talento Humano*. La Habana: Acadia.
- Cujar, A. d., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la Medición. *Estudios Gerenciales*, 29.
- Cyclopedia. (03 de noviembre de 2014). *Wikipedia*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente\\_\(Roma\\_antigua\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(Roma_antigua))

- Dalton, M., Dawn, H., & W., W. M. (2006). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). México DF: Cengage Learning Editores. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de [https://books.google.com.ec/books?id=Aq16t\\_jx1TEC&pg=PA91&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KH WjiDfMQ6AEIPzAH#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Aq16t_jx1TEC&pg=PA91&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KH WjiDfMQ6AEIPzAH#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false)
- D'Antoni, H. (2008). *Arqueoecología: Sistémica y Caótica*. Madrid: CSIC - CSIC Press. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=YX1hHdUc67EC&pg=PA19&dq=Shannon+y+Weaver+en+su+famosa+teor%C3%ADa+matem%C3%A1tica+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjK3Lj\\_58bOAhXKWh4KHVY0DoMQ6AE ILTAE#v=onepage&q=Shannon%20y%20Weaver%20en%20su%20famosa%20t](https://books.google.com.ec/books?id=YX1hHdUc67EC&pg=PA19&dq=Shannon+y+Weaver+en+su+famosa+teor%C3%ADa+matem%C3%A1tica+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjK3Lj_58bOAhXKWh4KHVY0DoMQ6AE ILTAE#v=onepage&q=Shannon%20y%20Weaver%20en%20su%20famosa%20t)
- Definicion. (s.f). *Definicion.De*. Recuperado el 2014, de <http://definicion.de/cultura/>
- Definición.de. (2013). Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://definicion.de/cliente/>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Prentice Hall. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=00dKezzNE-AC&pg=PR1&hl=es&pg=PR2#v=onepage&q&f=false>
- Dirección de Recursos humanos y Organización. (2012). *Nuevo Sistema de clasificación profesional CRTVE*.
- Gallego, J. (2014). *Operaciones auxiliares para la configuración y la explotación*. Madrid: Editex S.A. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=z80EBAAAQBAJ&pg=PA189&dq=que+son+las+redes+profesionales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA9JTv6sTOAhWJNx4KHV3jCewQ6AEIPDAE#v=onepage&q=que%20son%20las%20redes%20profesionales&f=false>
- García. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación teórica*.
- García, J. (2015). *Publicidad, comunicación y cultura: Perspectivas teóricas para el estudio de la publicidad* (Primera ed.). Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=U5dFDAAAQBAJ&pg=PT52&dq=Axiomas+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCIPepicfOAhWFJh4KHS\\_ADmoQ6AEITTAJ#v=onepage&q=Axiomas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=U5dFDAAAQBAJ&pg=PT52&dq=Axiomas+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCIPepicfOAhWFJh4KHS_ADmoQ6AEITTAJ#v=onepage&q=Axiomas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false)
- Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del Consumidor* (Octava ed.). Pearson Educación. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=Wqj9hlxqW->

IC&pg=PA180&dq=que+es+el+posicionamiento&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwic0fuqoMHOAhVD7R4KHbAEDEoQ6AEISjAH#v=onepage&q&f=false

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of organizations (La Psicología Social de las Oerorganizaciones)*. HR Folks International.

Likert. (1969). *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto.

Luthar, Cicchetti y Becker. (2000). *The construct of resilience; a critical evaluation and guidelines for future work*.

Martinez, Meneguel, Salanova. (2012). El camino de la resiliencia organizacional- Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciencias de la Educación ISSN 1138-3194*.

Masaaki, I. (1998). *Como Implementar el Kaisen en el sitio de trabajo*. Colombia: Editorial Mac Graw Hill.

Masten. (2001). *Ordinary magic. Resilience process in development American Psychologit*.

Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *scielo*, 7-8. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v34n1/rrii02113.pdf>

Méndez. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un Método de Análisis para su intervención. Colección de lecciones de Administración*. Rosario.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA14&dq=el+talent+o+humano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwI6st7\\_OAhWBJB4KHZJjB\\_0Q6AEINzAE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA14&dq=el+talent+o+humano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwI6st7_OAhWBJB4KHZJjB_0Q6AEINzAE#v=onepage&q&f=false)

Monolli. (2000). *Empresas Resilientes, algunas ideas para construirlas*. Obtenido de [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/investigacion/resiliencia/empresas resilientes](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcb/investigacion/resiliencia/empresas%20resilientes)

Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Unilibre*, 10(1), 96-105.

Organización Internacional del Trabajo . (2007). *Reunión de expertos sobre Estadísticas del Trabajo.Actualizaciones de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO)*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabaj.

Peñafiel, E., & Serrano, C. (2010). *Habilidades Sociales*. EDITEX. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=ZpU4DhVHTJIC&pg=PA30&dq=La+empat+%C3%ADa+y+las+habilidades+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMk->

\_qtMzOAhUHqx4KHcwGAWcQ6AEIMDAF#v=onepage&q=La%20empat%C3%ADa%20y%20las%20habilidades%20sociales&f=false

Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México DF: LIMUSA. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=TwnmILyBJIYC&pg=PA397&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KHWjiDfMQ6AEIKzAD#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (Décima ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA286&dq=comunicaci%C3%B3n+escrita,+verbal+y+corporal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiF3uLArNPOAhXJPB4KHcjQBEgQ6AEIGjAA#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20escrita%20verbal%20y%20corporal&f=false>

Robins, P. S. (1994). Cultura Organizacional. En *Comportamiento Organizacional* (pág. 780). México: Prentice Hall.

Salanova. (2009). *Organizaciones saludables, Organizaciones Resiliencias*.

Salanova, Llorenis, Cifre. (2012). *Validación de salud y resiliencia organizacional*.

Salaverría, R., & García, J. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación. *Dadun*, 31-35. Recuperado el 2016, de <http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5071/1/154114.pdf>

Salvador, C. (2010). *Análisis transcultural de la inteligencia emocional*. Almería: Universidad de Almería. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=BRS4mDqa2CoC&pg=PA106&dq=La+comunicaci%C3%B3n+emocional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjR38L3oszOAhXJrB4KHVEUBTEQ6AEILzAF#v=onepage&q=La%20comunicaci%C3%B3n%20emocional&f=false>

Sambrano. (2010). *Resiliencia, Transformación positiva de la Adversidad*. Venezuela: Alfa.

Solomon, M. R. (2013). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson.

Soto, A., Cattolini, J., Carro, M., Maubrigades, S., Sáez, T., & Marcano, A. (2011-2015). *Fortalecimiento de la Gestión Humana en la Administración Pública Descentralizada: La Calidad del servicio para el ciudadano*. México.

Toro. (2009). *Clima Organizacional*. Medellín.

Valdés, M. C. (2004). *La traducción publicitaria: comunicación y cultura* (Primera ed.). Valencia: SERVEI publicaciones. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de

[https://books.google.com.ec/books?id=TVqQFtH9I\\_0C&pg=PA25&dq=Comunicaci%C3%B3n+publicitaria&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCgMmL9NLOAhVGox4KHf4ABYQQ6AEIQTAG#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20publicitaria&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=TVqQFtH9I_0C&pg=PA25&dq=Comunicaci%C3%B3n+publicitaria&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCgMmL9NLOAhVGox4KHf4ABYQQ6AEIQTAG#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20publicitaria&f=false)

Valores Integrados. (2013). *valoresintegrados.com*. Obtenido de <http://www.valoresintegrados.com/blog/Como-crear-una-Cultura-Permanente-de-Excelencia-en-el-Servicio-al-Cliente>

Varona, F. (2008). *Multicultural Management. La Comunicación en la Era de la Globalización*. España: Netbiblo. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=64iDhLh2-b0C&pg=PA11&dq=comunicacion+efectiva+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiiwr7kvsfOAhXMmR4KHR0pBsgQ6AEIJTAA#v=onepage&q=comunicacion%20efectiva%20en%20las%20organizaciones&f=false>

Veliz, F. (2006). *Resiliencia organizacional*. Madrid: Gedisa. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=ETsIBQAAQBAJ&pg=PT80&dq=auditoria%20comunicacional&hl=es&pg=PT78#v=onepage&q=auditoria%20comunicacional&f=false>

Villator, I. (31 de Diciembre de 2015). ¿Qué son los valores? (L. López, Ed.) *Perspectivas Docentes*. Recuperado el 12 de Agosto de 2016

Yarce, J. (2005). *El Poder de los Valores en las Organizaciones* (Primera ed.). Naucalpan, México: Ruz e Instituto Latinoamericano de Liderazgo. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=fdd8kRjaML4C&pg=PA59&dq=el+talento+humano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwI6st7\\_OAhWBJB4KHZJjB\\_0Q6AEIJzAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=fdd8kRjaML4C&pg=PA59&dq=el+talento+humano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwI6st7_OAhWBJB4KHZJjB_0Q6AEIJzAB#v=onepage&q&f=false)

Zurita, T. (2011). *Habilidades sociales y dinamización de grupos*. Málaga: Innovación y Cualificación, S.L. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=nrRze-kHAngC&pg=PT58&dq=La+empat%C3%ADa+y+las+habilidades+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMk-\\_qtMzOAhUHqx4KHcwGAWcQ6AEIKjAE#v=onepage&q=La%20empat%C3%ADa%20y%20las%20habilidades%20sociales&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=nrRze-kHAngC&pg=PT58&dq=La+empat%C3%ADa+y+las+habilidades+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMk-_qtMzOAhUHqx4KHcwGAWcQ6AEIKjAE#v=onepage&q=La%20empat%C3%ADa%20y%20las%20habilidades%20sociales&f=false)

## **CAPÍTULO II**

### **VISIBILIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: EL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO**

Mgs. Mónica Llanos Encalada  
Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Tecnológica ECOTEC

#### **Introducción**

Las organizaciones están preocupadas por encontrar estrategias adecuadas para captar el mercado, para innovarse, para mejorar la calidad de los productos, bienes y servicios. Las marcas buscan posicionarse en un mercado cambiante y optan cada vez por innovadoras y revolucionarias estrategias. La cultura puede ser una de las estrategias que permitirá visibilizar, tanto al interior como al exterior de la organización, la calidad de cada uno de sus procesos.

En la época actual, el cumplimiento de estándares de calidad se vuelve prioritario e imprescindible si se quiere lograr posicionamiento en el mercado y expansión internacional. Las empresas buscan un valor agregado y un elemento diferenciador con la competencia. La mayoría de los modelos de calidad por no decir todos, consideran como punto de partida el involucramiento del personal de las organizaciones, se hace énfasis en el cliente interno y el cliente externo, así como los grupos de interés de las organizaciones, para ello será necesario entonces desarrollar una cultura que permita plasmar los procesos de cambio e innovación en las organizaciones.

La calidad en la atención al cliente hoy en día, es considerada como estrategia de negocio, no es casual que las empresas de éxito, poseen una fuerte y muy definida cultura organizacional que rebasa los linderos de la organización. Las grandes corporaciones, las franquicias, las multinacionales y las empresas de marcas reconocidas, han logrado diferenciarse por poseer su propia personalidad e

identidad, es decir una cultura en la cual, el centro de interés es el cliente interno y externo.

Las preguntas que surgen son: ¿qué sucede con aquellas empresas pequeñas?; ¿qué sucede con los servicios adquiridos a diario como la alimentación y salud?; ¿existe alguna relación entre la cultura nacional con la cultura organizacional y ésta a su vez con la calidad en el servicio?; ¿Qué importancia cobran los clientes internos en la visibilización de la cultura organizacional?

La fidelidad de los clientes, no es solo mantenerlos en el tiempo, también, será importante que ellos se conviertan en aliados de la organización al promocionar y recomendar en su entorno a la misma, siendo agentes multiplicadores, satisfechos y promotores. La recomendación de boca a boca es una de las vías de mayor impacto para captar clientes potenciales. La cultura se refleja en la actitud favorable de sus miembros, cuyas características proporcionen un acercamiento y permanencia de los clientes. Por lo tanto, el objetivo del presente capítulo es el de determinar la importancia y trascendencia que tiene el servicio dado, tanto al interior como hacia el exterior de la organización, es decir, el cliente interno y externo.

### **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 *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. (Cyclopedia, 2014) Lo que si queda claro es que el concepto de cliente, encierra una relación de interdependencia en la cual existe intercambio entre unos y otros.

Es importante reflexionar sobre los cambios que ha tenido el término *cliente* a partir de la evolución de los diferentes contextos y los eventos más importantes que se han dado a lo largo de la historia. Se conoce que las primeras relaciones de producción trajeron consigo la oferta y demanda, por lo cual se ha podido evidenciar una serie de cambios en las relaciones comerciales, como consecuencia del progreso que fueron adquiriendo los primeros grupos y las primeras culturas y poblaciones.

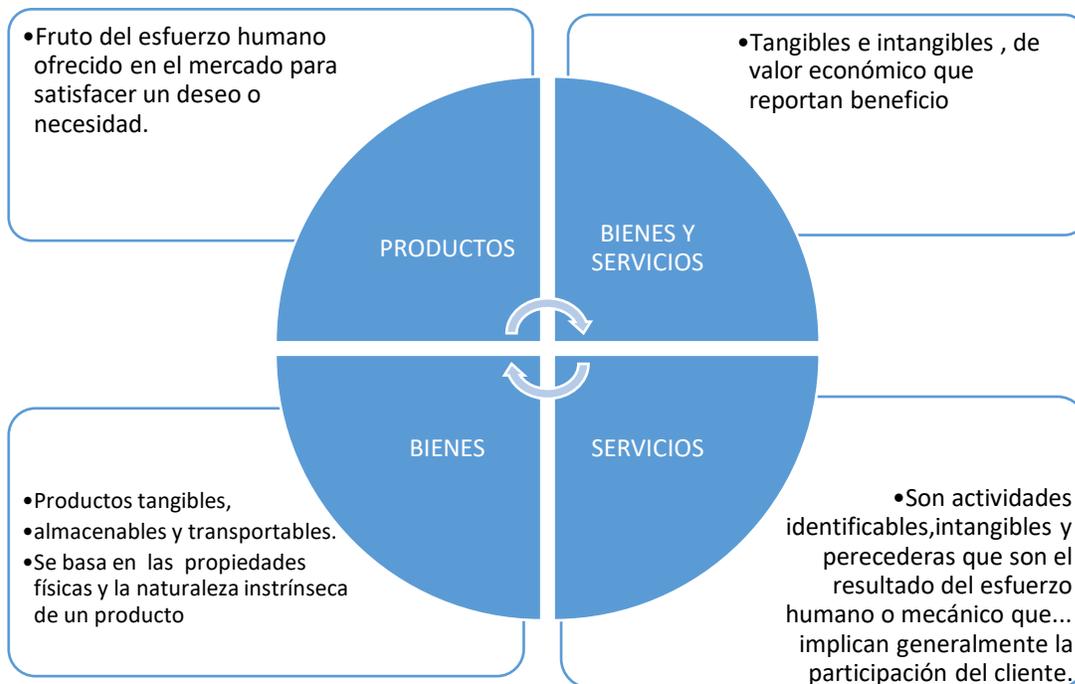
Idalberto Chiavenato (2009), hace un recorrido de la evolución de las organizaciones durante las diferentes eras de desarrollo de las organizaciones, conocidas como: Industrial; Clásica; Neoclásica y la del Conocimiento. Lo cual permite deducir, que, a inicios de la Era Industrial, las fábricas y los comercios no tenían la necesidad de crear estrategias para incursionar en el mercado y atraer a los clientes, los clientes estaban ahí y los productos eran necesarios. Con el tiempo, la ciencia y la tecnología se desarrollan junto con la población, trayendo consigo el incremento y variedad de productos, por lo cual se propicia la competencia entre empresas. Los clientes ya no están obligados a consumir las mismas marcas, estas progresivamente se diversifican y ofrecen mayores beneficios en relación a otros, se rompen entonces los monopolios y las empresas se ven obligados a persuadir y retener a los clientes.

Actualmente, el *cliente* constituye el eje central de los negocios y servicios, se expresa que las estrategias de venta deben estar centradas en este, así como las estrategias de marketing y comercialización cuyo fin es cubrir las necesidades y expectativas del cliente con la finalidad de fidelizarlo, cubriendo sus necesidades y satisfaciéndolo.

Los productos obtenidos por los clientes pueden ser tangibles o intangibles, pero esto, no es lo único que adquieren, detrás de ellos está el servicio o beneficio visto desde dos ópticas, el cliente quien obtiene el producto y la persona que los ofrece, los mismos, que serán los representantes de las diferentes organizaciones.

Para todos es conocido que las relaciones comerciales consisten en un intercambio permanente entre proveedor (empresa) y cliente. Por ello es importante definir los tipos de productos en relación a las expectativas de los clientes. La Clasificación Nacional de Productos en el Ecuador realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), cuya base es la norma internacional conocida como el Clasificador Central del Producto (CPC) establece una categorización de los productos en los cuales se incluye los bienes y servicios. La base conceptual de esta clasificación consta en la siguiente figura:

Figura No 1  
Base Conceptual para la clasificación de los Productos



Información tomada del INEC (2010), en referencia a la clasificación de los productos

Como se puede observar, aquí se integran, pero diferencian claramente los bienes y servicios. Existen muchos elementos que son intangibles unos intrínsecos al producto, pero en la mayoría corresponden a la valoración y los beneficios directos e indirectos de estos, de lo cual se hablará más adelante. Medirlos o determinarlos resulta complejo ya que se encuentran del lado de la subjetividad del cliente, influenciados por sus particularidades únicas por un lado y por otro por los significantes compartidos por un grupo y una cultura.

### **Expectativas de los clientes**

Los clientes son personas que poseen una serie de carencias, necesidades y deseos, los mismos que pueden ser reales; imaginarios o inducidos por los medios publicitarios; por el ambiente; la cultura; las nuevas tendencias o el propio ser, más aún cuando nos encontramos en un contexto marcado por el materialismo y el consumismo que nos lleva en forma recurrente a realizar adquisiciones permanentemente, frente al acelerado avance de la ciencia, tecnología e innovación. Sobre esta base precisamente se sustenta el marketing para plantear una serie de estrategias que permitan llegar acertadamente a los clientes con sus productos y/o servicios a cubrir sus necesidades o a crearlas.

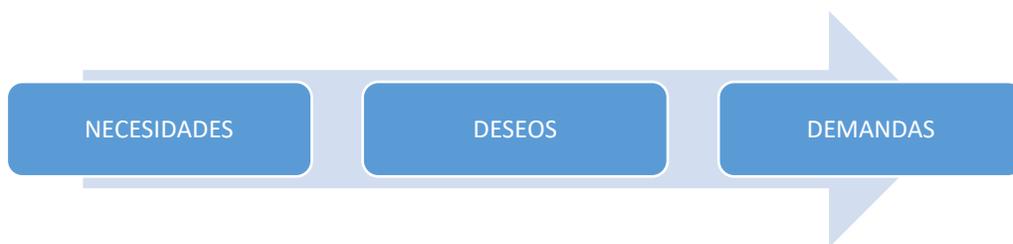
Armstrong y Kotler, hacen una clara diferencia de las necesidades de los clientes, las mismas que las clasifican en tres:

1. Necesidades, como un estado de carencia percibida;
2. Deseos, como la forma que toman las necesidades influenciadas por la cultura y personalidad individual y;
3. Las demandas, que serán los deseos humanos respaldados por el poder de compra. (2013: 6)

Esta clasificación permite entender cómo las necesidades de las personas- clientes, van progresando y cambiando de estado, como consecuencia de una interrelación

permanente entre sus propias expectativas y aquellas creadas por el contexto, sea esta cultura, producto, comercio o empresa. Para Solomon, la necesidad puede ser básica, de utilidad para el cliente, o hedonista para satisfacer un placer asumido. En todo caso “estos factores personales y culturales se combinan para formar un deseo que es la manifestación de una necesidad” (2013, pág.9), finalmente ese deseo lo lleva a demandar un producto o un servicio.

Figura No 2  
Requerimientos de los clientes



Información obtenida de Armstrong y Kotler (2013), sobre las causas que motivan a las personas a adquirir un producto o servicio

Es importante tener presente la valoración y la relación que hacen los clientes entre costo y beneficio de los productos que adquieren, su nivel de evaluación es permanente, no tiene que ver únicamente con el momento de la compra, es importante el antes- durante y después de la misma. La valoración percibida por el cliente no siempre es objetiva, en muchos de los casos es subjetiva, como se dijo anteriormente, será la consecuencia de sus propias carencias, necesidades, deseos e incluso su estado de ánimo. Además, en esta valoración, entra en juego muchos otros aspectos que están relacionados a la cultura, tanto de los clientes- como de aquellos que ofrecen el producto. “Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas del mercado y realizan sus compras de acuerdo a ellas” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 7)

Otra de las tendencias actuales es la de considerar al personal o colaboradores de las instituciones o empresas como clientes, de tal manera que se habla de clientes internos y externos. Los clientes internos también poseen una serie de requerimientos y expectativas en la relación recíproca de intercambio que se da al

interior de las organizaciones, puesto que en forma continua nuestros trabajos dependerán de los insumos que otras personas nos entreguen y de la misma manera otros dependerán de los nuestros. Ya no existen trabajos aislados e independientes, las empresas son entes dinámicos de interrelaciones permanentes.

Por lo cual, en este escenario de interrelaciones, el liderazgo de toda organización tiene una doble responsabilidad: el cliente interno y externo. Si se inicia al interior de las instituciones, promoviendo las buenas practicas entre los empleados, esto se reflejará como efecto dominó a los clientes externos, por ello la gestión del talento humano impulsa el bienestar y la satisfacción del personal - no solo en la relación de los directivos hacia el personal, sino las buenas relaciones y atención entre los miembros de la organización.

### **Tipos de clientes**

Hay diferentes tipos de clientes según el número de personas que existen en el mundo, sin embargo, quienes se especializan en el estudio del perfil y comportamiento del consumidor, buscan definir tipos de clientes que les permita también esta diversidad puede estar marcada por las características de personalidad, de edad, grupo social y en especial, por los aspectos culturales que marcan e impregnan las características propias de cada cliente. Los tipos de clientes han evolucionado junto con el mercado, su nivel de expectativas y exigencias se ha ido incrementando en función de la libertad y poder adquisitivo que poseen.

Autores como Werner Reinartz y V Jumar, Sullivan y otros citados por Kotler Armstrong, consideran que las empresas deben estar conscientes del tipo de clientes que desean atraer, poder identificarlos y atraerlos en forma deliberada, pero de la misma manera, liberarse de los clientes cuyas demandas e insatisfacción son constantes - incluso desvincular a los clientes que no son considerados rentables.

A continuación, se presenta esta clasificación de clientes mencionada, la misma que está siendo aceptada por muchas empresas y que presenta una aproximación a la tipología de clientes con las que cuentan las empresas.

Figura No 3  
Tipos de Clientes



Información obtenida de Kotler y Amstrong 2013, referente a los tipos de clientes

Al analizarlo en forma breve, pareciera muy acertada esta clasificación, pero si se consideran otros factores externos y desde el punto de vista del cliente encontramos otros aspectos de interés. Esta clasificación podría denotar un juego de intereses desigual en el cual solo cuenta la rentabilidad de la empresa. Esto sería cuestionado al confrontar estas tendencias con las leyes del consumidor que ya poseen varios países como el Ecuador, que cuenta con la Ley de Defensa al Consumidor desde el año 2000, la misma pretende un trato imparcial y velar por los derechos de los consumidores. Sin embargo, también es cierto que este juego de relación da lugar a que existan sesgos de parte y parte, por un lado, los clientes problemáticos e indeseados y por otro las empresas poco éticas.

