

**FACTORES PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES QUE AFECTAN LA
PRODUCTIVIDAD**

CRISTIAN CAMILO HERAZO RUIZ

MICHELLE OSPINA SERNA

SANDRA RAMIREZ HENAO

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD**

MEDELLIN

2013

**FACTORES PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES QUE AFECTAN LA
PRODUCTIVIDAD**

CRISTIAN CAMILO HERAZO RUIZ

MICHELLE OSPINA SERNA

SANDRA RAMIREZ HENAO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el Título de
Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad.**

Asesor Metodológico:

LUIS FERNANDO ATEHORTUA CORREA

Especialista en Gerencia de Información, Magister en administración.

Asesor Temático:

JUAN DAVID MUÑOZ ARIAS

**Ingeniero de Sistemas, Especialista en Gerencia Social, Magister en
Administración.**

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA

PRODUCTIVIDAD

MEDELLIN

2013

CONTENIDO

	pág.
GLOSARIO	6
RESUMEN	9
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	15
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
2. FORMULACION DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	20
3.1 . OBJETIVO GENERAL	20
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCO REFERENCIAL	24
5.1 MARCO TEORICO.	24
6. ALCANCES	28
6.1 GEOGRAFICOS	28
6.2 CONCEPTUALES	28
6.3 TEMPORALES	28
7. MARCO METODOLÓGICO	29
7.1 METODOLOGIA	29
7.2 METODO	29
7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
8. FACTORES PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD	30
8.1 CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES INDIVIDUALES LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN.	32
8.1.1. Logro	32
8.1.2. Poder.	33
8.1.3. Afiliación.	35

8.2	CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES CLIMA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.	35
8.2.1.	Cultura Organizacional.	35
8.2.2.	Clima Organizacional.	36
8.2.3.	Liderazgo.	37
9.	COMO IMPACTAN LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD.	39
9.1	¿CÓMO IMPACTAN LOS FACTORES PSICOSOCIALES LA PRODUCTIVIDAD?	40
9.1.1.	Logro.	40
9.1.2	Poder.	40
9.1.3.	Afiliación	41
9.2	¿CÓMO IMPACTAN LOS FACTORES ORGANIZACIONALES LA PRODUCTIVIDAD?	42
9.2.1.	Cultura Organizacional.	42
9.2.2.	Clima Organizacional	42
9.2.3.	Liderazgo	43
10.	FORMAS DE INTERVENCIÓN PARA REDUCIR EL IMPACTO DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.	45
10.1	FORMAS DE INTERVENCIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES.	47
10.1.1.	Logro.	47
10.1.2.	Poder	48
10.1.3.	Afiliación.	50
10.2	FORMAS DE INTERVENCIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES.	51
10.2.1.	Cultura organizacional.	51
10.2.2.	Clima organizacional.	52
10.2.3	Liderazgo.	53
11.	CONCLUSIONES	57

BIBLIOGRAFIA	58
CIBERGRAFÍA	60

58
60

RESUMEN

TITULO:

Factores Psicosociales y Organizacionales que afectan la Productividad

NOMBRE DE LOS AUTORES

Cristian Camilo Herazo Ruiz

Michelle Ospina Serna

Sandra Ramírez Henao

ASESORES:

Luis Fernando Atehortua Correa

Juan David Muñoz Arias

Gran parte del contenido que se expone a continuación, corresponde a una selección detallada de ciertos factores psicosociales y organizacionales que sin duda interfieren en el desempeño del empleado, afectando la productividad dentro de las organizaciones.

Hoy, las estructuras empresariales tienen grandes retos que cumplir debido a los cambios de mercados en los que se encuentran inmersos. La necesidad de administrar bien los recursos de las organizaciones se convierte en una realidad tangible, no obstante, existe un recurso dentro de las mismas que es imprescindible para que los demás ciclos operen, y este es llamado recurso HUMANO.

Es preciso decir que no existe otro elemento más importante que el conjunto de habilidades, comportamientos y competencias con que cuenta el ser humano, que a su vez, son sus herramientas a la hora de desarrollar su trabajo, sea cual fuese su escenario. Este se convierte en un factor diferenciador y es pieza clave en cualquier proceso de cambio, como en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones.

Por esta razón, y teniendo en cuenta la influencia de sus recursos en su ejercicio diario, es importante que las organizaciones asuman y piensen que deben tomar un canal para lograrlo, en el que los ejes fundamentales apunten al mantenimiento de óptimos niveles de bienestar de la salud; el desafío es promover estructuras con espacios saludables que generen bienestar y calidad de vida laboral, y desde esta perspectiva, se muestra como pueden ser intervenidos estos factores.

Palabras claves: Personas, productividad, Líder, organización.

ABSTRACT

Most of this text is about a detailed selection of some psychosociological and organizational factors which no doubt affect the performance of the employee and the productivity within the organizations.