La razón por la cual existen las organizaciones es precisamente por los clientes. Si bien, resulta muy atractivo y acertado para las empresas identificar con eficacia a sus clientes y la proyección de rentabilidad de estos en el tiempo - se estaría dejando de lado el compromiso y responsabilidad social que deben tener las mismas. También se está dejando de lado el comportamiento del mercado y el comportamiento del consumidor, la propia dinámica que mueve a los clientes-personas- en la toma de decisiones sobre los productos a adquirir, más aún cuando la calidad hoy en día es inherente a cualquier producto, bien o servicio.

Hablar de clientes necesariamente es hablar de personas, tipos de personas, sus características, sus contextos, una misma persona puede ocupar en un momento dado varias posiciones y varios comportamientos frente a los diferentes tipos de organizaciones con las cuales se relaciona, puesto que todo el tiempo estamos comprando, todo el tiempo estamos adquiriendo productos, bienes y servicios. Quizá hasta se podría afirmar que las personas pueden ocupar con diferentes organizaciones roles diferentes, con unos ser *mariposas*, con otros *extraños*, con otros *percebes* y finalmente con otros *amigos verdaderos*.

Por lo tanto: ¿Qué influye en el comportamiento de las personas en el momento de relacionarse con una empresa u organización?

Figura No 4  
El cliente frente a las opciones de productos



Taxonomía de los sistemas

Son varios los factores que impulsan al cliente en la toma de decisiones al adquirir un producto, más aún cuando puede estar fidelizado a una marca, pero no necesariamente a la empresa que se lo proporciona. No se puede pretender clasificar a los clientes únicamente por su comportamiento de compra - puesto que aspectos tales como: la cultura; género; edad; estrato socioeconómico; religión; e incluso la región o país, también son muy importantes e influyentes en el momento de la decisión de compra o adquisición.

Varias cadenas de productos han logrado diversificar sus estrategias de marketing, contextualizar sus productos a las características propias del mercado y segmentar a este, tanto para llegar a ellos como para retenerlos. Todos somos conscientes que nos encontramos en un mundo globalizado, se habla de la tecno-globalización, que ha llevado a que se rompan las fronteras, es la era de la comunicación y del conocimiento. Las personas actualmente compartimos y poseemos muchas cosas en común “Nuestra sociedad evoluciona desde una cultura de masas, en la que muchos consumidores comparten las mismas preferencias, hacia una cultura diversa...” (Solomon, 2013, pág. 9).

Es importante también que no se deje de lado las individualidades de cada persona, las características de cada grupo, cada región y cada país. Adicionales a estas estarán las características propias a cada una de las culturas que nos identifican.

## **Conclusiones**

La calidad en el servicio y la atención al cliente constituye una de las estrategias fundamentales para lograr la fidelidad del mismo lo cual se podrá medir mediante la recompra o readquisición de los productos, bienes o servicios a través del tiempo. La recomendación dada por ellos a su entorno constituirá la mejor manera de cubrir nuevos mercados potenciales.

La cultura nacional y personal de los colaboradores trasciende a la cultura organizacional y esta se verá reflejada en la actitud y comportamiento al momento de atender a los clientes.

Se debe dejar de lado la confianza equívoca de que los clientes son los interesados y quienes necesitan del producto y servicio por lo tanto volverán independientemente de la calidad del servicio recibido.

Cada vez son más las organizaciones que buscan un elemento diferenciador, y es la cultura organizacional precisamente la que les proporcionará su propia personalidad e identidad, la misma que se proyectará en cada uno de sus procesos y procedimientos al interior y exterior de las organizaciones.

Al implementar una cultura organizacional de calidad y calidez, se requiere del involucramiento de todos los actores de las organizaciones, cambiar hábitos requiere de una práctica permanente, sistemática en la cual el seguimiento y retroalimentación debe ser permanente. El cambio de cultura organizacional, por lo tanto, debe apuntar a una fase de concienciación y adiestramiento del personal que apunte a la participación activa de cada miembro de la empresa, logrando su empoderamiento en el rol que desempeñan y desarrollando una cultura que les sea de beneficio personal y laboral.

## Referencias

- Acebes, F., & Jesús, M. (2012). El itinerario de la fidelización: puesta en práctica. *Marketing más ventas*, 8.
- Acevedo, D., Hirane, I., & Morovic, J. A. (2007). *El impacto de la orientación al cliente en la cultura y el desempeño de las empresas de servicio, un enfoque cualitativo*. Santiago- Chile: Universidad de Chile- Facultad de Economía y Negocios.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Baldrige. (s.f.). *Baldrige.com*. Recuperado el 1 de diciembre de 2014, de <http://www.baldrige.com/about/privacy-policy/>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009: 177). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill.
- Corporación Ekos e Investigación Ekos Negocios. (2013). Me gusta el servicio. *Ekos Negocios*, 4, 197.
- Cujar, A. d., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la Medición. *Estudios Gerenciales*, 29.
- Cyclopedia. (03 de noviembre de 2014). *Wikipedia*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente\\_\(Roma\\_antigua\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(Roma_antigua))
- Definicion. (s.f). *Definicion.De*. Recuperado el 2014, de <http://definicion.de/cultura/>
- Definición.de. (2013). Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://definicion.de/cliente/>
- Deloitte. (2014). *América Latina sin Fronteras: ¿Cómo las empresas Latinoamericanas se convierten en líderes globales?* Chile.
- Deming Collaboration. (01 de diciembre de 2014). *demingcollaboration.com*. Recuperado el 2014, de <http://demingcollaboration.com/language/spanish/biografia-completa-de-deming/>
- Ekos Negocios. (2013). *www.ekosnegocios.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=2491&c=1>
- El Mercurio. (27 de diciembre de 2011).
- European Management Center. (2014). *www.eumcecuador.com*. Obtenido de [http://www.eumcecuador.com/noticias.php?\\_pagi\\_pg=2](http://www.eumcecuador.com/noticias.php?_pagi_pg=2)
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2014). *efqm.org*. Recuperado el 30 de noviembre de 2014, de <http://www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2012). *Clasificación Nacional Central de Productos*. Ecuador.
- Javela, L., & Botero, M. M. (2009). El fenómeno del cliente leal como una relación social: un estudio con vendedores ambulantes de café en la ciudad de Ibagué. *Universitas Psychologica*, 183-198.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of organizations (La Psicología Social de las Oerorganizaciones)*. HR Folks International.

- López, P. (2013). *Consulting.net*. Obtenido de <http://www.wscconsulting.net/articulo/unaculturadeservicioalcliente.pdf>
- Masaaki, I. (1998). *Como Implementar el Kaisen en el sitio de trabajo*. Colombia: Editorial Mac Graw Hill.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Unilibre*, 10(1), 96-105.
- NIST. (s.f.). 2014. Recuperado el 01 de diciembre de 2014, de <http://www.nist.gov/baldrige/enter/index.cfm>
- Perdomo, I., & Ferrer, M. (2008). Elevación de la calidad en los servicios a partir de la interrelación clientes internos y externos. *Ingeniería Industrial*, 1-7.
- Qualiplus- Excelencia Empresarial. (2006). *Programa Integral de Capacitación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000*. Guayaquil- Ecuador.
- Ritzer, G. (2012:492). *Teoría Sociológica Clásica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Robins, P. S. (1994). Cultura Organizacional. En *Comportamiento Organizacional* (pág. 780). México: Prentice Hall.
- Solomon, M. R. (2013). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson.
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México: Pearson- Prentice Hall.
- Tschohl, J. (2008:2). *Servicio al Cliente: técnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. Minnessota: Service Quality Institute.
- Universidad del Pacífico. (2003). *ww.up.edu.pe*. Obtenido de <http://www.up.edu.pe/ciup/pub/Paginas/PUB/Detalle.aspx?IdElemento=303&IdTem a=1>
- Valores Integrados. (2013). *valoresintegrados.com*. Obtenido de <http://www.valoresintegrados.com/blog/Como-crear-una-Cultura-Permanente-de-Excelencia-en-el-Servicio-al-Cliente>
- Yohalmo, L. R. (30 de septiembre de 2011). *Gerencia y Empresa*. Obtenido de <http://gerenciayempresa.wordpress.com/2011/09/30/el-modelo-de-kano-de-servicio-al-cliente-dar-algo-mas-de-lo-que-el-cliente-espera/>

## **CAPÍTULO III**

### **Gestión de intangibles y la efectividad de la comunicación en sus procesos**

Mgs. Miryam Gabriela Pacheco Rodríguez  
Docente titular- Facultad de Administración  
Universidad de Guayaquil

#### **Introducción**

Con el transcurso de los años, la gestión del talento humano, ha dado un cambio de un modelo tangible a un modelo intangible que radica precisamente en la evolución del conocimiento humano. El pasado, que dio lugar a la aparición del capitalismo, era integrado por más elementos tangibles que intangibles, pero a medida que avanza la estructura de las relaciones humanas, los capitales que lo integran van siendo cada vez más inmateriales (Matías, 2015).

Esta transformación involucra, cada vez más los intangibles propios del conocimiento, el cual alcanza las relaciones y experiencias humanas que son alteradas por la revolución digital. Para Damodaran (2009), el grave problema de los intangibles es que por su naturaleza inmaterial es difícil cuantificar su impacto y los mismos son de suma importancia para la toma de decisiones por encima de los rubros designados para tales efectos.

Los intangibles, presentan más dinamismo y flexibilidad, con mayor capacidad holística y de ensanchar y descentralizar empresas, de hacerlas crecer más rápidamente entre redes, emprendedores y nuevos mercados. Los valores inmateriales se introducen perfectamente en los nuevos paradigmas científicos, económicos y sociales. Son fuentes de mayor utilidad y valor para todos los agentes

económicos, así como en otros terrenos para los agentes sociales y políticos. Por todo ello, los activos intangibles empezaron a ser valorados y encajan gerencial y contablemente en todas las empresas (Matías, 2015). Lo que ha dado como consecuencia muy altos márgenes de subjetividad, y por tanto de error.

Existen varias denominaciones de los activos intangibles y estos están relacionados con conceptos de relevancia como: marca; cliente fidelizado; patentes; derecho de autor; recursos humanos; cultura corporativa; entre otros. Las tres áreas tradicionales con las que más se articula a los activos intangibles son: capital humano; capital relacional y capital corporativo. Se identifican también con la formación y capacitación de los mercados para acceder a innovaciones tecnológicas y a los procesos de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Los intangibles no han sido consecuencia de ningún diseño estratégico sino resultado de la praxis, de la búsqueda de respuestas a problemas o necesidades en la mejora de las organizaciones (Timoteo, 2015).

Desde la década de los ochenta, las grandes corporaciones comienzan a operar en un mercado global y se van encontrando con dificultades en varios mercados nuevos, por lo que su objetivo es lograr que los empleados se familiaricen con las exigencias en nuevos países sin perder su originalidad, modos de operar con las instituciones financieras locales, para ir creando ventajas competitivas que les permitan diferenciarse, dando espacio a los intangibles con un peso creciente en la estructura empresarial y en la economía universal.

Como menciona Losada (2013), se ha realizado un cambio radical hacia un juego de intangibles puesto en marcha a partes iguales por las organizaciones y por el conjunto de sus stakeholders y donde son de vital importancia tres factores: la capacidad de comunicar de forma eficaz, activar la vertiente emocional ante los públicos y mantener con ellos unas relaciones continuadas, fieles y satisfactorias, este escenario permitirá enfrentarse a los malos momentos cuando lleguen.

## **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 Cruz Lablanca (2015), 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, es la rapidez o velocidad para adaptarse a los continuos cambios surgidos en el entorno.

El talento humano es el socio estratégico de la empresa, pues son ellos quienes se adaptan al entorno cambiante y están capacitados para desarrollar estrategias exitosas, además los llamados hacer realidad el proyecto institucional a través de sus diversas funciones o actividades diarias. Siendo tal el valor del talento es conveniente brindarles formación continua que les permita su desarrollo personal que tendrá impacto en su desempeño organizacional (Mondy & Noe, 2005).

En el caso de las instituciones de educación superior, no contar con una correcta preparación en la gestión humana, limitaría el potencial y el desempeño del colaborador, por lo cual en muchas ocasiones les es imposible realizar ciertas actividades. Se deben considerar los beneficios de los programas dirigidos al talento humano, tales como mayor conocimiento, desempeño, moral elevada, proactividad ante la toma de decisiones y solución de conflictos. Una mejor formación beneficiaría el estilo de liderazgo, así como la calidad en el trabajo.

En la actualidad el talento humano es considerado fundamental en el desarrollo económico a nivel empresa y a nivel país, por lo cual el pensar en el perfeccionamiento y progreso de los colaboradores se ha convertido en una gran

inversión, estos suelen ser entes claves para el éxito empresarial y así lo ha demostrado la historia con países como Japón que su transformación inició con el fortalecimiento del mercado interno y luego internacionalmente (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013). Por otro lado es importante determinar las necesidades internas y externas del talento humano, que permita incrementar la competitividad empresarial (Alles, 2006).

Según Medina (2016), “Utilizar la red para encontrar talento, o servirse de ella para vender producto o servicios en cualquier parte del mundo, son sólo dos pequeñas utilidades entre las muchas que las nuevas tecnologías puede aportar” (p.12). El talento humano es valorado y potencializado cada vez más en el mundo entero y la tecnología con sus diversas aplicaciones ayudan al éxito de su gestión.

### **La Comunicación en la 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. De la buena comunicación depende su supervivencia en el mercado.

En los últimos años la globalización, la liberalización de los mercados exigen que la organización actúe como un sistema abierto en el que interactúan todos los miembros integrantes. Ante estos acontecimientos el concepto de empresa ha sufrido una evolución, antes su misión era netamente de producción y ahora se ha

convertido en un ente social. Esta evolución implica un mayor involucramiento de la comunicación como medio sustentable para la transformación.

El desenvolvimiento de la comunicación ha transitado por grandes cambios, hasta 1930 la información fue estudiada desde el ámbito de los saberes humanísticos (Historia, Filosofía, Literatura, Política y Derecho), a partir de los años 30 se comienza a estudiarla con los métodos empíricos y cuantitativos de la Sociología. Después 1950, se orienta en la búsqueda de una ciencia propia de la comunicación basada en corrientes de Europa, Estados Unidos, apoyada por Rusia, Japón y algunos países de América Latina (Martín, 2003).

Es difícil entender el mundo actual sin la presencia de la comunicación. El contexto histórico actual sigue siendo definido como la sociedad de la comunicación y el conocimiento. El mundo actual reconoce de forma cada vez más clara la importancia que el intercambio de información tiene en la propia configuración de la realidad. La comunicación hace posible el comercio, genera comportamientos en sujetos y organizaciones, se encuentran en la base de buena parte de las decisiones y multiplica las relaciones sociales e incluso las hace posible (Losada, 2013).

La comunicación es parte importante de la explicación de cómo es y cómo funciona nuestro planeta. Se puede trasladar este papel central de la comunicación al mundo de las organizaciones. Ahora, ya no se trata de hacer mejores productos o prestar mejores servicios; se trata más bien de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes, se trata de transmitir sensaciones y lograr una identidad emocional con los públicos, de comunicar lo que se puede hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o que incluso participen en su realización. (Losada, 2013)

La función de la comunicación cada vez tiene mayor relevancia en las entidades e influye en su estilo de dirección, considerándola como el instrumento indispensable en la gestión de la organización. Los líderes empresariales son los encargados de informar sobre los acontecimientos internos y externos. El proceso de comunicación

es uno de los aspectos categóricos para el buen funcionamiento de toda empresa en cualquier industria que se desarrolle, por eso se debe formalizar las herramientas de comunicación a través de un plan estratégico de comunicaciones que deben ir diseñados de acuerdo al público al que se dirigen y monitoreados regularmente para obtener la eficiencia deseada en todos los procesos de las instituciones.

Existen muchos conceptos de comunicación, y varían de acuerdo al autor, esto ha llevado a demostrar “que cada uno de nosotros suele entender por comunicación cosas diferentes, y lo que es más grave, cosas diferentes que sirven para resolver cuestiones y problemas también diferentes” (Pérez, 2001, p.419).

Bueno (2012) define la comunicación como la información que relaciona dos partes o miembros de la organización (emisor y receptor), a través de un determinado canal, con la posibilidad de que haya retroalimentación o contraste de datos entre ambos (feedback), lo que puede transformar las relaciones. Lam (2013) define: “Comunicación es poner en común gustos, ideas, acciones, etc., que persigue, sobre todo, escuchar y aprender de los públicos, para luego compartir” (p.50).

Hervás (1998) concibe la comunicación como:

El proceso a través del cual una persona o personas transmiten a otra u otras, y por cualquier procedimiento, mensajes de contenido diverso, utilizando intencionadamente signos dotados de sentido para ambas partes, y por el que se establece una relación que produce unos efectos (p.12).

Lo anterior implica que todo proceso de comunicación conlleva una transferencia de información y una búsqueda de retroalimentación.

La comunicación es de suma importancia tal como lo indica Trelles (2014):

...el sistema que posibilita la construcción de significados compartidos mediante la interacción en función de objetivos comunes, y con ello, el aumento de motivación y participación de los públicos entre ellos, y de manera destacada, los trabajadores, así como la formación de hábitos de autodisciplina y exigencia, de control interno (p.15).

Según Elías & Mascaray (2003) “La comunicación es inherente y a la vez transversal en la gestión empresarial. Es decir, la comunicación no es todo, pero está en todo” (p.55). Una empresa concienciada no cuestiona la necesidad de comunicar- porque, sencillamente, sabe que no hay otra alternativa. La gente se muestra más inclinada hacia las instituciones que conoce mejor. No hay que tender únicamente a informar sino también a formar y a mantener unas relaciones constantes.

### **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.

Según Álvarez (2007), 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, conceden a la comunicación interna el papel estelar que debe tener en la gestión del negocio por ser la base sobre la que se generan todas las demás comunicaciones.

Sobre la perspectiva de comunicación interna, la relación entre organización y comunicación amplía la visión de la propia organización. Es preciso enfocarse en aspectos importantes como la diversidad, las diferencias culturales, entre otros que hacen parte de lo que se entiende por ambiente interno de las organizaciones. A partir de él, una organización se hace, se identifica y se vuelve viva. Una nueva

mirada sobre las relaciones internas posibilita la creación y el desarrollo de ambientes organizacionales más saludables.

La efectividad en la comunicación interna es un trabajo de todos los miembros de la empresa, es decir existe una responsabilidad compartida, por tal motivo es indispensable que se desarrollen las habilidades de la comunicación de todas personas que constituyen la empresa sin importar el nivel jerárquico. Algunos colaboradores tienen más influencia por su posición en la organización y la información que manejan, pero todos son parte activa en la comunicación institucional interna.

La efectividad del proceso de la comunicación interna es importante porque las habilidades para la comunicación permiten aprovechar la amplia gama de talentos. Si dentro de las instituciones se encuentra trabajando un personal comprometido y a gusto con lo que hace, esto traerá como resultado un buen trato con el cliente externo, lo que permitirá llevar una relación sostenida y futura.

Según Villafañe (2008) “la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un organismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la empresa” (p.254). La comunicación interna es el proceso comunicativo que se da en el interior de la empresa y es allí donde se coordinan las acciones, tareas, se orientan las conductas interpersonales y se construyen los valores de la cultura organizacional. Según Trelles (2014) “la comunicación interna posibilita la estabilidad necesaria para el funcionamiento de la organización, a la vez que influye como facilitador de los cambios necesarios que el desarrollo impone” (p.93).

Es así que la comunicación interna se enfoca al desarrollo de las relaciones humanas que se dan dentro de las instituciones en todos sus niveles ascendentes, descendentes y transversales, adaptándose a sus particularidades para que se convierta en la herramienta de vital importancia dentro de las empresas. La comunicación que se da en direcciones de abajo hacia arriba presenta por lo general

muchas dificultades en todas las empresas, especialmente en las públicas, donde existe una gran burocracia en todos sus procesos y es donde debe ser de mayor ayuda la comunicación interna para eliminar los obstáculos, facilitando que todos sus miembros estén alineados al objetivo común de la organización con un equipo comprometido y motivado.

La comunicación interna ejerce una función sustancial dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los colaboradores hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura (Brandolini, González & Hopkins, 2009). De acuerdo a Urbiola (2009), "La comprensión de la dinámica organizacional va a partir de la comunicación, asumiéndola como un elemento importante para la consolidación de normas, valores e identidad organizacional" (p. 2), lo que significa que la comunicación interna es un elemento indispensable que permite que la empresa logre manejar una dinámica empresarial de calidad.

La efectividad de la comunicación interna de una institución, de una empresa o compañía está supeditada a la importancia que se le dé a este rubro que debe dejar de verse como un gasto sino más bien como una inversión. Del Pozo indica que es (2004, p. 262): "Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva, es integrar, representar, escuchar, crear equipo".

La comunicación interna de una empresa debe ser continua y debe ir de la mano de la estrategia de la organización, por tal motivo es necesario un diagnóstico interno de cómo funciona la comunicación interna. La medición tiene un papel clave dentro de la comunicación interna permitiendo conocer la efectividad de la campaña y de las herramientas de comunicación. (Cabanas & Soriano 2014).

Por todo lo expuesto, se infiere que las empresas necesitan mantener una incesante retroalimentación con sus colaboradores, escuchar sus opiniones y perspectivas sobre diversos temas que estén relacionados con el entorno de las entidades. Una correcta comunicación interna debe ser medida periódicamente para evaluar su gestión y redefinir estrategias involucrando a los colaboradores en el proyecto empresarial, incrementando su sentido de pertenencia, compromiso e identificación con la cultura institucional si no lo consigue la empresa naufragará.

### **Eficacia y eficiencia de 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 (Ediciones Díaz de Santos S.A., 2006).

Para Bueno (2012), 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, son pocas las personas que se comunican de manera efectiva (Varona, 2008).

Sin una comunicación efectiva es imposible controlar el ambiente laboral y lograr los objetivos institucionales, pues cada miembro velará solo por sus intereses, la coordinación será imposible, y el flujo de información, nulo. Una comunicación efectiva se da en todas sus formas de transferencia: vertical a fin de mantener informado al sector operativo, horizontal para que exista transferencia de información entre los departamentos del mismo nivel e inversamente, de abajo hacia arriba, con el fin de que exista retroalimentación. Es de suma importancia transmitir

los objetivos organizacionales y definir el rol que juega cada individuo en su cumplimiento, para crear compromiso.

Los directivos actuales conocen la importancia de una comunicación efectiva; sin embargo, aplican estrategias pobres de fortalecimiento corporativo, debido a la falta de tiempo. A veces, el lugar o contexto donde se da la comunicación, no es el más adecuado lo que impide una comunicación efectiva. Las diferencias culturales, de idioma, estatus, niveles jerárquicos o nivel de conocimiento, no permiten que se tenga una misma percepción ante un evento. A estos aspectos internos se le suman aquellos del entorno como el ruido y la sobrecarga de información. Para mejorar la efectividad en la comunicación se deben fortalecer o desarrollar las habilidades individuales y organizacionales, especialmente el sentido de escucha (Griffin, 2011).

### **Barreras en la comunicación**

Blanco & Lobato (2010) definen 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. 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. Estas barreras presentan mayores inconvenientes cuando el mensaje se transmite de forma escrita por los errores gramaticales.

Las barreras físicas inciden en el medio utilizado para enviar y recibir el mensaje, estas barreras pueden ser técnicas cuando se utilizan artefactos como medio de transmisión; ambientales cuando existen distorsionantes en el ambiente, como por ejemplo exceso de ruido donde se está llevando a cabo la comunicación lo cual hace que el mensaje no se capte con rapidez y efectividad o exceso de luz cuando

la comunicación se lleva mediante imágenes. Para evitar estos inconvenientes es necesario elegir el medio adecuado para enviar el mensaje, poniéndolo a prueba previamente.

Las barreras fisiológicas son problemas físicos en los órganos bucales que afectan la fonación y audición de los sujetos intervinientes en la comunicación. Cuando una de las dos partes tiene malformaciones en la boca, no emite sonidos, o tiene dificultad para emitirlos, también se incluyen enfermedades respiratorias como la gripe que afectan el tono de voz. En cuanto a la audición, esta barrera se da en problemas de sordera. En las barreras físicas para leer o escribir, los problemas se dan principalmente en la visión o en las manos. Para sobrellevar estas barreras es necesario usar otros medios de comunicación para los sentidos no afectados.

Las barreras psicológicas consisten en las diferencias existentes entre las personas al percibir el entorno y sus divergencias en cuanto a su personalidad, carácter y experiencias; cada factor del entorno forma a cada sujeto y su manera de percibir el mundo de modo individual se denomina marco referencial. La comunicación en muchas ocasiones puede afectarse negativamente cuando existen diferencias de personalidad entre el emisor y el receptor, esto trata de los prejuicios que hacen subvalorar las opiniones o el mensaje que es transmitido por alguien diferente. La falta de coincidencia entre el emisor y el receptor, en relación con sus propios intereses también promueven estas barreras.

La actitud negativa y la falta de empatía suelen ser las barreras psicológicas más frecuentes que bloquean la comunicación. Bueno (2012), define la actitud como la disposición de ánimo manifestada por la persona que supone un cierto modelo de comportamiento, cuando éste es negativo se bloquea la comunicación. Roche (2004), define la empatía como la capacidad de sintonizar emocionalmente y también cognitivamente con los demás y supone la base sobre la cual se generan unas relaciones interpersonales positivas.

Estas barreras se pueden superar evitando crear juicios de valor previo, con empatía y atención, considerando los diferentes puntos de vista, con confianza, encontrado similitudes entre las opiniones y escuchando con atención.

Las barreras ideológicas están relacionadas con los aspectos socioculturales y formas lingüísticas; las palabras usadas por una persona transmiten su ideología social y tienen rasgos del grupo al que pertenece, preferencias políticas, creencias, entre otras. Estas barreras hacen referencia a las diferencias sociales en cuanto al significado de las palabras.

En la comunicación interpersonal y de colectivos, es necesario que el emisor considere las características ideológicas (creencias, nivel social, inclinaciones políticas intereses) del o los receptores. Para superar estas medidas es urgente una investigación previa de los rasgos sociales y culturales del receptor, respetarlas, pensar en cómo afecta el mensaje que se va a transmitir y evitar palabras que pueden darles significados negativos. (León, 2005).

Además de las barreras ya mencionadas (técnicas, semánticas y humanas) también existen aquellas que se encuentran en las organizaciones y que las afectan negativamente, como paradigmas, rechazo de información, intereses y acepciones personales, credibilidad, habilidades comunicativas, clima laboral y complejidad de los canales (Boland, 2007). Las barreras de la comunicación que distorsionan la esencia del mensaje, se las puede clasificar de acuerdo a los elementos que intervienen en el proceso, siendo así que la fuente no obtiene el mensaje completo, el receptor no capta correctamente el mensaje al no poner atención, el canal elegido no es el adecuado para el tipo de mensaje, el mensaje adquiere aspectos innecesarios que lo hacen ambiguo y no elegir el lugar adecuado para la transmisión (Reyes, 2004).

Una pobre comunicación ocasiona múltiples inconvenientes organizacionales y personales. Las barreras de comunicación suelen estar relacionadas a la habilidad de escuchar, en este caso éstas se dan por desinterés en el tema, distracciones,

limitaciones en el lenguaje, bajas transmisiones, contestaciones adelantadas, prejuicios y desconocimiento. Para superar estas falencias es necesario diseñar estrategias de procesamiento de información (Dalton, Dawn, & W., 2006).

*El rumor* es la comunicación que proviene de fuentes no conocidas, se desarrolla debido a situaciones confusas pero muy importantes en un lugar determinado, estos distorsionan la información, creando desconfianza e incertidumbre. Normalmente se realiza en conglomerados informales que no manejan las fuentes comunicacionales en la organización, surgen por la deficiencia en la transmisión de información de la alta gerencia hacia los niveles inferiores, esta deficiencia ocasiona un vacío, y este tipo de comunicación lo suple.

Contar o no con un plan comunicacional y canales definidos organizacionales da la oportunidad a la existencia del rumor, el cual se transfiere de forma rápida pues se hacen en base a temas de interés, el mismo rumor puede llegar a varias personas simultáneamente por diferentes canales, comúnmente no son planeados a excepción que sean realmente mal intencionados, son creíbles, aunque no se conozca su procedencia. Un rumor no siempre es malo, pues en ocasiones se realizan en base a temas positivos o esperanzadores.

A pesar de que los rumores pierden detalle y muchas veces se transforman con forme avanzan de persona a persona, suelen ser utilizados como una estrategia comunicacional por su rapidez, sin embargo, al emplearlo se debe tener mucho cuidado pues una vez puestos sobre la mesa se pierde el control en cuanto a la difusión, es decir un mensaje positivo puede distorsionarse convirtiéndose en uno negativo o ser sobrevalorado (Fernández, 2008).

En las empresas, independientes del tipo que sea, la forma de disminuir la creación de rumores es a través de canales internos de comunicación efectivos y múltiples, es decir, los suficientes para llegar a cada miembro de la organización. Cuando existe estabilidad laboral, información clara y oportuna por parte del superior

inmediato y confianza en los directivos, la aparición de rumores es casi nula, pero al circular en el ambiente organizacional es difícil controlarlo, refutarlo o ignorarlo; por ello es recomendado utilizar los canales oficiales de información interna, aquellos establecidos en el plan comunicacional, aquellos en los que confían los colaboradores, de no contar con estos canales y al palpar que está afectando a la colectividad, se sugiere publicar en la pizarra informativa un documento firmado por la máxima autoridad, esclareciendo la situación, mientras que si solo afecta a un departamento puede ser firmado solo por el jefe máximo del mismo y de ser necesario el mayor directivo. Se debe conocer que los rumores no son privilegio de un ente en particular, pues se dan en la sociedad y los medios masivos ayudan a disiparlos y aclararlos (Mínguez, 1999).

El 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. El rumor tiene tres características bien definidas: el medio de transmisión es oral, la información en el mensaje es de un tema específico y es de importancia para el o los receptores involucrados; además se establecen tres tipos de rumores como: el desiderativo (deseos y esperanzas), el fantasma (a base de preocupaciones) y el agresivo (originado por el desprecio hacia alguien) (Instituto Interamericano, 1958).

Las líneas de acción por parte de la administración ante el rumor son aceptar y entender las organizaciones informales, estudiar los efectos sobre las acciones a tomar, integrar los intereses de los grupos y evitar que las acciones realizadas inquieten de una u otra forma a la organización. Para manejar el rumor se debe tener tacto, saber qué hacer y cómo hacerlo, realizando un seguimiento de la cadena del rumor, intentando determinar de dónde proviene y por qué se produjo para así poder eliminarlo. Se deben informar hechos concisos y fiables que le resten

validez, además de trabajar o informar a los líderes e influenciar para que persuadan e informen con la verdad, combatiendo así el rumor (Publicaciones Vértice S.L., 2007).

El rumor es una proposición específica para ser creída, que se transmite, generalmente, por vía oral; no existe comprobación del mensaje emitido por tanto su contenido suele ser ambiguo. (Urcola. J, Urcola M & Nerea, 2015).

### **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 (Salvador, 2010). 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 (Etchevers, 2011).*

Actualmente la comunicación emocional es una estrategia utilizada para gestionar emociones y conseguir una comunicación persuasiva. Las instituciones apelan a este tipo de comunicación para generar confianza en el público a través de una estrategia global que crea sentimientos entre el consumidor y la marca o el producto, deseando convertirse en algo imprescindible en el diario vivir. En este tipo de comunicación existen aspectos claves como la confianza, el compromiso y la lealtad.

Es interesante destacar que las empresas tienen la posibilidad de crear o fortalecer las relaciones con el mercado mediante las emociones constituidas, siempre manteniendo la coherencia, los valores y el compromiso empresarial. Todo

transmite emociones, los colores, la música, imágenes y demás acciones dirigidas a las personas (López B. , 2007). La comunicación emocional vincula a las personas a través de sus sentimientos, pasando las barreras de uso racional; para desarrollar esta técnica eficazmente se utilizan las creencias, percepciones, sensaciones y emociones de las personas objetivo (Pintado & Sánchez, 2014).

### **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.

Zurita (2011), 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 principalmente con la capacidad de comunicarse correctamente con los familiares, amigos y ambiente laboral. La empatía es poder relacionar los sentimientos de los demás con los propios, siendo capaces de lograr mejores acuerdos y términos.

Por su parte Guilera (2007), expresa que las habilidades sociales permiten conectar personas desde la empatía. López & González (2003), indican que la empatía es el principal elemento en el desarrollo de las habilidades sociales, esta es una habilidad difícil de desarrollar, pues se trata de ponerse en los zapatos del otro sin juzgar, escuchando y comprendiendo sus puntos de vista frente a situaciones específicas.

Delgado (2014), añade por su parte que la empatía como competencia refleja comprender a los demás, pensar en servir, aprovechar la diversidad y tener

conciencia; mientras que las habilidades sociales se basan en la comunicación, solución de conflictos, liderazgo, orientación del cambio, desarrollo de un espíritu colaborador de trabajo en equipo. La empatía permite experimentar y ser parte de sentimientos ajenos, transformando el comportamiento del escucha. Las habilidades sociales admiten tener relaciones provechosas con los demás, sin importar el entorno donde se desarrollan, estableciendo parámetros de conducta frente a las diferentes situaciones (Peñafiel & Serrano, 2010).

La empatía es esencial para el desarrollo de trabajos exitosos, pues todo ámbito personal o profesional requiere de la interacción con otros (Londoño, 2007). Desarrollar la empatía con el receptor o el emisor, no significa abandonar las propias convicciones, pensamientos o decisiones para aceptar las de la otra persona, sino más bien es mantenerse firme en las decisiones, respetando las de los otros, además de sus creencias y motivaciones (Palomo, 2014).

La 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.

El líder según Porret (2010), es aquella persona que reúne habilidades sociales, siendo la más importante la capacidad de convencer y motivar a quienes lo rodean, para que actúen de acuerdo a sus instrucciones o deseos, lo respeten y crean en él. El líder está llamado a generar espíritu de equipo, a través del cual pretende desarrollar un sentimiento de integración y afinidades entre los miembros para favorecer la solución de problemas, tensiones y conflictos.

En las organizaciones convendría que el líder desarrolle un estilo de liderazgo democrático, a partir de este estilo según Gil & Giner (2013), el líder permite la

votación y opinión acerca de las decisiones que se van a tomar, considerando prioritario que todos se expresen con libertad.

## **Conclusiones**

- Hoy en día, frente al sinnúmero de cambios fortuitos e inminentes, las organizaciones se enfrentan a muchos cambios en su gestión, la cual no responde ya a los modelos tradicionales que se habían venido dando hasta hace unos años atrás. Se está viviendo la era de la gestión de intangibles, lo cual lleva a considerar que la organización debe incrementar en sus procesos estrategias flexibles y humanísticas que ayude de forma efectiva al desarrollo de las personas y de las organizaciones.
- La comunicación es indispensable para el cumplimiento de los objetivos de toda entidad, esta misma comunicación debe ser integrada y consolidada como parte de la cultura organizacional, la misma que permitirá que se canalicen no solo los modelos de gestión y objetivos de la organización, sino que también permitirá que se canalicen los errores en la mente y actuaciones de las personas en el desempeño de sus funciones y las relaciones laborales.
- La comunicación debe ser considerada tanto en el entorno exterior e interior, es decir la comunicación interna y externa de las organizaciones, debe ser claramente delimitada y considerarla a esta como una estrategia que va a permitir gestionar los intangibles. Por lo tanto, la comunicación no debe quedar al azar, sino que debe ser intencionada y constituirse en estrategia de gestión.

## **Referencias**

Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=FYxjjgmXValC&pg=PA104&dq=el+talento+h>

umano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwl6st7\_OAhWBJB4KHZJJB\_0Q6AEILTAC#v=onepage&q&f=false

- Alsina, M. (1996). Los estudios de comunicación intercultural. *Dialnet*. Obtenido de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer01-05-alsina.pdf>
- Alsina, M. (2001). *Teorías de la comunicación* (Primera ed.). Barcelona: INO Reproducciones, S.A. Recuperado el 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=FDcT54Jmr54C&lpg=PA52&dq=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&hl=es&pg=PA54#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&f=true>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* (Primera ed.). Oleiros: Gesbiblo, S.L. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=bwelcBnPNuoC&lpg=PA13&ots=gMlxqZQpY&dq=comunicacion%20interna%20verbal%20y%20no%20verbal&lr&hl=es&pg=PA2#v=onepage&q=comunicacion%20interna%20verbal%20y%20no%20verbal&f=false>
- Capriotti, P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA. *Capacitación y Desarrollo*, 6. Recuperado el 03 de Agosto de 2016
- Carnicero Duque, P. (2005). *La comunicación y la gestión de la información en la instituciones educativas*. (Primera ed.). Madrid: CISSPRAXIS S.A. Recuperado el 16 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=Z8dsssG81tYC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+la+comunicacion+en+las+instituciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM5YOV\\_MTOAhWHXh4KHf5tBeQQ6AEIHDA#v=onepage&q=gestion%20de%20la%20comunicacion%20en%20las%20instituciones&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Z8dsssG81tYC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+la+comunicacion+en+las+instituciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM5YOV_MTOAhWHXh4KHf5tBeQQ6AEIHDA#v=onepage&q=gestion%20de%20la%20comunicacion%20en%20las%20instituciones&f=false)
- Dalton, M., Dawn, H., & W., W. M. (2006). *Relaciones humanas* (Tercera ed.). México DF: Cengage Learning Editores. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de [https://books.google.com.ec/books?id=Aq16t\\_jx1TEC&pg=PA91&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KHWjiDfMQ6AEIPzAH#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=Aq16t_jx1TEC&pg=PA91&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KHWjiDfMQ6AEIPzAH#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false)
- De Miguel, R. (2006). *Fundamentos de la comunicación humana*. San Vicente: Editorial Club Universitario. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=ECXX3haWfvQC&lpg=PA94&dq=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&hl=es&pg=PA100#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20intrapersonal&f=false>
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Bellaterra: SERVEI Publicaciones. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=dn81dxK0sC&pg=PA11&dq=Comunicaci%C3%B3n+corporativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwl6st7\\_OAhWBJB4KHZJJB\\_0Q6AEILTAC#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=dn81dxK0sC&pg=PA11&dq=Comunicaci%C3%B3n+corporativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwl6st7_OAhWBJB4KHZJJB_0Q6AEILTAC#v=onepage&q&f=false)

=0ahUKEwjrkNGIltPOAhXMXR4KHSKpBisQ6AEIXTAI#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20corporativa&f=false

Fernández, S. (2008). *Cómo gestionar la comunicación: En organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea Ediciones. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=NHxrQbpfHpQC&pg=PA76&dq=el+rumor+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB0YOqqsFOAhXLsB4KHZqmAMIQ6AEIQTAAH#v=onepage&q=el%20rumor%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>

García, J. (2015). *Publicidad, comunicación y cultura: Perspectivas teóricas para el estudio de la publicidad* (Primera ed.). Barcelona: Oberta UOC Publishing, SL. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=U5dFDAAAQBAJ&pg=PT52&dq=Axiomas+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCIPepicFOAhWFJh4KHS\\_ADmoQ6AEITTAJ#v=onepage&q=Axiomas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=U5dFDAAAQBAJ&pg=PT52&dq=Axiomas+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjCIPepicFOAhWFJh4KHS_ADmoQ6AEITTAJ#v=onepage&q=Axiomas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false)

Instituto Interamericano. (1958). *El Rumor Como Comunicacion*. Turrialba: Bib. Orton IICA / CATIE. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=2zEOAQAAIAAJ&pg=PA1&dq=que+es+el+rumor&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjXmL2GqsfOAhWJqB4KHSeHDIsQ6AEIKDAC#v=onepage&q=que%20es%20el%20rumor&f=false>

Jiménez, J. G. (2004). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=KilceG\\_59dMC&lpg=PA174&ots=TsQat85CQ-&dq=comunicacion%20no%20verbal%20interna&hl=es&pg=PA174#v=onepage&q=comunicacion%20no%20verbal%20interna&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=KilceG_59dMC&lpg=PA174&ots=TsQat85CQ-&dq=comunicacion%20no%20verbal%20interna&hl=es&pg=PA174#v=onepage&q=comunicacion%20no%20verbal%20interna&f=false)

León, A. (2005). *Estrategias Para el Desarrollo de la Comunicación Profesional*. México DF: LIMUSA S.A. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=2yXjdKrQh-4C&pg=PA36&dq=barreras+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiju9uUjszOAhWBmR4KHWjiDfMQ6AEIHDA#v=onepage&q=barreras%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>

López, M., & González, M. (2003). *Inteligencia Emocional* (Primera ed.). Colombia: Gamma S.A. Recuperado el 17 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=vovb6enLXHUC&pg=PA126&dq=La+empat%C3%ADa+y+las+habilidades+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMk-\\_qtMzOAhUHqx4KHcwGAWcQ6AEIHTAB#v=onepage&q=La%20empat%C3%ADa%20y%20las%20habilidades%20sociales&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=vovb6enLXHUC&pg=PA126&dq=La+empat%C3%ADa+y+las+habilidades+sociales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiMk-_qtMzOAhUHqx4KHcwGAWcQ6AEIHTAB#v=onepage&q=La%20empat%C3%ADa%20y%20las%20habilidades%20sociales&f=false)

Martín, F. M. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones* (Segunda ed.). Salamanga: Ediciones Universidad de Salamanga. Obtenido de

<https://books.google.com.ec/books?id=4zapIL9ccP4C&pg=PA113&dq=comunicaci%C3%B3n%20interna%20audiovisual&hl=es&pg=PA113#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna%20audiovisual&f=true>

- Mínguez, A. (1999). *La otra comunicación*. Madrid: ESIC. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=kbK0fzyJFfkC&pg=PA114&dq=el+rumor+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB0YOqqsFOAhXLsB4KHZqmAMIQ6AEIHDA#v=onepage&q=el%20rumor%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 12 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA14&dq=el+talent+o+humano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwl6st7\\_OAhWBJB4KHZjJB\\_0Q6AEINzAE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=UkWaAvHmBswC&pg=PA14&dq=el+talent+o+humano+en+la+organizaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwimwl6st7_OAhWBJB4KHZjJB_0Q6AEINzAE#v=onepage&q&f=false)
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación* (Segunda ed.). Madrid: Dykinson. Recuperado el 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=b\\_vdlizdTJAC&pg=PA159&dq=herramientas%20comunicaci%C3%B3n%20interna&hl=es&pg=PA161#v=onepage&q=herramientas%20comunicaci%C3%B3n%20interna&f=true](https://books.google.com.ec/books?id=b_vdlizdTJAC&pg=PA159&dq=herramientas%20comunicaci%C3%B3n%20interna&hl=es&pg=PA161#v=onepage&q=herramientas%20comunicaci%C3%B3n%20interna&f=true)
- Otero, E. (2004). *Teorías de la Comunicación* (Segunda ed.). Santiago de Chile: Editorial Universitaria. Recuperado el 14 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=gcs2FaSa20gC&pg=PA113&dq=Teor%C3%ADa+de+Shannon+y+Weaver&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjzZfn58bOAhXMmh4KHeRBCs4Q6AEIHDA#v=onepage&q=Teor%C3%ADa%20de%20Shannon%20y%20Weaver&f=false>
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* (Tercera ed.). Madrid: ESIC. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=25MwBQAAQBAJ&pg=PA33&dq=Comunicaci%C3%B3n+emocional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-vY7qn9POAhVG0h4KHTDqB\\_8Q6AEIQjAl#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20emocional&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=25MwBQAAQBAJ&pg=PA33&dq=Comunicaci%C3%B3n+emocional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj-vY7qn9POAhVG0h4KHTDqB_8Q6AEIQjAl#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20emocional&f=false)
- Publicaciones Vértice S.L. (2007). *Comunicación interna*. España: Vértice. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=58mgFXs6jX8C&pg=PA23&dq=el+rumor+en+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiB0YOqqsFOAhXLsB4KHZqmAMIQ6AEIKzAD#v=onepage&q=el%20rumor%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false>
- Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Sexta ed.). Madrid - Buenos Aires. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=yFEV7E1iy0IC&pg=PA326&dq=Tipolog%C>

3%ADas+de+la+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif1dfjptPOAhVCdR4KHT-PDFYQ6AEIKTAD#v=onepage&q=Tipolog%C3%ADas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n&f=false

Ricarte, J. M. (1998). *Creatividad y comunicación persuasiva* (Segunda ed.). Barcelona: SERVEI publicaciones. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=kenvqsiK6SEC&pg=PA207&dq=Comunicaci%C3%B3n+publicitaria&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiCgMmL9NLOAhVGox4KHf4ABYQQ6AEIRzAH#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20publicitaria&f=false>

Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación: Una visión integrada en el marketing*. Barcelona: UOC. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=-6B6ZSWQ11YC&pg=PA6&dq=Comunicaci%C3%B3n+comercial+y+marketing&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjfv5C2iNPOAhUEGB4KHTdrB74Q6AEIKDAB#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20comercial%20y%20marketing&f=false>

Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. RIL editores. Recuperado el 18 de Agosto de 2016, de [https://books.google.com.ec/books?id=sBy\\_LIHZIUQC&pg=PA83&dq=Comunicaci%C3%B3n+corporativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjrkNGIItPOAhXMXR4KHSKpBisQ6AEIMjAA#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20corporativa&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=sBy_LIHZIUQC&pg=PA83&dq=Comunicaci%C3%B3n+corporativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjrkNGIItPOAhXMXR4KHSKpBisQ6AEIMjAA#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20corporativa&f=false)

Varona, F. (2008). *Multicultural Management. La Comunicación en la Era de la Globalización*. España: Netbiblo. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <https://books.google.com.ec/books?id=64iDhLh2-b0C&pg=PA11&dq=comunicacion+efectiva+en+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiiwr7kvsfOAhXMmR4KHR0pBsgQ6AEIJTAA#v=onepage&q=comunicacion%20efectiva%20en%20las%20organizaciones&f=false>

## **CAPÍTULO IV**

### **Efectos de la Resiliencia en el Clima Organizacional**

Mgs. Eva Marisol Romero Vélez

Docente Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Universidad Técnica de Manabí- Portoviejo

#### **Introducción**

Actualmente la gestión de talento humano ha dejado de responder reactivamente a las necesidades del personal en las organizaciones, para ser más proactiva, cercana a la gerencia donde se generan espacios de reflexión encaminados a definir o redefinir la visión, misión, políticas, objetivos y todos los elementos que se consideran en la planificación estratégica y cercana a los subordinados para armonizar con sus aspiraciones y procesos motivacionales.