Today, organizational structures have great challenges to accomplish because of the markets in which they are. The need to manage well organization resources becomes a true need, nevertheless, there is a resource inside them for the other cycles to work, this is the Human Resource.

There is no other element more important for the set of skills, behaviors and competences of the human being that is also their tools at the time to develop their work, no matter the scenario.

This is why, considering the influence of resources in everyday activities, it is important for the organizations to face and think that they have to take a channel to succeed, in which the core ideas point to keep the optimal levels of welfare and health. The challenge is to promote structures with healthy spaces to generate welfare and work life quality, and in this point of view we can see how to intervene these factors.

Keywords: People, Productivity, Leader, organization.

INTRODUCCIÓN

La nueva dinámica que impone el mercado actual ha llevado a encaminar que las organizaciones estén demandando procesos de Gestión Humana más estratégicos y menos operativos, los avances tecnológicos, la globalización de la economía, la disponibilidad de la información en línea por parte del cliente y los competidores, exigen que no solo se deba vincular al mejor personal, sino gestionarlo y retenerlo, para lograr que los objetivos se materialicen en los resultados esperados, garantizando que la organización asegure su sostenibilidad en el futuro.

Para cumplir con las metas globales de la empresa hay que tener en cuenta que el factor humano es imprescindible, por lo anterior hay que reconocer la forma en que los factores psicosociales y organizacionales impactan en la productividad de las personas en las organizaciones, identificarlos y controlarlos cobran vital importancia para generar los comportamientos deseados y lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Los seres humanos se desempeñan en diferentes ámbitos; familiar, empresarial y personales, todo esto implica tiempo, a través de la integración de la vida laboral, personal y familiar se permite dar coexistencia al éxito en los diferentes ámbitos, y esta integración se hace posible desde el contexto organizacional a través de un conjunto de prácticas, políticas organizacionales y filosofías sobre la gestión del recurso humano; las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de lograr ciertas expectativas y resultados en estos ámbitos, la dedicación y cumplimiento de metas acordes con los objetivos de la empresa están asociados a los beneficios que puedan obtener por este esfuerzo y dedicación, por lo cual

desarrollar un reconocimiento diferente que actúe como herramienta estratégica para identificar no solo el desempeño de los empleados sino sus comportamientos, su grado de compromiso y satisfacción, va a redundar en rentabilidad y mayor productividad de la empresa.

El debate entre incrementar la productividad, optimizar los costos laborales y cuidar al empleado es un dilema de las organizaciones; ir más allá del cumplimiento de las exigencias de la ley y adoptar medidas que permitan ver al trabajador como un ser integral que tiene la necesidad de moverse en diferentes ambientes, no solo ha generado bienestar para las familias y sus trabajadores, sino que ha permitido reducir indicadores que van en contra de la productividad como el ausentismo y la rotación del personal, al mismo tiempo que garantiza la retención del principal recurso de las organizaciones: las personas.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La tendencia en el mundo actual de las organizaciones, es implementar un desarrollo organizacional que se oriente esencialmente sobre el lado humano de la empresa, teniendo en cuenta las necesidades de mejoramiento continuo y cambios, que deben darse dentro de las estructuras organizacionales, orientando el comportamiento de las personas hacia fines que puedan alcanzar la máxima calidad y productividad propuestas en el plan estratégico de la organización.

La productividad se constituye en uno de los principales objetivos estratégicos de las empresas, debido a que sin ella los resultados no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mercado. La productividad es la relación entre la producción obtenida y las herramientas utilizadas, mientras más eficientes y eficaces sean las organizaciones en la utilización de los recursos, más productivos y competitivos pueden ser.

Las organizaciones están conformadas por un capital humano, y hay que tener en cuenta que las personas son seres biopsicosociales donde las necesidades biológicas, psicológicas, sociales y laborales permiten emerger aspectos subyacentes que predicen el comportamiento en una gran variedad de situaciones dentro de las organizaciones afectando su rendimiento laboral individual y por ende la productividad organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior nos indagamos responder ¿Cuáles son los factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad?, debido a que las organizaciones hoy en día están apuntando a lograr un valor agregado que los diferencie de la competencia, no obstante se olvidan del ser humano, siendo este factor fundamental para lograr el cumplimiento de la plataforma estratégica.

2. FORMULACION DEL PROBLEMA

Considerando que las personas son seres dinámicos que buscan evolucionar en sus diferentes etapas vitales, y que las organizaciones deben alinearse a las necesidades del mercado, el proceso de gestión del talento humano también debe experimentar cambios para favorecer la productividad de los empleados y la permanencia de la organización en el mercado.