Los puntos de reflexión en la línea estratégica, se alinean a ver – entre otros – la estructura organizacional en su conjunto, con visión holística, ¿con qué elementos humanos se cuenta?; ¿cuál es el perfil de cada uno?; ¿cómo se descifran las crisis?; ¿cuáles son las respuestas ante las crisis? Todo esto, constituye en fuente de aprendizaje y fortalecimiento para la organización. (Choi, 2010) Los estímulos estresantes son inevitables en el día a día, la diversidad de réplicas ante ellos se tiene que buscar en las diferentes disposiciones y habilidades intrínsecas de las personas para perseguir el bienestar.

Las organizaciones en transformación han asumido que el ser humano, asociado con otros y con los recursos adecuados, son capaces de convertir en realidad metas fijadas estratégicamente, adaptándose a los cambios permanentes del entorno externo e interno. Aunque este proceso de ajuste se ha tornado particularmente difícil en los últimos años debido al contexto de crisis estructural económico-social

mundial y factores como la caída estrepitosa de los precios del petróleo, sin embargo, han sido detonante de condiciones difíciles en la mayoría de naciones.

En el Ecuador, la situación se ha agudizado ante la presencia de comportamientos de la naturaleza fuera de lo normal, que, sin duda, ha afectado a todas las áreas socioeconómicas y por ende al desempeño organizacional. Se enfatiza a los estilos de vida; estrés laboral; sacrificio en el entorno personal y familiar. En un entorno complejo, existe mayor grado de compromiso y esfuerzo para orientar comportamientos y procesos con el fin de vencer las dificultades y generar resultados positivos al interior de las empresas e instituciones.

En la actualidad, las personas deben afrontar cambios permanentes en su entorno laboral tanto externo como interno y la resiliencia es una condición que, estando presente, podría fortalecer la capacidad de adaptación, preparación y actuación. Precisamente la resiliencia podría incidir en la percepción que se tiene del clima organizacional, siendo muy importante para los directivos analizar el nivel de incidencia positivo o negativo en el entorno laboral del personal que dirigen, lo que facilita no sólo un mayor conocimiento del mismo sino también, el determinar los ajustes necesarios en la gestión, a fin de mejorar las condiciones, propiciar la productividad y, por lo tanto, los resultados globales favorables a las organizaciones.

La percepción de un Clima Organizacional favorable incide en que las empresas e instituciones cuenten con personal resiliente, lo cual favorecerá que las organizaciones se conviertan en resilientes. Por lo cual, en el presente capítulo se busca determinar la relación existente entre la resiliencia y el Clima Organizacional, para ello, se aborda conceptualizaciones teóricas sobre el término y las características de las personas resilientes; además, se consideran las dimensiones del Clima Organizacional utilizadas para medir su nivel de percepción por parte de los empleados y trabajadores, realizando un estudio de prevalencia de variables en una u otra categoría; con ello se llegan a conclusiones que permitirán potenciar el talento humano ante situaciones de índole crítico.

## La Resiliencia

La función del talento humano, no se orienta a que los directivos centren su atención únicamente en la eficiencia, es innegable que la gestión del talento humano, debe proporcionar apoyo en aspectos sociales tales como: grupos informales; actitudes; conflictos; liderazgo; competencia; entre otras, como variables decisivas.

La palabra resiliencia deriva del latín *resiliri*, que significa “volver atrás, volver a la posición original, resaltar y rebotar” concepto que procede de la física, que hace referencia a la capacidad de un material de recobrar su forma original y volver al estado de equilibrio luego de someterse a una presión deformadora. El concepto de 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. (Sutcliffe & Vogus, 2003)

En el plano administrativo (Monolli, 2000) infiere que la resiliencia es la capacidad que poseen las organizaciones de absorber cambios y rupturas, internas como externas, sin que se afecte su rentabilidad y que incluso desarrollen una capacidad tal, que a través de procesos de rápida adaptación, obtienen beneficios extras, derivados de las circunstancias imprevistas y adversas. Por ello, se analizan las contradicciones entre organizaciones que han superado las dificultades y otras no. ¿Cuáles son los factores que han incidido en éstas diferencias de resultados?

(Masten, 2001), define la resiliencia como una estrategia de afrontamiento y adaptación positiva frente a riesgos o adversidades significativas; (Luthar, Cicchetti y Becker, 2000). La presentaron en su momento, como un proceso dinámico que abarca la adaptación positiva dentro del contexto de una adversidad significativa; se evidencia una posición similar de este grupo de autores respecto a la variable independiente incluida en sus apreciaciones.

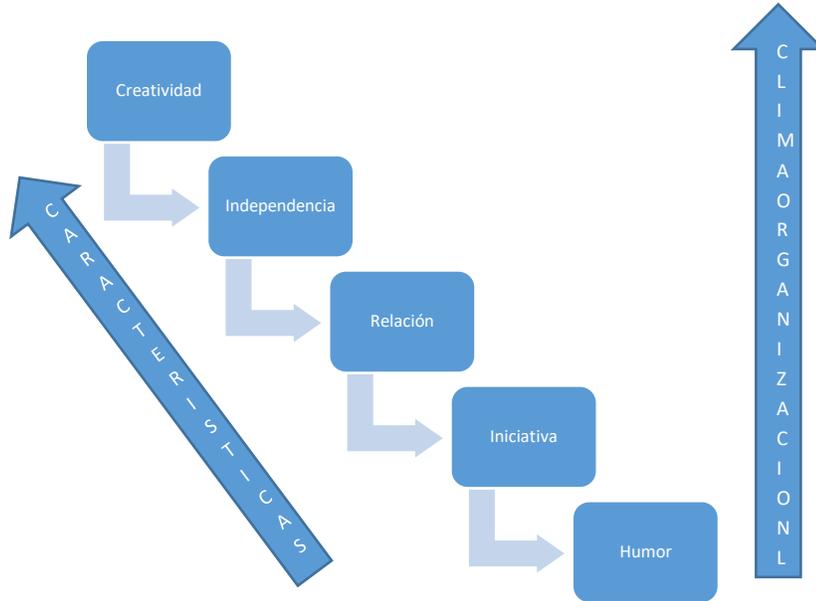
La Asociación Americana de Psicología (APA, 2009), conceptualizó a la resiliencia como el proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero.

(Sambrano, 2010), puntualiza a la resiliencia como “la capacidad que tienen las personas para reaccionar satisfactoriamente ante las adversidades”, esto se traduce en la posibilidad de que las personas hagan frente a las calamidades, superándolas e incluso transformarlas en elementos positivos para sí mismos.

La resiliencia es considerada también como la habilidad de adoptar medidas tanto reactivas como proactivas frente a las adversidades (Longstaff, 2005). Reactivas, porque la resiliencia reconoce que los fracasos, los traumas y los acontecimientos negativos pueden tener un impacto destructivo, incluso en las personas más optimistas y de ahí la necesidad de recuperarse, reconociendo este impacto. La persona afectada dedica tiempo, energía y recursos para recuperarse y rebotar, y volver a un punto de equilibrio. La resiliencia favorece también una preparación de tipo más proactivo de cara a las dificultades, más potencial que responsiva, que anticipa, estructura y minimiza el impacto de los acontecimientos estresantes que se presentan (Luthans, 2006).

De las acepciones expuestas, la autora infiere e interpreta que la resiliencia es la capacidad innata de enfrentar adversidades de la vida, transformar el dolor en fuerza motora para superarse y salir fortalecido de ellas, una recapitulación de la génesis del individuo para superar positivamente las adversidades. En el plano organizacional, se considera a la resiliencia como condición efectiva para afrontar los cambios negativos, tenues o drásticos que enfrentan las empresas o instituciones y permite fortalecer los procesos normales en el marco del cumplimiento de metas y objetivos.

Figura No 1. Características de las personas resilientes  
 Se identifica a las personas resilientes cuando develan los siguientes rasgos:



Información obtenida de Sambrano (2010), quien plantea las características que deben poseer las personas resilientes

A continuación, se explicita las características de las personas resilientes:

*Creatividad:* Sambrano (2010) la identifica como un estado de conciencia generador de una red de relaciones para identificar, plantear, producir y resolver problemas tanto de manera relevante como original. Entonces, la creatividad se la puede entender como una habilidad que orienta la creación de soluciones prácticas, orden y opciones para responder a los problemas devenidos de una situación extrema y/o caos.

*Independencia:* El mismo autor Sambrano (2010) entiende la independencia como la capacidad de ver objetivamente los problemas, estableciendo límites sin dejarse apasionar o influenciar en sus propios mapas; mientras (Melillo y Suárez, 2008) se refieren a ella como la capacidad para auto-dirigir y auto-controlar sus propias actuaciones, sin dependencia emocional de otros, siendo capaz de controlarlos y de dirigirlos, esta actitud permite al individuo desenvolverse de forma auténtica.

*Relación:* Sambrano (2010) la cataloga como la destreza de brindar, sostener y establecer relaciones fuertes a largo plazo, tanto de confianza como de solidaridad con otras personas. La relación se refiere, según Melillo y Suárez (2008), a la capacidad de establecer lazos íntimos, a su vez satisfactorios con otras personas, permitiendo brindarse a otros y aceptarlos en la propia vida, es decir estando consciente de la naturaleza humana y lo amplio que implica su estudio.

*Iniciativa:* Melillo y Suárez (2008) definen la iniciativa como la capacidad de auto exigirse, de apersonarse a las responsabilidades propias, de las decisiones tomadas y de las consecuencias generadas, es un estado de proactividad y de responsabilidad que implica un acercamiento a los problemas presentados, pero con las posibles soluciones.

*Humor:* Sambrano (2010), lo describe como la capacidad de afrontar situaciones en forma lúdica o divertida, utilizando la crisis como fuente de inspiración. La inclinación del espíritu a la alegría, permite alejar el foco de la tensión y hacerlo positivo, tiene mucho que ver el estado de ánimo positivo, que permite recibir con actitud centrada los acontecimientos emocionales que se presentan.

## **La Resiliencia y el clima organizacional**

(Méndez, 2006), define al clima organizacional como la representación que las personas establecen como resultado de los procesos de interacción social donde los mismos están influenciados por un conjunto de valores, actitudes y creencias, así como el ambiente interno. Por lo tanto, ocupa un lugar destacado en la gestión del talento humano, ámbito en el que se han realizado diversos estudios con el fin de ubicar y aplicar un instrumento efectivo de medición.

(García, 2009), indica que el clima organizacional representa los principios que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como: autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otros. Para la autora

el clima organizacional es un conjunto de factores laborales que delimitan el desenvolvimiento de los trabajadores influyendo positiva o negativamente en su predisposición y productividad laboral.

Por un lado, (Toro, 2009), plantea que al clima organizacional se lo puede analizar como variable independiente, que tiene incidencia directa sobre aspectos como: motivación, satisfacción y productividad, es decir en las dimensiones de evaluación del clima organizacional. Por otro lado, otros investigadores consideran a la variable clima organizacional como dependiente, condicionada por situaciones como personalidad, experiencias anteriores, antigüedad en el trabajo edad, género, condiciones de trabajo y otras realidades.

Precisamente, tanto en el estudio de la resiliencia como del clima organizacional, muchos autores coinciden que las experiencias previas inciden en los comportamientos sucesivos, es decir que la manera como los individuos o las organizaciones responden e interpretan situaciones adversas o difíciles, es resultado de las actitudes, expectativas, sentimientos y posibilidades de respuesta derivadas de situaciones que las precedieron. No significa que la resiliencia sea estable o que la resiliencia mostrada en cierta situación determine que va a ser una constante ante otros escenarios similares; ésta es dinámica y cambiante en relación con las circunstancias y los retos específicos; por lo que la resiliencia no es permanente ni transferida a otras situaciones.

A continuación, se analizarán aspectos que inciden en la percepción que se tiene del clima organizacional y el nivel de resiliencia que tienen las personas para enfrentar situaciones difíciles; esto, considerando al clima organizacional como variable dependiente:

*Características personales o bibliográficas:* tienen que ver con la edad, el sexo, estado civil: es innegable que estos aspectos inciden en la predisposición y percepción de las personas cuando ingresan a las organizaciones para iniciar su vida laboral, sus características ya son intrínsecas y no controlables, esto se agudiza si la empresa no ha aplicado un correcto proceso de selección, con

aplicación de técnicas conductuales.

La edad es un factor controversial, algunos autores, consideran que existe relación inversa entre la edad y ausentismo, la rotación y la productividad, el tener mayor edad determina incremento de ausencias no evitables por problemas relacionados con la salud: los empleados a mayor antigüedad van a optar menos por egresar de la organización o de las dependencias y a mayor edad los niveles de productividad disminuyen por efecto de la falta de agilidad física y mental. Para otros autores, a mayor edad los empleados tienen menor ausentismo por causas evitables, lo que no pasa con el personal más joven, estudios expresos aplicados a grupos de trabajadores determinaron que la productividad aumentó conforme se incrementa la edad, al ser las personas más maduras, responsables y con sentido de pertenencia institucional, lo que a su vez brinda el grado de resiliencia en su actuación ante situaciones adversas.

En el Ecuador, las políticas públicas han apoyado la inserción, inclusión y mantenimiento laboral de personas sin importar su estado de avance en la edad y grado de discapacidades, las políticas de capacitación y de inclusión han equilibrado la balanza de oportunidades para las personas en rangos de edad altos: no obstante, es innegable que las condiciones de salud física y mental, y por ende su desenvolvimiento se ve más afectado a mayor edad.

En cuanto al sexo, no existe evidencia de diferencias sustanciales entre el porcentaje de productividad de los varones y las mujeres, más aun, considerando el cambio de paradigma social respecto a la inserción laboral de las mujeres. Lo que representa dudas es en cuanto a la rotación y ausentismo, ya que las mujeres en sus papeles primarios de responsables del hogar se ven obligadas a solicitar permisos para estar al frente de actividades domésticas, aparte de su licencia materna; no obstante, tal condición las hace más sensible a los problemas de la vida laboral y le permite tener una sensibilidad que contribuye a resolver esos problemas más efectivamente, además el sexo femenino ha demostrado un mayor profesionalismo e integridad en su desempeño laboral.

En cuanto al estado civil, el número de dependientes y la antigüedad, en las dos primeras no existen estudios suficientes para llegar a conclusiones contundentes, en estos casos la lógica hace inclinarse al pronunciamiento que el matrimonio al exigir mayor responsabilidad hace que el trabajo sea más valorado, en busca de estabilidad, así mismo el número de hijos dependientes incrementa el porcentaje de ausentismo especialmente en las mujeres, por obvias razones: por su parte la antigüedad marca una pauta en el sentido que a mayor número de años de servicios, menor es la posibilidad de rotación y al contrario a mayor antigüedad se incrementa el porcentaje de ausentismo.

*Personalidad:* el comportamiento de los individuos está marcado por la herencia, el ambiente y la situación, a ésta conclusión se ha llegado luego de estudios experimentales realizados por expertos. La herencia marca un 50% de los rasgos de la personalidad, se ha determinado que los genes tienen un papel fundamental en la misma, cuestiones como el gusto, timidez, están marcadas por la genética, mientras que el ambiente que es el medio en que se desenvuelven las personas, la forma de crianza, el entorno familiar, de vecinos y de amigos, marca la perspectiva ante la vida, proyecciones a futuro, determinación, fortaleza o debilidad: pero no puede quedar fuera la situación, está comprobado que la misma influye en el comportamiento de las personas, en conclusión los tres aspectos inciden en la personalidad, siendo más relevante lo correspondiente a la herencia.

De aquí un gran desafío, propiciar las situaciones para moldear la personalidad conforme las necesidades del entorno laboral, por encima de la herencia genética. Análisis de expertos estiman que la satisfacción es más alta y la rotación más baja cuando concuerdan la personalidad y la ocupación, es decir existe empatía entre trabajador y puesto de trabajo; así los individuos sociables deben estar en puestos sociales, las personas convencionales en puestos convencionales, y así sucesivamente. Una persona realista en un puesto realista está en una situación más congruente que una persona realista en un puesto de investigación. Por otra parte, una persona realista en un puesto social se encuentra en la situación más incongruente posible.

Los puntos claves de lo expuesto se asientan en que: existen contrastes intrínsecos en la personalidad de los individuos, hay diferentes tipos de puestos; y, las personas en ambientes de trabajo congruentes con su tipo de personalidad deberían estar más satisfechas y con menos probabilidades de presentar voluntariamente su renuncia que las personas en puestos incongruentes.

En el Ecuador, las políticas laborales y la normativa vigente, estipulan que el ejercicio de cada puesto de trabajo está condicionado al cumplimiento de requisitos mínimos y competencias requeridas, pero muchas veces la práctica y la realidad no se compagina ya que la personalidad y las competencias que tienen que ver con las actitudes de las personas en actividad laboral, no se aparejan con la descripción del puesto lo que provoca una falta de sintonía entre el empleado y sus funciones, baja productividad, escaso sentido de pertenencia, entre otros.

Lo anteriormente expresado, se relaciona con el tema estudiado, en tanto que se considera al clima organizacional como una variable dependiente, puesto que el lograr personal altamente motivado, comprometido y productivo, no depende solo de factores internos de la organización sino de lo que cada trabajador tiene intrínseco a priori al momento de incorporarse a la empresa, he allí un desafío de los administradores, primero realizar una buena selección del personal, por competencias, sintonizar el perfil del personal con lo que requiere o aspira la empresa o institución y potenciar esas condiciones para alcanzar objetivos

En el mundo moderno, tan competitivo en todas las esferas y no menos en la asignación y permanencia de los talentos humanos en las organizaciones se pondera la aptitud y actitud de los mismos para alcanzar los objetivos corporativos, por lo tanto, la dinámica en las organizaciones implica una serie de factores internos que convergen de manera ascendente, descendente y horizontal para influenciar directamente en el clima y la cultura organizacional.

El clima organizacional al ser efecto subjetivo del sistema formal, del estilo informal de los gerentes y de otros importantes factores como percepción, actitudes, creencias, valores, motivaciones de los empleados y trabajadores y por supuesto

de la resiliencia ante situaciones difíciles incontrolables, se convierte en punto central para el logro de objetivos.

La percepción se encuentra como una de las variables individuales que marcan la manera como las personas reciben las situaciones que les rodea, La percepción que se tiene del clima organizacional por parte de trabajadores y empleados muchas veces está condicionado a la genética o aspectos hereditarios de la personalidad y actitudes o situaciones del ambiente anterior al de la empresa o instituciones donde se han desenvuelto las personas. Esto lleva a reflexionar en un hecho importante sobre el comportamiento de un trabajador, ya que no sería resultante de los factores organizacionales existentes, sino de la percepción que posee el trabajador de ellos.

En cuanto a la percepción que se tiene para la toma de decisiones por parte de los administradores, dependerá también de la percepción sobre las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización, es decir la información con que cuenta el trabajador sobre la contribución a un proceso, el discernimiento sobre la claridad organizacional en la evaluación que influye en el proceso de conocimiento, asimilación y comportamiento de las personas en la misma organización. La percepción que existe sobre el liderazgo, en la consideración que se tiene con el direccionamiento dado a la organización; la interacción social es sometido a la percepción respecto a los términos de apoyo y acompañamiento; percepción sobre motivación, recompensas e incentivos, apertura organizacional y la supervisión, expectativas, retribución y reconocimiento, apertura organizacional, supervisión, entre otras.

Los factores internos de la organización no influyen de manera directa sobre la organización ni el comportamiento de los empleados, pero sí afectan las percepciones que se tienen sobre esos factores. Dicha percepción es influenciada por las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización ha obtenido en su paso por la empresa; por sus antecedentes personales y familiares. Mientras unas personas se fortalecen ante situaciones adversas, otras por el contrario se desvanecen o son aniquiladas por tales

circunstancias, esto dependerá de la personalidad de cada uno. La función de la percepción será la de “regular” la manera que esos factores afectan o no, la forma de pensar, sentir y actuar. Otro caso podría ser que, ante rumores de cambios de directivos, de decisiones políticas o situaciones económicas, muchas personas lo asumen como oportunidades mientras que otros lo catalogan como amenazas.

Es tan importante el nivel de percepción del clima organizacional en la medida que traspasa su realidad, motivación y productividad en el trabajo. Por lo tanto, tomar en cuenta diferentes y significativos aspectos tales como el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, su capacitación, los incentivos y la capacidad de recuperarse ante las adversidades, entre otros, marcan la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones.

Ante lo expuesto anteriormente, se podría decir que la actitud hacia el trabajo (satisfacción laboral) se ve influenciada por la resiliencia, esta condición influye en la percepción que el empleado o trabajador puede tener de las órdenes recibidas por sus superiores, o de información transmitida por sus compañeros, pudiendo parecerles amenazas o fortalezas dependiendo del nivel de resiliencia o, de niveles de percepción de las realidades.

### **Dimensiones del clima Organizacional - Condiciones Resiliencia Organizacional**

A continuación, se presentan algunas variantes en cuanto a las dimensiones sobre las cuales se debería valorar el Clima Organizacional:

(Pritchard y Karasick, 1973), diseñaron un instrumento de medición del clima organizacional compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía: Grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los inconvenientes.
2. Conflicto y cooperación: Referido al nivel de colaboración entre los trabajadores y el ejercicio de su trabajo y todo lo que engloba ese apoyo

3. Relaciones sociales: se refiere al tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura: cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración; un ítem muy valorado, es la forma en que se reconoce económicamente a los trabajadores.
6. Rendimiento: relación entre la manera de cumplir una función y las competencias y habilidades requeridas.
7. Motivación: se apoya en incentivos en el desempeño del trabajo que se aplica a los empleados.
8. Estatus: la marcación de diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la relevancia que brinda la organización a éstas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación: ésta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones: analiza la manera que tiene la empresa para delegar la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos.
11. Apoyo: se basa en el tipo de acompañamiento de la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Mientras que Toro, (1992-1996), sugirió medir el Clima Organizacional, basado en las siguientes dimensiones:

1. Relaciones interpersonales: vínculos internos entre el personal que labora, que puede permitir apoyos mutuos.
2. Estilos de Dirección; percepción de los trabajadores respecto al liderazgo de la alta dirección.
3. Sentido de Pertenencia: se refiere al compromiso espontáneo con los objetivos de la organización por parte de los trabajadores.

4. Retribución: grado en el que se reconoce la contribución laboral en el logro de objetivos.
5. Disponibilidad de Recursos: posibilidad de contar con los recursos materiales, tecnológicos y estratégicos para desarrollar labores en condiciones normales.
6. Estabilidad; seguridad en la continuidad de la prestación de servicios
7. Claridad y coherencia en la Dirección: armonía entre lo que se dispone y lo que se practica por parte de la alta dirección.
8. Valores Colectivos: estilos de comportamientos y posturas comunes encaminados a contar con imagen corporativa positiva.

Por su parte (Cuesta, 2003) considera importante los siguientes componentes de medición del clima organizacional:

1. Objetivos: nivel de conocimiento corporativo de objetivos generales como del departamento o área de trabajo y su interrelación.
2. Comunicación: estilos de recepción de la información tanto del nivel superior, horizontal o de otras áreas de la organización.
3. Grupo de Trabajo: nivel de cohesión entre los diferentes grupos de trabajo, que desarrollen verdaderos equipos de apoyos.
4. Condiciones de Trabajo: percepción de la carga de trabajo bajo responsabilidad de empleados, y si cuentan con las herramientas e instrumentos para su desempeño.
5. Oportunidad de carrera; percepción de las oportunidades que tienen los empleados que demuestren capacidades, para desarrollarse laboralmente.
6. Competencia Supervisora; apreciación y confianza hacia los directivos y sus capacidades
7. Compensación y Reconocimiento; nivel de estimulación con el que se sienten los empleados al sentir que son reconocidos en su labor y las expectativas que tienen de ser reconocidos y valorados.

Luego de revisar las dimensiones de medición del clima organizacional, desde el punto de vista de tres posturas de investigadores, se analizan las condiciones adecuadas para fomentar la resiliencia organizacional.

(Horne y Orr, 1998), determinaron los siguientes aspectos:

- 1- Comunidad; referido a la comprensión de los empleados sobre la visión, misión, objetivos y valores institucionales.
- 2- Competencia: el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que tienen los empleados para satisfacer las demandas de los entornos cambiantes.
- 3- Conexión; se refiere al apoyo social al interno de la organización, que permite responder a las presiones normales y especiales del entorno.
- 4- Compromiso: capacidad de las áreas de la organización para unirse y trabajar en equipo en los períodos de cambio o, de turbulencias.
- 5- Comunicación: intercambio de información relevante en los períodos de cambio o de crisis.
- 6- Coordinación, se refiere a esfuerzos conjuntos para establecer relaciones eficaces de acción en situaciones inesperadas.

	Comunidad	Competencia	Conexión	Compromiso	Comunicación	Coordinación
Autonomía		x				
Conflicto cooperación		x	X			
Relaciones Sociales			X			
Estructura	x					X
Remuneración		x		x		
Rendimiento		x				
Motivación		x		x		
Estatus	x					
Flexibilidad						X
Centralización toma decisiones	x					
Apoyo	x					X
Toro 1992						
Relaciones Interpersonales			X	x		
Estilos de Dirección	x					
Sentido pertenencia		x		x		
Retribución				x		
Disponibilidad de Recursos						
Claridad Dirección	x					
Valores colectivos	x			x		
Cuesta 2005						
Objetivos	x					
Comunicación			X		x	
Grupo de trabajo		x		x		
Condiciones trabajo				x		
Oportunidades de carrera				x		
Competencia supervisora	x					
Compromiso y Reconocimiento		x		x		

Figura 2: Relación entre dimensiones de Clima Organizacional y Condiciones para Resiliencia Organizacional, tomado de Pritchard y Karasick (1973)

Como se puede observar en la figura anterior, se establecen las relaciones entre las dimensiones que permiten evaluar el Clima Organizacional desde tres puntos de

vista, frente a las condiciones que contribuyen a fortalecer la Resiliencia Organizacional; al respecto, se analiza lo siguiente:

- En las dimensiones establecidas por Pritchard y Karasick, las variables de la resiliencia que más se relacionan son en su orden: competencia, y comunidad; desde otro punto de vista las dimensiones que más están presentes en la resiliencia son: conflicto y cooperación, estructura, remuneración y motivación. Es decir que se jerarquiza el conocimiento de la organización en general, de su percepción y de los niveles de estímulo subjetivo y material.
- En las dimensiones determinadas por Toro, las características para lograr organizaciones resilientes que mayormente se enlazan son en su orden: compromiso y comunidad; en contraparte las dimensiones más requeridas en la resiliencia son: relaciones interpersonales, sentido de pertenencia y valores colectivos. Lo que significa la importancia del conocimiento estratégico y los niveles de pertenencia institucional.
- En las dimensiones argumentadas por Cuesta, la variable para alcanzar la resiliencia que más se encuentra presente es el compromiso, las demás tienen un peso equivalente; desde otro punto de vista las dimensiones del clima organizacional más enlazadas con la resiliencia son: comunicación, grupo de trabajo, y reconocimiento. Se colige entonces que los niveles de comprometimiento individual y grupal son relevantes al momento de fortalecer la resiliencia.

En forma general se denota que contar con un clima organizacional favorable, impulsa a las organizaciones a ser más resilientes, las dimensiones que se manifiestan frecuentemente forman el marco adecuado para el fortalecimiento de las mismas.

Muchas empresas o instituciones han sufrido cambios de ser excelentes a ser regulares, o se han mantenido en un nivel medio a causa de circunstancias no

controlables como actualizaciones tecnológicas drásticas, cambios regulatorios en normativas, aplicación de nuevas políticas económicas o sociales nacionales e internacionales, bruscos cambios en necesidades de usuarios, mayor número de competidores o, fenómenos naturales reincidentes, en el Ecuador inundaciones, sequías y fuertes movimientos telúricos, lo que motiva a las organizaciones con visión a que preparen planes de contingencias, reorienten la manera de hacer las cosas para garantizar hacer frente de una manera efectiva tales adversidades.

¿Ahora qué hacer para mitigar efectos de situaciones similares en el futuro? La respuesta se encuentra en parte en lo analizado por (Hamel y Velikangas, 2003) que señalan que en épocas turbulentas, la única ventaja con la que cuentan las empresas es tener la capacidad de reinventar su modo de hacer las cosas antes que las circunstancias le obliguen a hacerlo, tomando en cuenta hechos concretos que han afectado patrimonios, ambientes laborales, entornos económicos, entre otros, lo cual es conocido como Resiliencia Estratégica, donde las organizaciones no se valen solo del impulso para ser exitosas sino de que sus miembros adquieran y desarrollen tales características.

Las organizaciones modernas están cambiando en una dirección que se basa cada vez más en el conocimiento intelectual y psicológico, la experiencia y el talento, así como en la autogestión y la atención a necesidades individuales y colectivas de los empleados, de la organización y de la sociedad en general (Salanova, 2009). Como consecuencia, cabría esperar que algunas empresas surgieran de esta crisis resistentes y fuertes, mientras que otras podrían debilitarse e incluso quebrar. En toda esta amalgama de posibilidades, entendemos que aquellas organizaciones que mantengan una notable tendencia a renovar y hacerse más fuertes en medio de la crisis, se podrían considerar organizaciones resilientes (Salanova, Llorenis, Cifre, 2012).

Las organizaciones necesitan tener empleados motivados y psicológicamente sanos (Salanova, 2009). Hoy en día, las personas se enfrentan a cambios constantes en su entorno laboral, tanto de tipo interno como externo, y la resiliencia

podría mostrarse como el recurso clave a la hora de favorecer su adaptación y bienestar. Esto es, las personas resilientes se encuentran mayormente equipadas para tratar los estímulos estresantes de los entornos de trabajo que se encuentran sometidos a cambios bruscos de dirección, así como están más abiertas a las nuevas experiencias y muestran mayor estabilidad emocional para afrontar situaciones estresantes.

En el contexto laboral, la resiliencia puede contribuir a que los trabajadores encuentren el mecanismo para cumplir con las necesidades de clientes muy exigentes, potenciar los escasos recursos materiales a su disposición para desempeñar sus responsabilidades, a localizar socios estratégicos y aliados oportunos para aprovechar las oportunidades que de otra manera podrían disiparse, para aflorar la creatividad y resolver problemas con recursos limitados y/o métodos alternativos, tomar con humor el cambio drástico de situaciones que han afectado su entorno laboral y por ende actuar con rapidez y eficacia en situaciones de escasez, temores, amenazas y crisis.

Más, desde el punto de vista del patrono, la resiliencia puede apalancar a cambios de rumbos ante situaciones adversas, a fortalecer los canales ascendentes y descendentes de comunicación, a flexibilizar controles para suavizar las tensiones propias de situaciones difíciles, potenciar la comprensión de las situaciones personales de los empleados y trabajadores y no entorpecer el desenvolvimiento normal y camino a alcanzar objetivos de la organización

Las personas indefectiblemente se encuentran inmersas en relaciones sociales, en convivencia grupal, en sociedad, es razonable que experimenten influencias importantes por parte de algunos integrantes del grupo o, de los procesos grupales. Actualmente, los equipos o grupos de trabajo se han convertido en una pieza central de la estructura organizacional, ya que el trabajo colaborativo y en equipo es cada vez más importante de cara a los constantes desafíos.

En el contexto grupal, la resiliencia se puede entender como una condición que provee de las capacidades necesarias para que los equipos puedan afrontar los

fracasos, retrasos, conflictos o, situaciones catastróficas, entre otras. La resiliencia colectiva puede, por lo tanto, ser considerada una capacidad positiva significativa, puesto que ayuda en la reparación y recuperación de los grupos y equipos cuando se enfrentan a situaciones muy desfavorables.

Cuando es resiliente la empresa, es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Salanova, 2009).

En este contexto, la resiliencia organizacional puede ser una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, con una mezcla de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida.

En una organización resiliente hay mucho entusiasmo y poco trauma; es por ello que las empresas modernas deben desarrollar estas actitudes por medio de la liberación de la nostalgia, la negación, la arrogancia y siendo conscientes de cómo los cambios afectan su éxito actual, buscando ir más allá de la excelencia operacional y de la ejecución impecable de actividades.

### **Clima organizacional-Cultura organizacional- Resiliencia**

Se concibe a la cultura organizacional como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella, ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias. Todos estos aspectos están intrínsecamente relacionados al clima organizacional.

La cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser transformada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Se

aprecia un acercamiento o puntos de contacto entre las diferentes definiciones y determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas.

El clima organizacional ejerce influencia directa en la cultura de la organización, ya que las percepciones de los empleados y trabajadores determinan las creencias, mitos, conductas y valores que a su vez forman parte de la cultura organizacional, la misma se constituye en identidad que diferencia a una organización de otra.

Aun cuando la satisfacción laboral no es necesariamente componente directo de la salud mental o física de los colaboradores, sí contribuye a la misma. Uno de los factores que caracteriza un espacio de trabajo saludable, el mismo que se ha mencionado desde el principio- es el concepto de cultura organizacional inclusiva, aquella que es abierta y acepta las diferencias de grupo étnico, género e individuos con capacidades diferentes.

Un ejemplo de inclusión, son los espacios adaptados para personas con capacidades diferentes, que, si bien no incrementa la productividad, genera confianza y confirma el alineamiento de los valores corporativos con los valores de los trabajadores. Por ende, el clima organizacional favorable como parte de la cultura organizacional, determina el nivel de resiliencia de los empleados ante situaciones adversas; no obstante, se debe tener un nivel de preparación estratégica para estar preparados ante contingencias.

Entre los aportes teóricos encontrados en la literatura que se orientan a una estrategia de preparación de las empresas, la autora resalta la teoría de aprendizaje organizacional presentado por (Angunis, 1993), la misma que se considera pertinente como estrategia de preparación de las empresas para afrontar condiciones fuera de lo normal, en especial en tiempos de crisis socio-económico, cultural o de la naturaleza, esto a su vez permite potencializar las capacidades de los trabajadores y directivos. El aprendizaje, estará presente en varios procesos de la gestión humana, tales como: inducción; capacitación y formación continua, con la

finalidad de contar con personas competentes y competitivas, que les permita salir airoso de situaciones extremas.

En cuanto a la teoría ecológica, sustentada por (Holling 1996), y referida por (Martinez, Meneguel, Salanova, 2012) la misma permite clarificar la relación o incidencia del clima organizacional en los niveles de resiliencia convenientes para afrontar tiempos difíciles. Esta teoría tiene la premisa que tanto las personas como las organizaciones no son entes aislados sino que interactúan de manera permanente y son influidas por el contexto psicológico, social y ambiental (Adger, 2000).

Es decir que independiente de situaciones como baja de ingresos en la caja fiscal, determinante para garantizar un flujo de recursos adecuado en todas las esferas, una empresa o institución con un clima organizacional positivo, con claro efecto de clima de apoyo social y coordinación, puede imbuir condiciones adecuadas para restituir y muchas veces superar el estado normal de la misma; al contrario condiciones como sobrecarga de trabajo, presiones directivas, débiles relaciones interpersonales, liderazgo mal direccionado, reduce significativamente el efecto de la resiliencia.

## **Conclusiones**

Una vez efectuada la revisión teórica sobre estudios empíricos realizados en torno al Clima Organizacional y la Resiliencia, así como el análisis de la relación existente entre estas dos variables, la autora realiza las siguientes conclusiones:

- Los momentos de crisis estructurales (económica, alimentaria, energética, ecológica o de instituciones políticas) son inevitables en las organizaciones, en menor o mayor escala por lo cual, resulta necesario desarrollar estrategias que permitan hacer frente a la incertidumbre y frente a la crisis, salir airoso, tanto los miembros de la organización como la organización misma.

- La resiliencia es una condición de las personas producto de sus características personales y las condiciones de su entorno laboral que les permite desarrollarla, aunque no se descarta el hecho que factores genéticos o de experiencias anteriores, podrían contribuir a su fortalecimiento.
- Las dimensiones del Clima Organizacional que más tienen relación con las condiciones o características de la resiliencia tienen que ver con las necesidades básicas de los trabajadores: reconocimiento; motivación; retribución y; en segundo término, lo relativo a las relaciones con su entorno laboral más directo.
- Las características de la resiliencia que más se encuentran interrelacionadas con las dimensiones del clima organizacional se fundamentan en el compromiso personal, el conocimiento sobre el entorno general de la empresa o institución y el grado de preparación que tienen los empleados; todo ello ante situaciones adversas no predecibles que requieren entrega al propósito laboral y el suficiente discernimiento de factores institucionales.
- La cultura organizacional, tiene un papel preponderante al momento de determinarse un Clima Organizacional favorable, al estar incrustada en la estructura de la empresa o institución y manifestarse en su sistema de motivación y recompensa.
- La percepción de un Clima Organizacional favorable, conduce a Organizaciones Resilientes.

## Referencias

Adger. (2000). *Social and Ecological Resiliencie are they related.*

Angunis. (1993). *On Organizational learning blackwell publisher.*

Choi, S. K. (2010). *How do groups react to unexpected threats? Crisis Management in Organizational teams.*

Cuesta, A. (2003). *Tecnología en la Gestión del Talento Humano.* La Habana: Acadia.

- DELASALUD, O. M. (2010). *Entornos Laborables Saludables, Fundamentos y Modelos de la OMS, Contextualización, prácticas y literatura de soporte.*
- García. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: una aproximación teórica.
- Hamel y Velikangas. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 52-63.
- Horne y Orr. (1998). *Assessing behaviors that create resilient organizations.*
- Likert. (1969). *El factor humano en la empresa.* Bilbao: Deusto.
- Longstaff. (2005). *Security resilience and communication in unpredictable environment such terrorism, natural disaster and complex technology.* Cambridge.
- Luthar, Cicchetti y Becker. (2000). *The construct of resilience; a critical evaluation and guidelines for future work.*
- M, S. (2008). *Organizaciones Saludables y Desarrollo de Recursos Humanos.*
- M., F. (2012). *Medición del Capital Organizacional mediante aritmética borrosa.*
- Martínez, Meneguel, Salanova. (2012). El camino de la resiliencia organizacional- Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciencias de la Educación ISSN 1138-3194.*
- Masten. (2001). *Ordinary magic. Resilience process in development American Psychologist.*
- Melillo y Suárez. (2008). *Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas.* Madrid-España: Paidós Ibercos.
- Méndez. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un Método de Análisis para su intervención. Colección de lecciones de Administración.* Rosario.
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración.* (U. d. Rosario, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Monolli. (2000). *Empresas Resilientes, algunas ideas para construirlas.* Obtenido de [http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbim/investigacion/resiliencia/empresas resilientes](http://www.ucema.edu.ar/u/cpcbim/investigacion/resiliencia/empresas%20resilientes)
- Pritchard y Karasick. (1973). *The effects of Organizational climate on managerial job performance and job satisfaction.*
- Raúl, C. E. (2009). Instrumento de evaluación del clima organizacional. *UNIVERSIDAD ICESI.*
- Renss, L. (1969). *El factor humano en la empresa.* Bilbao: Deusto.
- Salanova. (2009). *Organizaciones saludables, Organizaciones Resilientes.*

- Salanova, Llorenis, Cifre. (2012). *Validación de salud y resiliencia organizacional*.
- Sambrano. (2010). *Resiliencia, Transformación positiva de la Adversidad*. Venezuela: Alfa.
- Sutcliffe & Vogus. (2003). *Organizing for Resilience*. San Francisco: Barret-Kochle.
- Toro. (1992). *Desempeño y Productividad, Segunda Edición*. Colombia: CINCEL LTDA.
- Toro. (2009). *Clima Organizacional*. Medellin.

## **CAPÍTULO V**

### **Influencia de la cultura organizacional en la estructura ocupacional de las instituciones**

Ps. Fabiola Coello Arrata. Mgs.  
Docente de Facultad de Comunicación  
Universidad ECOTEC

#### **Introducción**

Conocer la diferencia entre el mercado laboral, la clasificación ocupacional (ocupación, empleo y puesto de trabajo), los cargos y la injerencia de una formación profesional que permita al profesional insertarse en el trabajo indicado y pertinente a sus destrezas, habilidades y competencias, se convierte en un elemento de importancia para considerar que el ambiente donde éste se vaya a desenvolver le permita identificarse con su puesto de trabajo y con la organización, a tal punto, que permita su crecimiento.

El tener una formación profesional de acuerdo a su nivel, acompañada de una adecuada introducción en los ambientes laborales, constituyen procedimientos necesarios para lograr esa identificación laboral que se requiere para alcanzar óptimos resultados en el desempeño. De la misma manera, es significativo, considerar el tipo de estructura organizativa que tiene la institución, de modo que en su accionar permita combinar adecuadamente los conocimientos, destrezas y habilidades de los trabajadores, en correspondencia con sus funciones, lo cual permita una integración de todos los elementos en la gestión humana al interior de las organizaciones.

Las organizaciones se ordenan de acuerdo al ideario de institución que se espera establecer; por tanto, va construyendo todo un engranaje de espacios, tareas, perfiles profesionales que se espera se acoplen a los puestos que se crean en el ámbito laboral en el cual se desempeña el trabajador. Si la organización no sigue

esta línea conductora y no se estructura de acuerdo a la visión organizativa, podría desconectarse del flujo de su accionar ideal.

Por tanto, es de vital importancia que, en este proceso, se integre la cultura como la impronta que permitirá caracterizar la estructura ocupacional, en correspondencia con los cargos y los perfiles profesionales. Para ello, es importante determinar la importancia que tiene la cultura organizacional en la estructura ocupacional, lo cual a su vez se debe visibilizar en la estructura orgánica adoptada por cada organización de acuerdo a su identidad y necesidades que le son propias.

### **Mercado Laboral**

El mercado laboral es el espacio en el cual se desarrollan las actividades laborales al interior de las diferentes organizaciones, y a su vez, es la que demanda la formación de profesionales, cuyo perfil se alinee a la descripción de sus puestos de trabajo. Sin embargo, es importante determinar la base sobre la cual se sustenta esta clasificación, ya que la misma debe estar enmarcada en las tendencias nacionales e internacionales.

La Organización Internacional del trabajo (OIT), ha planteado la necesidad de generar condiciones de trabajo decente-digno y productivo- con la finalidad de intentar la erradicación de la pobreza y lograr el desarrollo sostenible. Sin embargo, en el caso de los jóvenes de países en vías de desarrollo, en comparación con los adultos, podrían tener más posibilidades de estar desempleados. Otro de los problemas es el subempleo; las malas condiciones en el puesto de trabajo y la definición inadecuada o insuficiente de las funciones en los diferentes puestos de trabajo.

Cuando se refiere al campo laboral, siendo este parte del mercado como un todo, es el sitio de trabajo u ocupación de una persona en el cual, desarrolla sus actividades cotidianas. Además, es el sitio en el cual el individuo, tiene su retribución

económica que le permite cubrir sus necesidades. El campo laboral está constituido por todas las posibilidades de trabajo que brinda el mercado a determinada profesión, sea este público o privado. (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS)). Esta clasificación Internacional es una adaptación que realiza la Comunidad Europea desde 1988 y que tuvo sus revisiones en 1993 y 1994, la misma, permite una comparación internacional de datos estadísticos relativos a la ocupación. (Organización Internacional del Trabajo, 2007)

El Sistema de Clasificación Internacional de Ocupaciones (CIUO–88), es parte de un sistema de codificación de las ocupaciones que contiene códigos alfanuméricos de 5 dígitos, que representa la posición que ocupa. Se basa en la cualificación (skill) que determina el nivel más complejo de agregación y la *cualificación profesional* que se define como la "capacidad de desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado". (Observatorio del Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia-SENA, 2013)

A continuación, se menciona la clasificación general por dígitos:

- a) El primer dígito (Gran Grupo) identifica la Cualificación Profesional:
- b) El segundo dígito (Subgrupo Principal) diferencia Especializaciones de la Cualificación
- c) El tercer dígito (Subgrupo) distingue Sectores de Actividad Económica o Profesional
- d) El cuarto dígito (Grupo Primario) recoge las ocupaciones
- e) El quinto dígito designa el empleo específico

En este mismo escenario, el Observatorio Laboral de Ecuador, define a la formación profesional como una acción destinada a descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa, productiva y satisfactoria, y en unión con las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual y colectivamente, en cuanto a las condiciones de trabajo y al medio social,

debe satisfacer las necesidades de formación de los jóvenes y de los adultos en todos los sectores de la economía y ramas de la actividad económica y a todos los niveles de calificación y de responsabilidad. (Vinuesa Alarcón, 2007). Este enfoque está bien planteado, pero lamentablemente no se cumple al ciento por ciento en la práctica, como se podrá observar más adelante.

Así también, define el término ocupación, como un conjunto de puestos de trabajo relacionados entre sí, cuyas tareas principales son análogas y exigen aptitudes, habilidades y conocimientos similares. Un campo ocupacional es una derivación de un trabajo específico y la profesión a la que se dedica la persona. Es un conjunto de ocupaciones que genera productos y servicios del mismo tipo en el sistema de producción, desarrollando procesos y operando tecnologías específicas. Tiene el mismo nivel de cualificación del área ocupacional.

### **Clasificación ocupacional: Ocupación, Empleo, Puesto de Trabajo.**

Tal como lo define el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el empleo es el "conjunto de tareas que constituye un puesto de trabajo o que se supone serán cumplidas por una misma persona", mientras que la ocupación, es "el conjunto de empleos cuyas tareas presentan una gran similitud y corresponde al grupo primario" siendo el primer peldaño del grupo de actividades laborales. (2012)

La ocupación es básica para determinar la cualificación profesional, tal como lo plantea el OIT:

La Unidad básica de análisis y ordenación de la actividad laboral, entendida como un agregado de competencias con valor y significado en el empleo, con un sustrato de profesionalidad socialmente reconocido y referente efectivo en la dinámica del encuentro cotidiano entre la oferta y la demanda de trabajo. (Organización Internacional del Trabajo, 2007)

El empleo es el desempeño que tiene un empleado en su puesto de trabajo, para lo cual, su comprensión debe contener las siguientes características:

- Especificar las tareas y objetivo en la ejecución de la actividad laboral
- Expresar las funciones y responsabilidades
- Exponer las condiciones ambientales, autoridad, relaciones formales, retribuciones,) (Organización Internacional del Trabajo, 2007)

Sin embargo, es importante tener presente que para que las organizaciones hagan una adecuada inducción a sus nuevos colaboradores, deberán tener una cultura organizacional claramente definida y que, a su vez, esté vinculada directamente a la estructura ocupacional y los perfiles profesionales que formarán parte de ella.