Hay que tener claro que la época del despilfarro y el acomodo quedo atrás, hoy las organizaciones buscan mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio, con el fin de buscar el éxito en su organización. Hay que buscar eliminar los procesos de inercia y resistencia que no favorezcan las demandas del nuevo ambiente organizacional, la gestión del talento humano actual busca mantener y desarrollar de un modo efectivo el negocio de la empresa, crear una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas, las cuales sean emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad, lo que conlleva a una nueva mentalidad de las personas siendo partícipes de la realización del Direccionamiento estratégico de la empresa para dar un mejor servicio al cliente interno y externo.

Gestión de Talento Humano busca incentivar, motivar y direccionar a las personas a encontrar el mejoramiento continuo y creciente de las dificultades que emergen en el día a día, si bien busca la contribución y los resultados de las organizaciones también pretende brindar a las personas satisfacción y placer al trabajador.

La complejidad del factor humano es un reto para el futuro de las organizaciones y es necesario incorporar procesos que comprendan y atiendan todas las dimensiones de las personas que la integran, dando un salto significativo en la relación organización-individuos, esto con el fin de conocer la influencia de los factores psicosociales y organizacionales en la productividad. Identificar estos factores nos ayudan para el mejoramiento de la productividad, convirtiéndose en elementos estratégicos, ya que las acciones o planes se deben diseñar bajo la premisa que el mejoramiento de la productividad depende en gran medida de los efectos de la integración de los factores organizacionales y psicosociales.

En síntesis, el presente documento pretende establecer cuáles son los factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad de las organizaciones, hacer discusión sobre su importancia en la actividad cotidiana de las empresas y proponer argumentos que faciliten la disposición de las personas para el desarrollo de las compañías.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores psicosociales y organizacionales que impactan la productividad de las personas en las organizaciones.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar cuáles son los factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad.
- Evaluar como impactan los factores psicosociales y organizacionales en la productividad.
- Proponer formas de intervención para reducir el impacto de los factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad.

4. JUSTIFICACIÓN

Para mantener el constante éxito en su competencia dentro del mercado actual, las empresas medianamente se han interesado por su mayor activo, el ser humano; esa fuerza capaz de transformar todos los movimientos, procesos e insumos en productos y servicios altamente competitivos.

En la búsqueda de nuestro trabajo de grado, cabe destacar, que en su estructura, el ser humano y sus conductas, dan lugar a la disciplina del comportamiento organizacional, lo que a su vez nutre una noción de mayor importancia; la productividad, la cultura organizacional y sus efectos de rendimiento, las actitudes, la inteligencia emocional, la adaptabilidad y calidad de vida en el trabajo.

Las organizaciones exitosas son aquellas capaces de valorar efectivamente el Recurso Humano del cual dispone; aquellas organizaciones que utilizan las herramientas necesarias para observar, indagar, gestionar y potencializar su fuerza laboral, difícilmente fracasarán. Para que las pequeñas, medianas y grandes empresas de nuestro país mejoren sus procesos de Gestión Humana, nunca deben pasar por alto el conocimiento, medición y control de las actitudes de cada uno de sus futuros y actuales empleados, ya que estas actitudes siempre se reflejan ya sea individual o colectivamente en el ambiente de trabajo; es preferible tomarnos el tiempo necesario para hacer un buen proceso de selección, donde el análisis de las actitudes sea valorado y no tener que pasarnos un tiempo mayor tratando de capacitar e influenciar de manera positiva el cambio de actitud dentro de la organización, pero como a pesar de nuestro esfuerzo en la selección ésta nunca será 100% infalible, la alta dirección y el área de Gestión del Talento Humano no deben ignorar la importancia de medir y cambiar las actitudes de

nuestro personal, que podrían estar no sólo destruyendo al empleado sino también la imagen de empresa, el ambiente laboral y los diferentes procesos; para ello es necesario ser conscientes de que éstas actitudes son forma de respuesta aprendidas e influenciadas por toda una historia de vida del individuo y que por ende el cambio de las mismas requieren un trabajo arduo y constante que debe involucrar una comunicación asertiva y persuasiva; pero todo este esfuerzo será claramente reflejado en un cambio en la forma de ver, sentir y hacer las cosas de nuestros empleados, que cada día se sentirán más valorados e incluidos

Estar en la posición de los demás es algo difícil de hacer y más cuando esa otra persona no es de nuestra afinidad, esto es algo que muchas veces pasa no sólo en la cotidianidad sino en las organizaciones, para trabajar en proceso de gestión del talento humano no se puede estar aislados de los otros, se deben reconocer como únicos, especiales, diferentes y valioso, y a partir de ahí, lograr que estas personas sientan la organización como agente de cambio personal y laboral. Lo que se pretende lograr es que las organizaciones sean más humanas y sensibles a las necesidades de sus empleados, sin tener que perder el fin único del negocio; lograr que las personas se sientan reconocidas, protegidas, escuchadas y que su satisfacción, involucramiento y pertenencia lleguen a un éxito integral, tanto laboral como económico. En la medida en que se pueda transformar y posibilitar el cambio se construye un mejor futuro para la organizan.