Cuando se habla de la clasificación profesional, se estará refiriendo a los perfiles profesionales, mientras que la clasificación ocupacional se referirá a los puestos de trabajo, por lo tanto, esto dos están íntimamente relacionados entre sí. Los Sistemas de Clasificación Profesional se consideran como un criterio que mide el status socio profesional y determina las prestaciones económicas (retribuciones) y sociológica básicas (el reconocimiento y prestigio de la ocupación) de un trabajador. Estos sistemas establecen jerarquías y niveles de la ocupación, establecidas por la categoría de trabajador (cualificación), el puesto de trabajo y la competencia que tenga. (Dirección de Recursos humanos y Organización, 2012)

Los Niveles de Cualificación se relacionan con la Clasificación Internacional Normalizada de Educación (CINE) -en inglés: ISCED (International Standard Classification Educational). (UNESCO, 2013). Estos niveles de cualificación definidos por la OIT son 4:

- Enseñanza Primaria (6 a 12 años). (Nivel 1 CINE).
- Enseñanza Secundaria: hasta los 15 años (1er ciclo) o los 18 (2º ciclo). (Niveles 2 y 3 CINE).
- Formación no universitaria entre los 17 y los 22 años. (Nivel 5 CINE).

- Formación universitaria. (Niveles 6 y 7 CINE.). Deliberadamente se deja sin contenido la categoría 4 de la CINE.

La jerarquía profesional cada vez más se relaciona con los criterios educativos, por lo tanto, es importante el establecimiento de los Sistemas de Clasificación Ocupacional que permitan determinar la capacidad del trabajador para desempeñar responsabilidades o conseguir resultados en funciones determinadas. (Dirección de Recursos humanos y Organización, 2012)

*El sistema de clasificación por categorías profesionales son los términos claves de este Sistema de Clasificación:*

Categoría Profesional:

Calificación que la empresa reconoce al trabajador, es decir indica el oficio y la especialización del trabajador y el grado de conocimiento y práctica que éste tiene"; y por lo cual se le asigna el salario y los beneficios. Reconocimiento social en el marco de las relaciones laborales de la empresa y/o sector de las capacidades y habilidades de un trabajador para realizar una actividad laboral determinada. (Confederación sindical de comisiones Obreras)

Nivel Profesional:

Clasificación jerárquica de las categorías que componen los grupos profesionales según las funciones en que suelen estar organizadas las empresas y que establece una correspondencia con los niveles genéricos en que se estructura el sistema educativo. (Confederación sindical de comisiones Obreras)

*El sistema de clasificación por puestos de trabajo*

El puesto de trabajo es la unidad básica de la estructura organizativa de la empresa. Define las actividades y responsabilidades concretas que se desarrollan en la

jornada laboral de un trabajador en un contexto físico y social específico. Se establece en la organización funcional de la empresa lo que produce una variación en su salario al movilizarse de un puesto a otro.

El sistema de Clasificación Funcional distingue tres Grandes Grupos Profesionales según su capacidad de decisión:

- a) Directivos y técnicos: profesionales que toman decisiones, tanto en el empleo de recursos (directivos), o sobre los procedimientos (Técnicos).
- b) Mandos y especialistas: son los profesionales que ejecutan los programas de trabajo y decisiones emanadas del Nivel I con conocimientos específicos sobre cómo actuar en situaciones normales de trabajo.
- c) Personal no cualificado: profesionales cuya labor se limita a seguir las instrucciones específicas que reciben de los niveles I y II; sin autonomía de criterio para orientar la propia actuación.

Ahora, en lo que se refiere a la clasificación y descripción de los diferentes puestos de trabajo al interior de las organizaciones, no solo se debe hacer la investigación externa de lo establecido en los estándares internacionales y el mercado laboral, sino también, la investigación y adaptación a las características propias de cada organización. En este contexto,

La cultura posee características primarias, que concentran la esencia misma como la identidad de sus miembros, los cuales se identifican con la organización como un todo, no con su trabajo específico o campo de conocimiento, sino, con énfasis en el grupo, garantizando que las actividades laborales se organizan en torno a los grupos, no a las personas, teniéndose en cuenta que las decisiones de la administración repercuten en los resultados de sus miembros y la integración de unidades, permitiendo que las mismas funciones se den en forma coordinada e independiente. (Domínguez, Rodríguez, & Navarro, 2009, pág. 3)

Es decir, los cargos se establecen de acuerdo a la clasificación, pero la dinámica de los mismos y la red de las interrelaciones entre estos, están caracterizados por la cultura. Si bien la cultura será el conjunto de características que definen la

personalidad de la organización, esta se imprime y se integra a las características propias de cada individuo que forma parte de la organización.

### **El sistema de clasificación por competencias**

El sistema de clasificación por competencias forma parte de la gestión estratégica de las empresas, ya que se fundamenta en los procesos productivos, donde se ponen de manifiesto la cualificación profesional, las destrezas interpersonales y organizativas para la consecución de resultados.

Las competencias son unidades elementales de capacitación para el desempeño de un trabajo específico. Son elementos que determinan la eficiencia y la eficacia de las actividades que van a cambiar en función de los procesos productivos. El sistema de competencias divide la actividad de la persona en partes en función de los procesos productivos en que ésta interviene.

Los conceptos claves en el Sistema de Competencias son:

1. *Capacidades Profesionales*: son acciones profesionales que dan valor al empleo realizadas por los profesionales titulados. Son las técnicas, la cooperación y formad de relacionarse con el entorno, de organización encargada de legalizar el trabajo, las que comprenden los aspectos económicos, así como las de adaptación a los cambios que se producen en el trabajo.
2. *Competencias profesionales*: son las capacidades de aplicar los conocimientos, destrezas y actitudes en el desempeño de la ocupación y la capacidad de respuesta a los imprevistos, la autonomía, la flexibilidad, la colaboración y la organización del trabajo, se adquieren en la formación o experiencia laboral, que lleva a desempeñarse en los diversos roles y

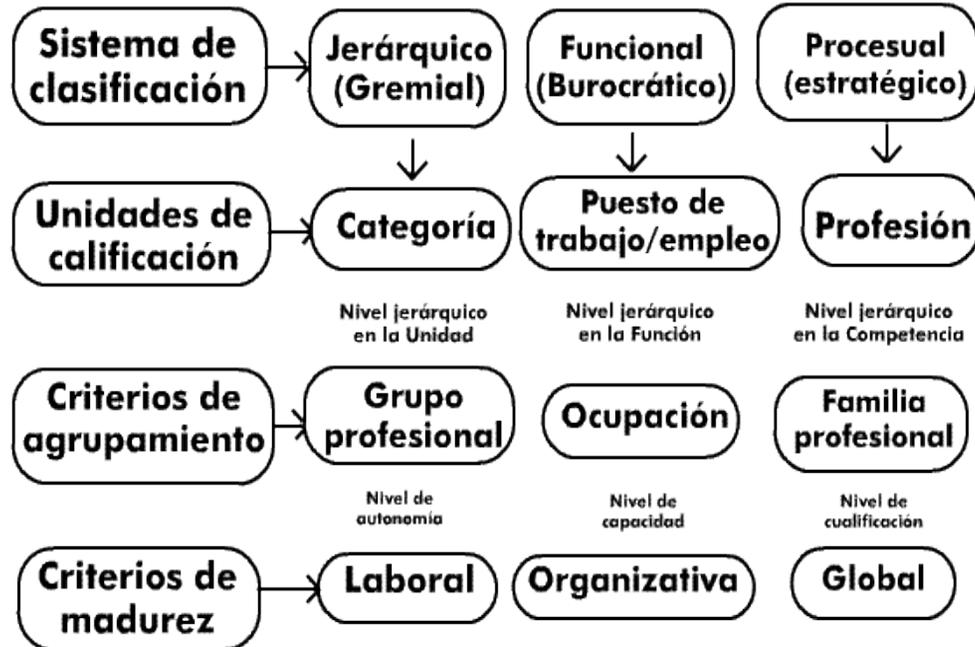
situaciones laborales. Está declarada en el perfil profesional de cada título académico. (Ministerio de Educación y Ciencia de España, 1993)

La OIT (OIT-CINTEFOR, 2014), la define la competencia como: “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada”

- Certificación de Profesionalidad: acredita las competencias adquiridas en la formación profesional ocupacional y en la experiencia laboral. (Ministerio de Educación y Ciencia de España, 1993)
- Cualificación (skill): es la capacidad para realizar tareas específicas del empleo. (Instituto Nacional de Estadísticas)
- Familia Profesional: conjunto de profesiones agrupadas por afinidad formativa. Incluye un conjunto profesiones comunes en conocimiento y habilidades relacionadas con la estructura productiva.
- Perfil Profesional: se asocian por unidades de competencias y tienen relación con el título académico obtenido
- Profesión:  
“Conjunto de conocimientos teóricos, aptitudes y habilidades prácticas que capacitan para ejercer una gama, más o menos amplia, de actividades o para ocupar un conjunto de puestos de trabajo afines. Todo ello previa la obtención de la titulación y el reconocimiento formal o social de la requerida capacidad.”  
(Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS))

Las profesiones se pueden agrupar por: familiar de profesionales y ramas laborales.

Gráfico 1 Elementos de los sistemas de clasificación



Fuente: Las clasificaciones ocupacionales (Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS))

En el Ecuador el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012), emite la clasificación de ocupaciones que se basa en las clasificaciones internacionales, elaboradas por la OIT, estableciendo las diferentes ocupaciones que desempeñan las personas dentro del Mercado Laboral ecuatoriano. El documento facilita el análisis, la incorporación y la descripción de los contenidos del trabajo en una serie de grupos definidos claramente en función de las tareas que comporta cada empleo. Toma de base conceptual y delimita lo que es:

- Empleo: conjunto de tareas y cometidos desempeñados por una persona, o que se prevé que ésta desempeña, para un empleador particular, incluido el empleo por cuenta propia.
- Ocupación: conjunto de empleos cuyas principales tareas y cometidos se caracterizan por un alto grado de similitud. Una persona puede estar asociada con una ocupación a través del empleo principal desempeñado en

ese momento, un empleo secundario o un empleo desempeñado anteriormente.

- Nivel de competencia: se define en función de la complejidad y diversidad de tareas y cometidos cuyo desempeño corresponde a una ocupación.

Operacionalmente se mide considerando uno o más de los siguientes elementos:

- La naturaleza del trabajo desempeñado en una ocupación en relación con las tareas y cometidos característicos definidos en cada nivel de competencia.
- El nivel de enseñanza formal definido con arreglo a la clasificación internacional normalizada en Educación Superior (CINE – 97) necesaria para desempeñar eficazmente las tareas y cometidos implícitos.
- La cantidad de formación informal en el empleo y la experiencia previa en una ocupación, conexas necesarias para desempeñar eficazmente esta tarea y cometidos.

En el siguiente gráfico, se puede apreciar la estructura jerárquica de las ocupaciones en el Ecuador, lo cual constituye la base sobre la cual, las organizaciones diseñan sus organigramas o redes organizacionales. Se puede apreciar en el mismo cinco niveles que promueven una estructura piramidal acorde a un modelo tradicional de organización, mientras que las organizaciones transnacionales, poseen estructuras ocupacionales horizontales, puesto que la diferencia estaría, no en los grupos ocupacionales sino en la forma de administrar los puestos de trabajo y lograr la integración como un sistema.

Gráfico 2 Estructura jerárquica de ocupaciones en el Ecuador CIUO-08



Fuente. Instituto de Estadísticas y Censos. (INEC)

A continuación, la definición de los grandes grupos de la CIUO 08:

- *Gran grupo uno directores y Gerentes:* comprende las profesiones cuyas funciones principales consisten en definir y formular la política del gobierno nacional, las leyes y reglamentos, vigilar su aplicación, representar al gobierno nacional y actuar en su nombre, o preparar, orientar y coordinar la política y la actividad de una empresa o de un organismo, o de sus departamentos y servicios internos. No se hace referencia a un nivel de competencia en la definición del contenido de este gran grupo, que se subdivide en cuatro subgrupos principales, once subgrupos, treinta y uno grupos primarios, treinta y nueve grupos secundarios y seiscientas sesenta y ocho ocupaciones individuales.
- *Gran grupo dos profesionales científicos e intelectuales:* comprende las ocupaciones cuyas funciones principales requieren para su desempeño conocimientos profesionales de alto nivel y experiencia en materia de ciencias físicas y biológicas o ciencias sociales, de informática y humanas. Sus funciones consisten en ampliar el acervo de conocimientos científicos o intelectuales, aplicar conceptos y teorías para resolver

problemas por medio de la enseñanza, asegurar la difusión sistemática de esos conocimientos. El gran grupo se subdivide en seis grupos principales, veinte y siete subgrupos, noventa y dos grupos primarios, ciento dos grupos secundarios y mil novecientas cuarenta ocupaciones individuales.

- *Gran grupo tres técnicos y profesionales de nivel medio:* comprende ocupaciones cuyas funciones principales requieren para su desempeño los conocimientos técnicos y experiencia de una o varias disciplinas de las ciencias físicas y biológicas o de las ciencias sociales y las humanas. Sus funciones consisten en llevar a cabo labores técnicas relacionadas con la aplicación de conceptos y métodos en relación con las esferas ya mencionadas y en impartir enseñanza a cierto nivel. El gran grupo se subdivide en cinco subgrupos principales, veinte subgrupos, ochenta y cuatro grupos primarios, ochenta y cuatro grupos secundarios y mil trescientas sesenta y seis ocupaciones individuales.
- *Gran grupo cuatro personales de apoyo administrativo:* las ocupaciones cuyas funciones principales requieren para su desempeño los conocimientos y la experiencia necesarios para ordenar, almacenar y encontrar información. Las funciones consisten en realizar trabajos de secretaria, operar máquinas de tratamiento de textos y otras máquinas de oficina, realizar cálculos e ingresar datos en computadoras y diversos trabajos de servicios a la clientela, relacionados con los servicios de correos, las operaciones de caja y la concertación e citas o entrevistas. Este gran grupo se subdivide en cuatro subgrupos principales, ocho subgrupos, veinte y nueve grupos primarios, veinte y nueve grupos secundarios y cuatrocientas veinte y uno ocupaciones individuales.
- *Gran grupo cinco trabajadores de los servicios y vendedores de Comercios y mercados:* comprende las ocupaciones cuyas funciones principales requieren para su desempeño los conocimientos y la experiencia necesarios

para la prestación de servicios personales y servicios de protección y de seguridad o la venta de mercancías en un comercio o en mercados. Dichas funciones consisten en servicios relacionados con los viajes, los trabajos domésticos, la restauración, los cuidados personales, así como la protección de personas y bienes, el mantenimiento del orden público o la venta de mercancías en un comercio o en los mercados. Se encuentra constituido por cuatro subgrupos principales, trece subgrupos, cuarenta grupos primarios, cuarenta grupos secundarios y cuatrocientas setenta y seis ocupaciones individuales.

- *Gran grupo seis agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros:* comprende las ocupaciones, cuyas tareas principales requieren para su desempeño los conocimientos y la experiencia necesarios para la obtención de productos de la agricultura, silvicultura y la pesca. Sus tareas consisten en practicar la agricultura a fin de obtener sus productos, criar o cazar animales, pescar o criar peces, conservar y explotar los bosques y, en particular cuando se trata de los trabajadores dedicados a la agricultura y la pesca comerciales; vender los productos a los compradores, a organismos de comercialización o en los mercados. Este gran grupo se subdivide en tres subgrupos principales, nueve subgrupos, dieciocho grupos primarios, veinte grupos secundarios y cuatrocientas cuarenta y seis ocupaciones individuales.
- *Gran grupo siete oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios:* comprende las ocupaciones, cuyas tareas principales requieren para su desempeño los conocimientos y la experiencia necesarios para ejercer oficios de artesanía y artes mecánicas, así como de otros fines, lo cual entre otras cosas, exige la capacidad de utilizar máquinas y herramientas y el conocimiento de cada una de las etapas de la producción y de la naturaleza y las aplicaciones de los productos fabricados. Sus tareas consisten en extraer materias primas del suelo, construir edificios y otras

obras, y fabricar diversos productos y artesanías. Este gran grupo se subdivide en cinco subgrupos principales, catorce subgrupos, sesenta y seis grupos primarios, sesenta y seis grupos secundarios y dos mil veinte y ocho ocupaciones individuales.

- *Gran grupo ocho operadores de instalaciones y máquinas y ensambladores:* comprende las ocupaciones, cuyas tareas principales requieren para su desempeño los conocimientos y la experiencia necesarios para atender y vigilar el funcionamiento de máquinas e instalaciones industriales de gran tamaño y a menudo automatizadas, sus tareas consisten en atender y vigilar las máquinas y materiales para la explotación minera, las industrias de transformación y otras producciones, conducir vehículos, conducir y operar instalaciones móviles y montar componentes de productos. Este gran grupo se subdivide en tres subgrupos principales, catorce subgrupos, cuarenta grupos primarios, cuarenta y ocho grupos secundarios y mil cuatrocientas ochenta y ocho ocupaciones individuales.
- *Gran grupo nueve ocupaciones elementales:* comprende las ocupaciones para cuyo desempeño se requieren los conocimientos y la experiencia necesarios para cumplir funciones generalmente sencillas y rutinarias realizadas con la ayuda de herramientas manuales, y para las cuales se requiere a veces un esfuerzo físico considerable y salvo raras excepciones, escasa iniciativa o capacidad de juicio. Sus funciones consisten en vender mercancías en las calles, brindar servicios de portería y vigilancia de inmuebles y bienes, limpiar, lavar, planchar ropa y ejecutar tareas simples relacionadas con la minería, la agricultura o la pesca, la construcción o las obras públicas y las industrias manufactureras. Este gran grupo se divide en seis subgrupos principales, once subgrupos, treinta y tres grupos primarios, treinta y tres grupos secundarios y quinientas seis ocupaciones individuales.

- *Gran grupo cero ocupaciones militares:* Las fuerzas armadas se componen de las personas que, por decisión propia o por obligación, prestan normalmente servicios en las diferentes ramas y en los servicios auxiliares y no disfrutan de la libertad de aceptar un empleo civil. Las integran los miembros permanentes del ejército, la marina, la aeronáutica u otras ramas o servicios, así como las personas reclutadas por conscripción en el servicio armado por un período reglamentario para adquirir formación militar o cumplir otros servicios. Quedan excluidas las personas que ocupan un empleo civil en los establecimientos públicos, relacionados con la defensa. Este gran grupo se divide en tres subgrupos principales, tres subgrupos, tres grupos primarios, nueve grupos secundarios y sesenta y seis ocupaciones individuales.

Cuadro 1 Sistemas de calificación ocupacional

GRANDES GRUPOS	CIUO 88	CIUO 08
Gran grupo uno	Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos y personal Directivo de Empresas	Directores y Gerentes
Gran grupo cuatro	Empleados de oficina	Personal de apoyo Administrativo
Gran grupo seis	Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios y pesqueros	Agricultores y trabajadores calificados agropecuarios, forestales y pesqueros
Gran grupo ocho	Operadores de instalaciones y maquinas montadores	Operadores de instalaciones y máquinas ensambladores
Gran grupo nueve	Trabajadores no calificados	Ocupaciones Elementales
Gran grupo cero	Fuerzas Armadas	Ocupaciones Militares

Fuente: Instituto de Estadísticas y Censos. (INEC)  
Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

Si bien la clasificación de puestos ocupacionales, permite identificar los diferentes tipos de organización en función del giro de negocio que poseen, también ayuda al momento de realizar la descripción de los cargos en cada uno de los niveles, sobre todo cuando se trata de establecer niveles de responsabilidad. Pero al momento de hacer esta clasificación ocupacional que se pueda integrar a la estructura orgánica,

no se debe dejar de lado la cultura organizacional, puesto que, esta le permite tener su propia identidad y diferenciarse de otras.

“Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados, de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional... El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador interpretativo del funcionamiento organizacional” (Rodríguez, 1999, pág. 43). Por lo tanto, otro de los aspectos fundamentales al momento de hacer la descripción de cargos y la jerarquía ocupacional, es no dejar de lado la concepción sistémica de las organizaciones, en la cual el todo es más que la suma de las partes.

## **Conclusiones**

- El establecimiento de la estructura y jerarquía ocupacional, más allá de guardar correspondencia con la Clasificación Internacional de ocupaciones, debe estar alineada a las características y necesidades propias de cada organización y al modelo de gestión y cultura adoptado.
- La estructura ocupacional, debe estar claramente definida y conocida por todos los miembros de la organización, además de la delimitación de las funciones y tareas, lo cual permite establecer una sinergia con el perfil profesional y personal de cada colaborador, de esta manera se garantiza un alto desempeño ante el conocimiento de lo que se espera de cada miembro.
- Para lograr que se operacionalice la estructura ocupacional propia de cada organización, es necesario que se fomente una cultura que sea congruente con la misma, a través de lineamientos claros en las siguientes variables: liderazgo; estilo de trabajo; comunicación; relaciones, y todo esto, sustentado en una filosofía institucional evidenciada en la práctica comportamental de sus miembros.

## Referencias

- (2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Quito: Registro Oficial.
- (2012). *Reglamento de seguimiento de graduados de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Tulcan.
- (2012). *Reglamento para el seguimiento de graduados y bolsa de trabajo de la Universidad Técnica del Norte*.
- (2013). *Reglamento para el Sistema de Seguimiento de Egresados e Inserción Laboral-SSEIL y Comité Consultivo de graduados de la UTEQ*. Quevedo.
- (2015). *Reglamento de Seguimiento a graduados de la Universidad Politecnica Salesiana*. Cuenca.
- Allen, J., Ramaekers, G., & Van der Velden, R. (2003). *La medición de las competencias de los titulados superiores*. Países Bajos: Universidad de Maastricht.
- Alonso, R. (18 de enero de 2012). *Capital Humano*. Recuperado el 18 de julio de 2015, de Capital Humano: <http://teoria-del-capital-humano.blogspot.com/>
- Alulema Ordóñez, J. P. (2011). Seguimiento a los profesionales egresados de la Universidad Técnica de; Machala ubicados en las empresas e instituciones de la provincia del Oro; Cantón Pasaje. Machala, El Oro, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Alulema Ordóñez, J. P. (2011). Seguimiento a los profesionales egresados de la Universidad Técnica de; Machala ubicados en las empresas e instituciones de la provincia del Oro; Cantón Pasaje. Machala, El Oro, Ecuador: Universidad Técnica de Machala.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de Sistemas. (U. d. Chile, Ed.) *íCinta de Moebío. Revista de epistemología de las Ciencias Sociales*(3), 40-49.
- Beneitone, P., Esquetini, C., González, J., Maletá, M. M., & Siufi, G. W. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la Educación Superior en América Latina. Informe Final - Proyecto Tunning - América Latina 2004-2007*. Bilbao: Universidad de Deusto, Universidad de Gronngen.
- Bisquerra Alzina, R. (1992). *Orientación Psicopedagógica y desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: La Llar del Llibre .
- Boado, M. (1996). Movilidad ocupacional y mercado de trabajo: las caras ocultas del empleo urbano en Montevideo. *Revista de Ciencias Sociales*.

- Bruner, J. (2008). El Proceso de Bolonia en el Horizonte Latinoamericano: Límites y Posibilidades. *Revista Educación*.
- Brunner, J. J. (1990). *Educación Superior en América Latina. Cambios y desafíos*. Chile: Fondo de Cultura Económica.
- CEPAL. (2005). *Informe de Trayectorias Laborales*. Santiago de Chile: Kaleido consultores.
- CEPAL. (Junio 2005). *Estudio Trayectorias laborales*. Santiago de Chile: Kaleido.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Octava Edición ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Columbus, R. G. (2006). *Manual de instrumentos y recomendaciones sobre el seguimiento de egresados*. Monterrey: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- CONEA. (2003). *La Calidad en la Universidad Ecuatoriana: Principios, Características y Estándares de Calidad*. Quito- Ecuador: Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.
- Confederación sindical de comisiones Obreras. (s.f.). *Confederación sindical de comisiones Obreras de España*. Recuperado el 29 de julio de 2015, de Confederación sindical de comisiones Obreras de España: <http://www.ccoo.es/Inicio>
- Cornejo, M., & Lucero, M. C. (Diciembre de 2006). Preocupaciones vitales en estudiantes universitarios relacionado con bienestar psicológico y modalidades de afrontamiento. (U. N. Luis, Ed.) *Fundamentos en Humanidades. Universidad de San Luis-Dialnet*(12), 143-153.
- Dávila, I. (2012). *Informe del estudio de seguimiento a graduados. Carrera de Educación*. Ambato: Universidad Tecnológica Indoamerica.
- Delors, J. (1989). *La Educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*. Paris: Ediciones UNESCO.
- Díaz Allue, M. T., Carballo Santaolalla, R., Fernandez Dávila, M. J., & Garcia Nieto, N. (1997). Orientación en educación secundaria. Situación actual y prospectiva. (A. I. Pedagógica(AIDIPE), Ed.) *Revista de Investigación Educativa*, 15(2), 9-83.
- Dirección de Recursos humanos y Organización. (2012). *Nuevo Sistema de clasificación profesional CRTVE*.

- Donoso Vásquez, T. (2000). La inserción socio-laboral: Diagnóstico de las variables relevantes. En L. Sobrado, *Orientación profesional e inserción sociolaboral*. (págs. 69-105). Barcelona: Estel.
- Druker, P. (1996). *Su visión sobre la administración, la administración basada en la información, economía y la sociedad*. Bogotá- Colombia: Norma.
- Gavilema, Y. (junio de 2009). Medición del Impacto y Ubicación profesional de los graduados de la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica del Ejército (ESPE) sede Latacunga . Latacunga, Cotopaxi, Ecuador: ESPE.
- Gil Jiménez, C. (2004). *Programa Institucional de seguimiento de egresados y opinión de empleadores*. Juárez: Dirección de estudios y servicios educativos.
- Ginés, J., Carot, J. M., & Conchado, A. (2010). *Resumen de los resultados del Proyecto PROFLEX en Latinoamérica. Comparativa con el Proyecto REFLEX en Europa*. Valencia- España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gómez Buendía, H. (1998). *Educación: La Agenda del Siglo XXI: Hacia un Desarrollo Humano*. Texas: T/M Editores.
- González Gómez, J. P. (2003). *Orientación profesional*. San Vicente (Alicante): Editorial Club Universitario.
- Hawes B, G. (2010). *Perfil de Egreso*. Chile: Departamento de Educación en Ciencias de la Salud, Universidad de Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Ocupaciones. (CIUO 08)*. Quito: Unidad de Análisis de Síntesis.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f.). *Clasificación Nacional de Ocupaciones 1994*. Recuperado el 27 de julio de 2015, de Clasificación Nacional de Ocupaciones 1994: <http://www.ine.es/clasifi/cnoh.htm>
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). (s.f.). *ISTAS*. Recuperado el 29 de julio de 2015, de ISTAS: <http://www.istas.net/fitema/ma/ma0304.htm>
- Jiménez Vásquez, M. S. (2009). Tendencias y hallazgos en los estudios de trayectoria: una opción metodológica para clasificar el desarrollo laboral. *Revista Electronica de Investigación Educativa*, 11(1).
- Manzo Barahona, W. (julio de 2013). Evaluación del Sistema de Seguimiento a los graduados de la Universidad del Pacífico-Guayaquil, frente al perfil de salida, propuesta de reingeniería. *tesis*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.

- Marin, L. (2004). El sentido del trabajo como eje estructurante de la identidad personal y social. el caso de jóvenes argentinos. *Fundamentos en humanidades Universidad Nacional de San Luis*(10), 43-42.
- Mayorga Alban, A., & Astudillo Cobos, A. (junio de 2013). Estudio Orientado al perfil del profesional graduado como Licenciado en Ciencias de La Educación de la Unidad Académica de Educación Semipresencial y a distancia de la UNEMI. *Revista Ciencia UNEMI*(9), 20-29.
- Ministerio de Educación. (2008). *El Desarrollo de la Educación. Informe Nacional del Ecuador*. Quito- Ecuador.
- Ministerio de Educación y Ciencia de España. (1993). *Decreto Real 676/1993*. España.
- Molina, C., & Villacís, C. (enero de 2015). Análisis ocupacional de los estudiantes graduados de la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, extensión Latacunga, durante el período 2006 - 2014 y Propuesta de un sistema de seguimiento. Latacunga, Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Mora Solorzano, M. (2007). *Campo ocupacional de los egresados y graduados de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi.(ULEAM)*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi.
- Mora Solorzano, M. D. (2007). *Campo ocupacional de los egresados y graduados de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabi.(ULEAM)*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manab.
- Observatorio del Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia-SENA. (2013). *Observatorio laboral y ocupacional colombiano*. Recuperado el 29 de julio de 2015, de Observatorio laboral y ocupacional colombiano: <http://www.sena.edu.co/Paginas/portada.aspx>
- OIT. (2004). *Conclusiones de la Reunion Tripartita sobre el empleo de los jóvenes: el camino a seguir*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
- OIT/CINTEFOR. (1996). *Formación y trabajo: de ayer para mañana*. (Cintefor, Ed.) Montevideo: CINTEFOR.
- OIT-CINTEFOR. (2014). *Centro Interaericoano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Plataforma de gestión del conocimiento*. Recuperado el 19 de 07 de 2015, de Centro Interaericoano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Plataforma de gestión del conocimiento: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>

- Organización Internacional del Trabajo . (2007). *Reunión de expertos sobre Estadísticas del Trabajo.Actualizaciones de la Clasificación Internacional Uniforme de Ocupaciones (CIUO)*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Oroval Planas, E., & Escardibul Ferrá, J. O. (1998). *Economía de la Educación*. Madrid: Encuentro Ediciones.
- Pelayo Pérez, M. B. (2012). *Capital Social y Competencias profesionales: Factores condicionantes para la inserción laboral* (primera en internet ed.). (Eumed.net, Ed.) Tepic, , Nayarit, , México: Eumed.net.
- Pereira González, M. (1995). La fundamentacion teorica de la Educación para la carrera. (U. d. Oviedo, Ed.) *Revista Educación*(307), 309-338.
- Pérez Ramos, J. (2010). *Informe final campo ocupacional UTEG 2005-2010*. Guayaquil.
- Perira González, M. (1995). La fundamentacion teorica de la Educación para la carrera. (U. d. Oviedo, Ed.) *Revista Educación*(307), 309-338.
- Post, D. (20 de julio de 2011). Las reformas Constitucionales en el Ecuador y las oportunidades para el acceso a la Educación Superior desde 1950. Archivos Analíticos de Políticas Educativas. (A. S. University, Ed.) *Redalyc.org*, 19, 1-24.
- Preciado Sánchez, A. C. (2006). Definición y clasificación de las competencias laborales. En A. M. López Arce, *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales* (págs. 21-25). México D.F.: Publicaciones Cruz O., S.A.
- Ramos, T. (2006). *Manual de instrumentos y recomendaciones sobre el seguimiento de egresados*. Monterrey: Programa editorial del Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y grupo Noriega Editores .
- Riesco Gonzalez, M. (2008). El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje. *Tendencias pedagogicas*(13), 79-106.
- Riesco González, M. (2008). El enfoque por competencias en el EEES y sus implicaciones en la enseñanza y el aprendizaje. (Dialnet, Ed.) *Tendencias Pedagogicas*(13), 79-106.
- Rodriguez Espinar, S., & Paredes Nebot, A. (2010). *La evaluación de la transición al mercado laboral de las universidades catalanas*. Barcelona: Agencia per a l Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya.
- Sánchez Olavarría, C. (2014). Los egresados de comunicación y el mercado laboral: un estudio de trayectorias profesionales. *Universia*, V(13), 45-54.
- Sánchez-Olavarría, C. (2014). Los egresados de comunicación y el mercado laboral: un estudio de trayectorias profesionales. *Universia*, V(13), 45-54.

- SEIS, R. d. (2012). *Propuesta de lineamientos para el seguimiento y articulacion de los graduados con las instituciones de Educación Superior*. Bogota: Asociación Colombiana de Universidades-ASCUM.
- Super, D. (1962). *Psicología de la vida profesional*. Madrid: Rialp.
- Teichler, U. (2001). *Presentacion global del estudio de educacion universitaria y empleo de los graduados en Europa*. Madrid: Consejo de universidades.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- UNESCO. (05-08 de Julio de 2009). *Declaración Mundial sobre Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación en el campo social y el desarrollo*. Paris.
- UNESCO. (2013). *Clasificación Internacional Normalizada de Educación (CINE)*. Lima: Instituto de Estadísticas de la UNESCO.
- Universia- Estudios Internacionales. (s.f.). *www.intenational.universia*. Recuperado el junio de 2015, de <http://internacional.universia.net/europa/programas-europeos/bolonia/>
- UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO. (2004). *Programa Institucional de seguimiento de egresados y Opinión de Empleadores*. Tabasco: Secretaría de Servicios Académicos.
- Universidad Nacional de Colombia. (junio de 2011). *El egresado de la educación superior: El fruto de la gestión académica e investigativa de las Universidades. Claves, para el debate público(47)*.
- Universidad Politécnica de Valencia. (2007). *El profesional flexible en la Sociedad del Conocimiento: Informe resumen del resultado del proyecto Proflex en Latinoamérica*. Madrid: Centro de Gestión de la Calidad y del Cambio.
- UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA. (2013). *INFORME DEL ESTUDIO DE SEGUIMIENTO A GRADUADOS 2012*. Ambato.
- Vidal, J. (2003). *Métodos de Análisis de la Inserción Laboral de los Universitarios: Ministerio de Educación de España*. Salamanca- España: Kadmos.
- Vinueza Alarcón, F. (2007). *Sistema de Información sobre Capacitación Laboral y formación Profesional. Informe Final*. Quito: Observatorio Laboral Ecuatoriano.

## **CAPÍTULO VI**

### **EL EFECTO DE LAS ORGANIZACIONES CON PERSONALIDADES PANÓPTICAS EN EL CLIMA LABORAL**

Mgs. Yadir Mariuxi Armas Ortega

Docente titular  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad ECOTEC

#### **Introducción**

La Real Academia Española, define el término personalidad como “La diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra”. Extrapolando este concepto a las organizaciones, se puede decir que cada organización, al ser un sistema vivo, posee su propia personalidad, la cual se manifiesta a través de: sus acciones; políticas; procedimientos; interacciones, esto trae consigo una constante influencia mutua entre las personas que la conforman. Para la autora, la personalidad de la organización es vista como el conjunto de particularidades que constituyen a cada organización y la distinguen de otra.

Las organizaciones se forman, desarrollan y sucumben de la mano de las personas, sin las cuales, no son más que *ideas* de lo que debería ser una organización. Son

las personas quienes le dan vida a la misma, las que la configuran y definen, son ellas quienes, por medio de su aporte, marcan el éxito o no de la organización. Siendo así, la actual preocupación de los directivos hacia lo que hoy denominan sus *colaboradores y socios estratégicos* es apenas comprensible.

Durante mucho tiempo, se midió el éxito de las organizaciones por su capital financiero, los activos físicos eran más relevantes entonces, sin embargo, con el transcurrir de los años, el capital intangible fue tomando relevancia, ese capital comúnmente denominado *capital intelectual*, está conformado - no solo- por el capital de talentos de la organización, sino también, por el capital interno y externo, tales como el prestigio; la relación con proveedores; clientes, una amalgama de factores que toman relevancia y marcan la diferencia entre el éxito de una empresa y otra, en el entorno actual.

Así como en cada hogar se determina y define las políticas que lo estructuran y moldean sus comportamientos, también las organizaciones marcan - de varias maneras- su forma de ser, sus políticas, el cómo desean tratar a su gente. Estas líneas de actuación suelen verse expresadas formalmente a través de las políticas de la organización y evidenciadas en su cultura organizacional. Para (Chiavenato, 2007) “El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura \_ es decir - cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas.” Por lo tanto, la cultura organizacional se convierte en un factor endógeno<sup>1</sup> determinante, de allí que encuentran respaldo el sinnúmero de temores que se suelen experimentar al interior de las organizaciones cuando se avecinan cambios en la línea jerárquica superior, bien se podría hacer referencia a la frase “cambia la cabeza, puede cambiar todo”.

¿Pero qué sucede cuando el ideal de empresa ha sido estructurado bajo una mirada panóptica determinada?, ¿Qué incidencias tiene en el clima laboral, en el nivel de

---

<sup>1</sup> Se entiende por *factores endógenos* a aquellos que provienen del interior de la organización, afectándola de una u otra manera.

motivación, etc.?, ¿cómo se viven los procesos de comunicación entonces?, para responder estas interrogantes, es conveniente iniciar comprendiendo el origen del término, de allí la pregunta ¿Qué es un sistema panóptico?

### **Personalidad panóptica- concepciones básicas.**

Paul Michel Foucault- filósofo francés (1926 -1984) inspirado en el proyecto de Jeremy Bentham y su obra *Panóptico (1791)* situó “en el siglo XIX la fundación de la *era del* panoptismo y la configuración de las sociedades del encierro”. (Biblioteca Mayor, 2016). Conociendo que- si bien es cierto, la concepción inicial del panóptico existió con anterioridad<sup>2</sup>; reconoció en Jeremy Bentham al autor de una “tecnología de poder<sup>3</sup> específica para resolver problemas de vigilancia” (Varela & Alvarez, 1979). Tecnología que Bentham identificaba como la gran innovación para ejercer bien y fácilmente el poder.

Jeremy Bentham (1748- 1832), fue un *niño prodigio*<sup>4</sup>, filósofo, la figura más emblemática de la *corriente utilitarista británica clásica*<sup>5</sup>, dedicó su atención al tema de la reforma penitenciaria, ideando lo que consideraba *la cárcel perfecta*. Su proyecto fue enviado en “1791 al señor Garram de Coulon, miembro de la Asamblea Legislativa y de una comisión nombrada para la reforma de las leyes criminales” (Varela & Alvarez, 1979). Esta <cárcel perfecta>, denominada *Panóptico* en cuya presentación inicial Bentham, la definió como el “Establecimiento propuesto para guardar a los presos con más seguridad y economía, y trabajar al mismo tiempo en

---

<sup>2</sup> “Uno de los primeros modelos de esta visibilidad aislante había sido puesto en práctica en la Escuela militar de París en 1755 en lo referente a los dormitorios” (Varela & Alvarez, 1979)

<sup>3</sup> El poder es definido por la (Real Academia Española, 2016) como “Tener expedita la facultad o potencia de hacer algo”; “Tener la facilidad, tiempo o lugar de hacer algo”

<sup>4</sup> “A los tres años leía tratados, tocaba el violín... A los cinco, estudiaba latín y francés. Hijo de una familia acomodada, estudió primero en Westminster School y a los doce años ingresó en la Universidad de Oxford, donde estudió Derecho, empezó a ejercer como abogado a los diecinueve años.

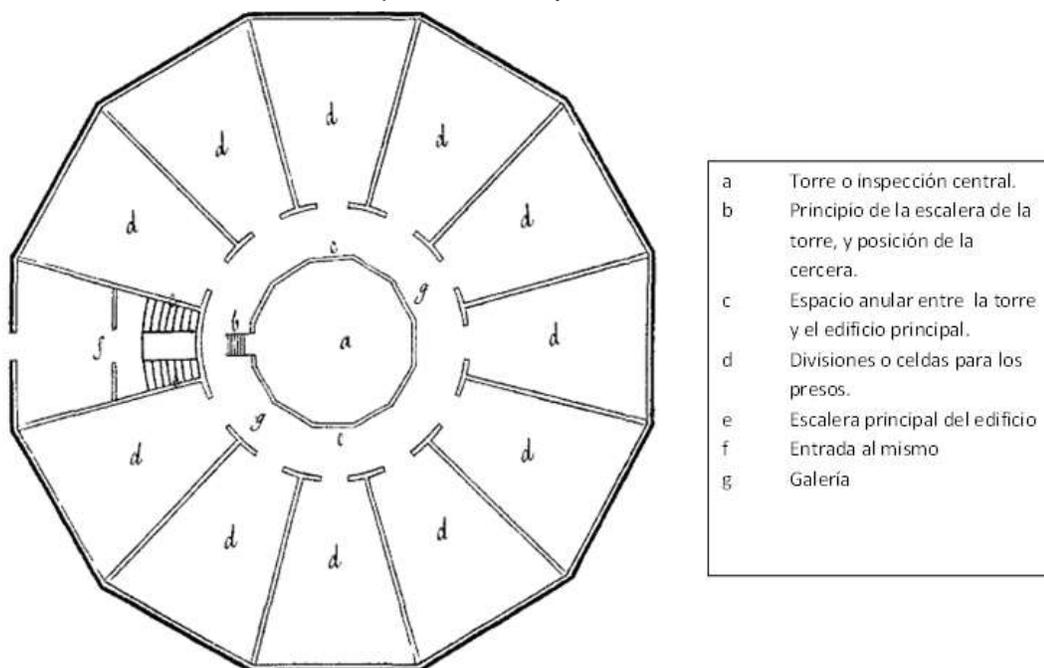
<sup>5</sup> (Bentham, 1789): menciona que “todo acto humano, norma o institución, deben ser juzgados según la utilidad que tienen, esto es, según el placer o el sufrimiento que producen en las personas”

su reforma moral, con medios nuevos para asegurar su buena conducta y proveer su subsistencia después de su soltura” (Varela & Alvarez, 1979).

El Panóptico, sintéticamente constituía un sistema en el que todo era vigilado desde un solo punto sin ser visto, pero que a su vez, mentalizaba al observado del control<sup>6</sup> continuo, hasta el punto de vigilarse a sí mismo. Sánchez, explica este sistema y menciona:

El panóptico funciona según la diferencia centro -periferia: un centro hacia el cual confluyen todas las celdas de la periferia; las celdas rodean al centro, tomando una forma de corona circular. Cada celda tiene una gran ventana que da hacia afuera del edificio, y otra gran puerta-ventana que da directamente hacia el centro del edificio, de manera que la luz hace que todos los puntos del edificio sean visibles desde su centro. En este centro está colocado un vigía. Este vigía puede ver, en cualquier momento todas y cada una de las celdas periféricas, sin ser visto nunca por nadie. (1997)

**Figura 1**  
Panóptico de Jeremy Bentham



Fuente: (Foucault, 1975, reimpresión 2002)

<sup>6</sup> El control es definido por la (Real Academia Española, 2016) como: “Comprobación, inspección, fiscalización, intervención”; “Dominio, mando, preponderancia”; “Oficina, despacho, dependencia, etc., donde se controla” ...

Para (Foucault) “El Panóptico es un lugar privilegiado para hacer posible la experimentación sobre los hombres, y para analizar con toda certidumbre las transformaciones que se pueden obtener en ellos”, éste, basa su concepción en invertir el principio del calabozo, ya que en lugar de encerrar; privar de la luz y ocultar; mantiene el encierro y utiliza la *visibilidad como una trampa* pues como bien lo indica en su obra - Vigilar y Castigar- “hace que la vigilancia sea permanente en sus efectos incluso si es discontinua en su acción”; este juego de control, fue ideado por Bentham al sentar como principio “que el poder debía ser visible e inverificable” (el preso desconoce si lo observan todo el tiempo).

Considera también que el Panóptico “puede incluso constituir un aparato de control sobre sus propios mecanismos.” Es así que, congruente con las conceptualizaciones anteriormente evidenciadas, si bien existe la figura de un vigía central que observa y controla a todos en la periferia, pudiendo modificar su conducta; éste a su vez también es fácilmente sujeto de observación, pues su competencia o incompetencia en la labor de control, lo vuelve responsable - observable ante la sociedad.

Al respecto, cabe destacar que como bien se menciona en la obra -Vigilar y castigar- “la disposición de esta máquina es tal, que su *cierre* no excluye una presencia permanente del exterior...cualquiera puede venir a ejercer en la torre central las funciones de vigilancia- y al hacerlo, puede adivinar la manera en que la vigilancia se ejerce”, una suerte de ser susceptible de auditoria externa, que más allá de verificar si se mantiene el orden de las cosas, no deja de comprobar el tipo de labor desempeñada por el vigía.

Para (Varela & Alvarez, 1979) El panoptismo se convierte en la *piedra filosofal* que Bentham deja como legado a la sociedad, su concepción es tan fuerte que es aplicable a todos los ámbitos, y es que más allá de ser considerada como un estilo o diseño de edificio. Como bien lo dice Foucault, es un “*modelo* generalizable de funcionamiento; una manera de definir las relaciones del poder con la vida cotidiana

de los hombres”. Agrega también que “Siempre que se trate de una multiplicidad de individuos a los que haya que imponer una tarea o una conducta, podrá ser utilizado el esquema panóptico.” Es decir, este esquema es aplicable -de la mano con ligeras modificaciones- "a todos los establecimientos donde, en los límites de un espacio que no es demasiado amplio, haya que mantener bajo vigilancia a cierto número de personas”, lo que refuerza el hecho de poder expresarlo como un modelo generalizable de funcionamiento.

Así también, (Sánchez, 1997) al referirse al panóptico, coincide con las teorías expuestas y sostiene que éste es “una maquina abstracta... que puede aplicarse luego a cualquier situación concreta (cárcel hospital psiquiátrico escuela, taller) en que sea necesario *vigilar*” o, en otras palabras, “El panóptico es el diagrama de un mecanismo de poder capaz de venir a integrarse en una función cualquiera”

Si bien es cierto - y desde ciertos puntos de vista-, estas afirmaciones podrían resultar tal vez duras o desalentadoras en la sociedad actual donde, hoy por hoy, se valora los derechos de las personas (fruto de la lucha constante de quienes nos antecedieron) y en líneas generales se podría pensar que el estilo de gestión es otro. La verdad, es que todas las empresas de una u otra manera y en diferentes niveles, han adoptado y adaptado -aun sin saber- un esquema panóptico en su organización al instituir ciertos sistemas de control.

Sin embargo, el control como tal no tiene por qué tener una connotación meramente negativa y de opresión, pues lo negativo se hace evidente en los excesos y abusos del poder que puede nacer del mismo; por supuesto, esto se ve reforzado en ocasiones por quienes estando al mando poseen de forma marcada este tipo de personalidad, la personalidad panóptica, con una mirada radical sobre el control y su uso, o, dicho de una forma más apropiada -su abuso-.

El mismo Foucault menciona en su obra *Vigilar y Castigar*, que el sentido del Panóptico en realidad es *polivalente*, debido a que éste bien puede ser utilizado para “enmendar a los presos, pero también para curar a los enfermos, para instruir a los escolares, guardar a los locos, vigilar a los obreros, hacer trabajar a los mendigos y

ociosos”, que bien “se puede utilizar en hospitales, talleres, escuelas, prisiones... y en cada una de sus aplicaciones permite perfeccionar el ejercicio del poder”, que éste “permite intervenir a cada instante y la presión constante actúa aun antes de que las faltas, los errores, los delitos se cometan...”. Visto desde este punto de vista, bien se podría decir que el sistema<sup>7</sup> panóptico está de alguna manera siempre en el límite y dependiendo de cómo se lo utilice podría contribuir tanto al bien como al mal, pudiendo hacer más tirano al tirano y más alcanzable un objetivo noble.

### **Una sociedad disciplinaria**

Ahora bien, decir que en la actualidad “todas las empresas de una u otra manera y en diferentes niveles, han adoptado y adaptado -aun sin saber- un esquema panóptico”, no es una aseveración exagerada, prueba de ello resultan: las cámaras de seguridad de los pasillos, los sistemas biométricos<sup>8</sup>, redes sociales, dispositivos de geo-posicionamiento incorporados en su auto y/o celular, soportes remotos en computadoras, etc. Todos los instrumentos utilizados de una u otra forma para el *control; mecanismos de control evolucionados*, que han servido en muchas ocasiones a mentes cuya idea de gestión está ligada fuertemente a esquemas panópticos en el que muchos parten de la concepción de que no se debe desperdiciar un solo segundo de trabajo.

Viene a la memoria, aquellas empresas en la que los dispositivos de GPS son colocados en los vehículos institucionales, para poder identificar su ubicación y el cumplimiento de las rutas establecidas; filas de colaboradores esperando que uno y otro compañero registre su huella; código o equivalente en el sistema de ingreso

---

<sup>7</sup> La (Real Academia Española, 2016) define *sistema* como un “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.”

<sup>8</sup> “El concepto biometría proviene de las palabras bio (vida) y metría (medida), por lo tanto, con ello se infiere que todo equipo biométrico mide e identifica alguna característica propia de la persona. Biometría es el conjunto de características fisiológicas y de comportamiento que pueden ser utilizadas para verificar la identidad del individuo, lo cual incluye huellas digitales, reconocimiento del iris, geometría de la mano, reconocimiento visual y otras técnicas. La medición biométrica se ha venido estudiando desde tiempo atrás y es considerada en la actualidad como el método ideal de identificación humana.” (Tolosa Borja & Giz Bueno , 2016)

designado; las entrevistas de trabajo antecedidas por rápidas indagaciones en las páginas de redes sociales y qué decir de aquellos jefes que tras una “solicitud de amistad” acceden a notificaciones que evidencian los últimos acontecimientos en la vida de sus subordinados, o peor aún, testimonios colocados en la web en donde abiertamente se expresa situaciones como “Yo utilizo MSpy para controlar a mis empleados, más allá del tema ético lo veo como algo bueno a nivel negocios, ya que al controlar sus teléfonos decanta más quien no hace lo que debe...”<sup>9</sup>, y ello sólo por citar ciertos algunos ejemplos.

El panoptismo, no sólo ha encontrado tierra fértil en las organizaciones. Sánchez, da sustento a esta teoría al mencionar

El diagrama panóptico se difunde por toda la sociedad: en la sociedad en que todos somos permanentemente vistos y vigilados... Se forma la sociedad disciplinaria: << con el panoptismo, tenemos la disciplina-mecanismo: un dispositivo funcional que debe mejorar el ejercicio del poder volviéndolo más rápido, más ligero, más eficaz, un diseño de las *coerciones sutiles* para una sociedad futura>> (1997).

El panóptico, no necesita de un espacio amplio, los límites de espacio se han diluido de la mano del ingenio del hombre, ya no existe esa barrera; lo que hago aquí y ahora, puede ser visto; controlado; criticado; exaltado; juzgado, en cualquier parte del mundo a tan solo un *click* de distancia, como cuando se le llama la atención al colaborador por un comentario vertido en una red social o cuando una foto con el uniforme en la web, es motivo de despido, por no haber acatado un procedimiento interno. La esencia del panoptismo también ha entrado a los hogares, al usarlo constantemente y aplicarlo a los seres queridos; se ve por doquier. Mientras usted lee; estudia; trabaja, puede estar siendo objeto de vigilancia o puede estar monitoreando la actividad de otro y para usted probablemente sea totalmente normal.

---

<sup>9</sup> Puede acceder al comentario completo en [http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-03-21/el-gps-democratiza-el-espionaje-parejas-empresas-gobiernos\\_104368/](http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2014-03-21/el-gps-democratiza-el-espionaje-parejas-empresas-gobiernos_104368/)

Entonces, queda claro que el panoptismo lejos de quedar escondido en memorias de estructuras oníricas concebidas para la represión de la libertad, ha tomado la tecnología como herramienta para potencializar y enmascarar un sistema de control social que ya no conoce límites. A tal punto se ha llegado, que inclusive las representaciones del mismo son vistas con total normalidad: ya es normal trabajar con una, dos, tres cámaras sobre sus hombros; sistemas de seguridad y vigilancia para nuestros hijos más pequeños; “vigilando” a su hijo de días de nacido a través de un monitor (inalámbrico -por supuesto- y así no pierde ningún detalle); deslumbrándose con los primeros días de escuela de su pequeño/ña, viéndolo en línea por la página web institucional- o- ingresando en las aplicaciones de y verificando la conectividad de la persona que decide sea su objeto de control.

Las aplicaciones que ha encontrado el panoptismo son ilimitadas, lo usa el acosador para vigilar a sus víctimas, lo usa el jefe para sentenciar la inactividad de sus operarios, el Estado para mantener el *orden público*<sup>10</sup>, lo usa el guardia de la prisión para controlar a los presos, el médico para monitorear a su paciente, usted o yo para incrementar la seguridad en el hogar.

Los sistemas actuales han facilitado la tarea, hoy se cuenta con aplicaciones automáticas en los celulares para acceder a registros de llamada; estadísticas en redes sociales, de visita a su perfil.<sup>11</sup> Su vida privada, ahora es pública, los navegadores de internet permite conocer sus gustos y preferencias; y qué decir de los registros satelitales del mundo y del universo en su conjunto. ¡Curiosidad insaciable la del hombre!, se quiere ver y vigilar todo, satélites en el espacio, micro-cámaras en seres vivos –misiones a otros planetas, domótica<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Entendido este como una situación o estado de paz y de respeto a la ley de una comunidad.

<sup>11</sup> Entendido como el “Conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo” (Real Academia Española, 2016)

<sup>12</sup> La domótica es el conjunto de tecnologías aplicadas al control y la automatización inteligente de la vivienda, que permite una gestión eficiente del uso de la energía, que aporta seguridad y confort, además de comunicación entre el usuario y el sistema (Asociación Española de Domótica e Imótica , 2016)

Habrá que reflexionar sobre los pros y contra del panoptismo, de los excesos dados gracias a la tecnología, se ha dado paso a la *sociedad disciplinaria*, cuando se desea esconder algo y se evidencia que el mejor lugar- es precisamente- aquello que está a vista y paciencia de todos. Y quien sabe si existió un momento en la historia en que fuera deliberadamente concebido así... sabiendo que las instancias del control eran y siguen siendo en varios sentidos aún necesarias.

El panoptismo apareció e ingresó a nuestro sistema de creencias de la mejor forma, instaurándose como herramienta y solución al permitirnos separar lo bueno y lo malo; lo adecuado y lo inadecuado; lo productivo y no productivo; lo seguro y lo inseguro; lo normal y anormal; y de allí, orientándonos en cómo actuar dependiendo del juicio emitido. Como bien decía Foucault:

“...de manera general todas las instancias de control individual, funcionan de doble modo: el de la división binaria y la marcación (loco- no loco; peligroso – inofensivo; normal- anormal); y el de la asignación coercitiva, de la distribución diferencial (quien es; donde debe estar; por qué caracterizarlo; cómo reconocerlo; cómo ejercer sobre él, de manera individual, una vigilancia constante, etc.)

Los años han moldeado la sociedad disciplinaria en el estricto sentido de la palabra, una sociedad “que establece subordinación y sujeción a determinadas reglas” (Real Academia Española, 2016), pero ¿Es esto malo?, probablemente su razón lo lleve a responder que no. Una sociedad de irresponsabilidad y desorden probablemente habría visto la luz sin los principios del panoptismo.

### **Organizaciones de personalidades panópticas**

Para bien o para mal el panoptismo forma parte de la sociedad; las organizaciones lo han adoptado e instaurado a conveniencia y en una multitud de formas; pues, tal como se expuso anteriormente, en cada organización, se definen, los lineamientos a seguir a través de políticas; normas y reglamentos. Es decir, cada organización estructura el marco referencial sobre el que se forma aquel conjunto de particularidades que la constituyen y distinguen de otra, lo que habíamos

denominado como su personalidad organizacional, también conocida como su cultura organizacional.

Los mecanismos de control se encuentran inmersos en ese *marco referencial*, pero como se expresó, éstos no son necesaria o totalmente malos; sus extremos, en cambio sí pueden constituirse en un peligro. El fin que se tenga en mente para estos sistemas de control, o sus excesos, es que lo realmente puede generar estragos; sin embargo, en adelante y para efectos didácticos se denominará *organizaciones de personalidades panópticas* a aquellas obsesionadas con el control.

Pero, ¿quién define ese marco referencial, del que se habló anteriormente?, la respuesta no debe ser desconocida para usted, éstos suelen estar a cargo de las denominadas cabezas, fundadores o altos directivos de la organización. La forma de pensar; aspiraciones; limitaciones; predisposiciones; entre otras se definen desde la cima y en cascada a todo accionar dentro de la misma. Esto implica que la cultura o personalidad de la organización tiene un fuerte impacto en todas las decisiones comportamientos y acciones de sus colaboradores y por ende en toda la institución. Por supuesto la *cultura* podrá determinar cómo se vive dentro de la institución y esto a su vez, se traducirá en el *clima organizacional*.

Al respecto, (Chiavenato, 2007) menciona:

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad

Señala además que “las condiciones físicas del trabajo no es lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral... “. Otro de los aspectos importantes es la motivación, Robles Valdés & Carlos Alcérreca, mencionan al respecto que “la

motivación del trabajador no depende solo de los métodos de trabajo y sistema de incentivos, sino que influye el liderazgo, la posición del empleado y otros factores socio psicológicos.” (2012), por tanto, los factores motivacionales son diversos entre los colaboradores, mientras que para unos, está relacionado directamente con la satisfacción de su escala de necesidades, para otros los motivos que lo impulsan pueden venir de la mano de un fuerte contrato psicológico<sup>13</sup> generado un el líder adecuado.

De todas maneras, los motivos o lo que mueve a una persona a comportarse de determinado modo, han sido tratados de explicar durante años por varios entendidos en la materia. Una síntesis de algunas de estas teorías se expone a continuación:

Cuadro No 1  
Teorías Motivacionales

TEORÍA	SÍNTESIS
<b>Teoría de las Necesidades</b> Abraham Maslow (1908 -1970)	Las necesidades insatisfechas crean tensión y con ello las personas intentan conseguir metas con las que puedan reducir o eliminar esa tensión. La gratificación de las necesidades es el principio que subyace a todo desarrollo. Estableció una jerarquía de siete necesidades básicas: fisiológicas (alimentación, sueño, abrigo) de seguridad (estar libre del peligro, la ansiedad y la amenaza), la del amor (de los padres, maestros, compañeros), la necesidad de estima que consiste en tener confianza, la necesidad de conocimiento y comprensión incluye la curiosidad, la exploración y el deseo de obtener conocimiento, las necesidades estéticas con la búsqueda de la belleza, y la séptima es la de autorrealización. Primero se deben satisfacer las necesidades inferiores y después las superiores.
<b>Teoría de los dos factores.</b> Frederick Herzberg (1923 - 2000)	Trata de explicar el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo, a través de dos factores: <u>Extrínsecos:</u> (Relacionados con el contexto en el que se mueve el sujeto) - La ausencia o presencia inadecuada de los factores relacionados a las necesidades fisiológicas y de seguridad (factores higiénicos) genera insatisfacción; sin embargo, al estar presentes no actúan como motores o generadores de motivación. <u>Intrínsecos:</u> (Relacionados con el contenido de la actividad en sí misma, realizada por la persona). - Cubrir las necesidades sociales, de estima y autorrealización (factores motivadores), genera satisfacción y motivación, pero, en caso de no darse no desmotivan ni generan insatisfacción.
<b>Teoría de las expectativas</b> Víctor Vroom (1932; 84 años)	Las personas se encuentran motivadas para actuar, en tanto estén convencidos y esperen que: a) el resultado del esfuerzo/recompensa tiene valor (vale la pena) como pago al esfuerzo; b) sus esfuerzos realmente contribuyen al logro de la meta y finalmente; c) que una vez alcanzada la meta, la organización lo valore y reciba su recompensa.

<sup>13</sup> Conocido como, la parte implícita de una relación laboral.

<b>Teoría de la equidad</b> John Stacey Adams (1925 - 1965)	La percepción del individuo sobre la presencia o no de equidad en el intento de motivarlo, incide de forma directamente proporcional en su conducta hacia la meta propuesta (A mayor equidad perciba, más motivado estará).
<b>Teoría de las metas</b>  Edwin Locke 1938 (edad 78), y  Gary P. Latham	Dada la dimensión racional del ser humano, a mayor conocimiento de las metas u objetivos a lograr, más motivado a conducirse de modo coherente a esos fines estará.

Una vez dadas las directrices generales por la alta dirección sobre el accionar de la institución, la operacionalización está en manos de los mandos medios, tal como lo expresan (Robbins, Decenzo , & Coulter , 2013) al mencionar: “Los mandos medios son gerentes que se encuentran entre los niveles más altos y los más bajos en la organización ...y con frecuencia son responsables de traducir las metas establecidas por la alta dirección”.

La cultura organizacional será parte de las directrices dadas, la cual cualificará las relaciones al interior de la misma. Chiavenato, aporta al tema al mencionar que:

En el desarrollo organizacional se presentan dos enfoques o sistemas: los mecanicistas y los orgánicos. En los sistemas mecanicistas se resalta lo individual, se enfatiza en la autoridad-obediencia, supervisión jerárquica rígida y toma de decisiones centralizada. En los sistemas orgánicos se resaltan las relaciones entre y dentro de los grupos; hay confianza y confiabilidad recíprocas, interdependencia y responsabilidad compartida y solución de conflictos por medio de la negociación o mediación. (2007)

Esta concepción deja ver con claridad que es precisamente el sistema mecanicista, el enfoque bajo el que trabajan las *organizaciones de personalidades panópticas (sistemas panópticos obsesionados con el control)*, recordando que este sistema “*todo quiere verlo y cree verlo todo*” (Prieto Castillo, 2004).

En una organización de personalidad panóptica, la potestad puede superar a la autoridad, puesto que el jefe tiene la potestad, pero no necesariamente la autoridad, en cuanto a potestad, esta es la “capacidad de una persona para premiar o castigar a las otras”. Se puede ejercer potestad: recompensando (poder de recompensa), castigando (poder coercitivo) o mandando (poder legítimo). La autoridad, por su

lado, <<se basa en la libre aceptación por parte de quienes obedecen>> (Guillén, M. 2006. Pág. 41-42); la autoridad se basa en la confianza que se tiene en quien manda y su modo de ejercer el mando. La autoridad puede basar su influencia en el poder experto, carismático o de referencia.

Un sistema panóptico obsesionado con el control, no funciona bajo la figura de líder. Quien hace las veces de vigía o jefe, ejerce la potestad que lo enviste para obtener los resultados que desea, ya sea que recompense, castigue o mande. A menudo “En una institución que comunica de esa manera desde la cabeza, se aprende a recibir órdenes, a ser objeto de consignas, a sentir casi ( o completamente) adentro de uno mismo una mirada implacable; se aprende a frenar la espontaneidad, a no preguntar, a aceptar violencia verbal, a ocultar sentimientos y las emociones, a frenar el impulso hacia el otro, a compartir lo menos posible a individualizarse en el peor sentido, dentro de un igualamiento forzado.. Una personalidad panóptica tiende a comunicar todo eso...” (Prieto Castillo, 2004)

Del otro lado de la moneda, podríamos identificar los tipos de liderazgo de acuerdo a su forma de ejercer autoridad (pues el líder ejerce autoridad, *no* potestad); es decir, podríamos hablar de liderazgo experto (influencia sobre otros, basada en la confianza que obtienen dado el logro de resultados o conocimiento científico – técnico que maneja el líder); liderazgo carismático (desempeñado por quien tiene la capacidad de afectar la dimensión psico-afectiva de los otros ) y liderazgo de referencia (basado en las condiciones éticas que respaldan a quien ejerce este liderazgo).

Estas aclaraciones sobre el liderazgo pueden explicar por qué personas sin potestad, ni cargos pomposos reconocidos en una organización, son capaces de influir en el comportamiento de otros de forma significativa, por supuesto estas concepciones son más armónicas con un enfoque orgánico y distante de los posibles resultados de una organización que aplica una mirada panóptica en la que el control excesivo sea su día a día.

¿Cuál es el efecto entonces de las organizaciones con personalidades panópticas en el clima laboral? Hablar de cuartear necesidades básicas y generar entropía comunicacional es solo la punta del Iceberg. Se cuartean necesidades básicas cuanto desde el mismo colaborador -presas de la autosugestión de estar constantemente vigilados- se privan inclusive de interrumpir su trabajo para cubrir sus necesidades fisiológicas (cuantos colaboradores no se han visto en las empresas que, literalmente, ni siquiera se paran para tomar agua o ir al baño...); deja a un lado su seguridad y continúa realizando tareas asignadas aun cuando está en situaciones de peligro; cuantos otros, no evitan en todo momento hasta conversar con sus compañeros de trabajo, como si la empresa representara el espacio en el que la condición de ser humano se deba dejar de lado.

Trabajar en una organización bajo una personalidad panóptica, obsesionada con el control puede: restar entrega y disminuir productividad, pues *mata o al menos limita* el contrato psicológico del colaborador hacia la empresa; puede aumentar la rotación de personal, al no sentirse cómodo en su lugar de trabajo (no se siente libre para realizar su labor...); puede desvirtuar la identificación del colaborador con la empresa, el “ponerse la camiseta” pasa a ser una exigencia más.

La entropía comunicacional entra en escena, entiéndase ésta como la muerte de la comunicación y en el momento en que una organización experimenta esta pérdida, ha llegado a un punto crítico en el cual está en juego las bases de la organización misma. Chiavenato (2007), argumenta que para que una organización pueda ser concebida como tal, entre sus elementos e interacciones se debe evidenciar: a) Personas capaces de comunicarse, b) Disposición a contribuir por medio de acciones conjuntas y c) Que pretendan alcanzar un objetivo común. Y no existe nada más desgastante para un ser humano que no tener un sentido y propósito, el saber que lo que hace, lo hace porque le gusta y porque es relevante para los otros. Llegar a los límites de la entropía comunicacional le quita fuerza a la acción, le abre paso al desánimo, ¿cuántas metas organizacionales es capaz de lograr *el equipo* ante este tipo de escenario?

Las coerciones no siempre logran lo que la motivación puede lograr o al menos no en la misma magnitud y esa es una realidad que habrá que tener en cuenta siempre...los seres humanos no somos máquinas, somos complejos, nunca lo olvide.

## **Conclusiones**

El panóptico de Bentham trajo consigo una transformación histórica, que tal vez ni siquiera él mismo fue capaz de vislumbrar. La sociedad actual no ha hecho más que recibir de muchas maneras la herencia del panoptismo, disfrazado ahora a través de coerciones sutiles que ha configurado lo que se conoce como la sociedad disciplinaria. Tan anónimo ha sido el desarrollo de los sistemas panópticos que sus concepciones básicas forman parte ya del inconsciente colectivo; al punto que, consideramos normal e inclusive altamente beneficioso, en ocasiones, las manifestaciones de control desmedido que se han dado.

Las organizaciones más allá de los bienes materiales, son lo que es y crea su gente; sin embargo, el papel que desempeñan los jefes y directivos es primordial para determinar hacia donde llega o deja de llegar la organización. De allí que, pese a que las instancias de control son sin duda en muchos casos requeridas al brindar la alternativa del seguimiento, que nos permite mejorar; los excesos, en este sentido (características de las organizaciones de personalidades panópticas u organizaciones obsesionados con el control) pueden traer consigo un sin número de efectos, sobretodo en el clima laboral, que pueden terminar con toda relación tanto interna como externa en una organización.

Finalmente, y como último legado de lo expuesto, queda en la memoria a manera de incertidumbre la frase recalcada por Foucault, al referirse a los procesos que se manejan en el sistema panóptico, "La visibilidad es una trampa" ... Esto tiene tantas connotaciones que podría hacer tambalear inclusive sus creencias más profundas, como la concepción de que Dios existe, y que está en todas partes ... Pero no se

confunda, el hombre al fin de cuentas es lo que decide ser y creer y uno de los obsequios más maravillosos de Dios es el libre albedrío.

## Referencias

- Asociación Española de Domótica e Imótica . (01 de 11 de 2016). *CEDOM*. Obtenido de <http://www.cedom.es/sobre-domotica/que-es-domotica>
- Biblioteca Mayor. (20 de Agosto de 2016). *Biblioteca Mayor*. Obtenido de Biblioteca Mayor: <http://www.bmayor.unc.edu.ar/docs/Foucault.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. el capital humano de las organizaciones* . México: McGraw-Hill .
- Etkin, J. R. (2009). *Gestión de Complejidad en las organizaciones* La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Argentina : Granica .
- Foucault, M. (1975, reimpresión 2002). *Vigilar y Castigar: EL nacimiento de la prisión*. Argentina: Siglo veintiuno editores Argentina s. a.
- Neira, H. (2007). EL INDIVIDUO INQUIETANTE EN LA PELÍCULA AGUIRRE, LA CÓLERA DE DIOS, DE WERNER HERZOG. *REVISTA DE FILOSOFÍA - Volumen 63*, 73-86.
- Prieto Castillo, D. (2004). *Comunicación en la Educación*. Argentina: La Crujia.
- Real Academia Española. (21 de Julio de 2016). *Real Academia Española* . Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Sjblp9U>
- Robles Valdés, G., & Carlos Alcérreca, J. (17 de Agosto de 2012). *La administración como disciplina*. Obtenido de WeKnow: <http://recursos.salonesvirtuales.com/>
- Robbins, S., Decenzo , D., & Coulter , M. (2013). *Fundamentos de Administración* . México: Pearson.
- Sánchez, M. (1997). *Foucault: La revolución imposible*. San Juan - Argentina: Universidad Nacional de San Juan - FFHA.
- Sánchez, M. (1997). Foucault:La revolución imposible. En M. Sánchez, *Foucault:La revolución imposible* (pág. 65). San Juan - Argentina: Universidad Nacional de San Juan - FFHA.

- Tolosa Borja , C., & Giz Bueno , A. (26 de 10 de 2016). *Universidad de Castilla - La Mancha; Departamento de Sistemas Informáticos*. Obtenido de Sistemas Biométricos :  
[https://www.dsi.uclm.es/personal/MiguelFGraciani/mikicurri/Docencia/Bioinformatica/web\\_BIO/Documentacion/Trabajos/Biometria/Trabajo%20Biometria.pdf](https://www.dsi.uclm.es/personal/MiguelFGraciani/mikicurri/Docencia/Bioinformatica/web_BIO/Documentacion/Trabajos/Biometria/Trabajo%20Biometria.pdf)
- Varela, J., & Alvarez, F. (1979). *Genealogía del Poder: Jeremias Bentham - EL panóptico; Michael Foucault - EL ojo del poder; María Jesus Miranda - Bentham en España*. Madrid: La Piqueta.

Universidad  Ecotec

# La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana



**Compiladora**  
Mónica Llanos, Mgs.

ISBN: 978-9942-960-16-0



9 789942 960160