Mejorar la calidad de vida en el trabajo se verá reflejado en el equilibrio vida personal versus vida laboral disminuyendo factores negativos para la organización como la rotación del personal, accidentes laborales, insatisfacción y ausentismo. Salazar T. y Carlos T. (2010). Consideran el rendimiento laboral como la variable que depende del esfuerzo que hacen los trabajadores de la organización, como consecuencias reales de una motivación (intrínseca y extrínseca) la cual se

manifiesta como fuente de energía y mantenedora de la tensión activa hasta la consecución de la meta deseada.

Brunet (2002), aclara que el rendimiento en el trabajo no es sólo fruto de las capacidades de un individuo, las cuales pueden estar en estado de latencia e impedidas de manifestarse, pues las condiciones del ambiente laboral impiden que se manifiesten y desarrollen, se precisa en consecuencia de un clima organizacional que favorezca la utilización de las diferencias individuales. A este respecto las investigaciones llevadas a cabo por Bowers y Likert (citados por Brunet, 2002) demostraron que las organizaciones altamente productivos se caracterizan generalmente por un clima de participación bastante elevado.

Es importante identificar los factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad de las personas en las organizaciones, para contrarrestar sus efectos negativos y generar planes de acción encaminados a satisfacer las necesidades y objetivos organizacionales y personales de los empleados, en la medida en que las personas identifiquen la organización y hagan parte de su cultura habrá mayor productividad.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEORICO.

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ningún país y los gastos en educación, sanidad y formación eran irrisorios. Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad de un trabajador. Como resultado de ésta evolución, en el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50 un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos y los hábitos de sus ciudadanos. Según Egan, Gerard (1996), los éxitos económicos de los países asiáticos no se explicarían sin una base de fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. El Recurso natural más valioso para esos países fueron los cerebros de sus habitantes.

Es fundamental entonces transformar la visión, desde la economía a la economía humana, desde el Capital de Trabajo hacia el desarrollo y potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará la única ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la empresa.

Según Egan Gerard (1996) Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además

logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás, educación, vivienda y salud, hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: Para Becker la importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo. Egan Gerard (1996)

A partir de la década de los 90 aparece la figura de Talento Humano como reemplazo de la imagen "Recurso Humanos", después de varios años de estudio y discernimientos; hoy en día, esta medida sigue siendo adoptada en las empresas colombianas en donde notablemente se observa que el éxito prioritario radica en el Talento Humano y las grandes habilidades y potenciales de sus empleados. A pesar de que no todas las empresas han adoptado esta herramienta, las compañías que vinculan a sus empleados con base en la gestión del Talento Humano logran retener de mejor manera a sus empleados; Con relación al concepto de "recurso", la idea de continuar llamando a los empleados "el recurso humano" o "recursos humanos" se ha mantenido hasta el presente, aun cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano, el cual trató de introducir el concepto de "inversión" al mundo de las personas en convivencia con la empresa. Pero una vez más el término se prestaba a

interpretaciones diversas, pues “el capital” también se agota si no es debidamente utilizado y desarrollado.

El término, “Gestión del Talento” puede tener distintos significados dentro de las organizaciones. Para algunas empresas es gerenciar personas de calidad enfocadas a la adquisición, adaptación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control como un todo primordial para el cumplimiento de las debidas funciones, mientras que otras organizaciones solo miden el talento humano general; es decir, se trabaja bajo la teoría de que cada individuo posee un talento en el cual pueda ser identificado o liberado.

Mayo, Elton (1927) en su artículo de pensamientos filosóficos tiene en cuenta las prescripciones para los diseños asignados en las tareas de puestos, explicando que los trabajos se deben diseñar de tal modo que las actividades de cada puesto de trabajo no se perciban como inhumanas u humillantes sino que permitan a cada individuo de la organización usar su razonabilidad y su total potencial. De igual manera muestra de que la eficiencia, la justicia y el bienestar de todos los integrantes de una organización son derivados de una adecuada combinación de principios y técnicas en el manejo productivo de la empresa, de las aspiraciones justas de cada empleado y de los ideales compartidos de los dirigentes y sus subordinados.

Surge entonces el estudio de la motivación en las organizaciones, en la que deben procurar que cada uno de sus integrantes hagan todo porque quieren hacer y sobre todo que quieran hacerlo bien, para más aún es lograr un alto grado de motivación en todos los niveles de la organización, desde los obreros de planta hasta los directivos de mayor nivel, deben sentir que sus metas y las metas de la

organización pueden estar alineadas de tal manera que todos puedan ver realizados sus objetivos y anhelos personales. Lograr esto no es fácil, pero tampoco es imposible, lo más importante es que las directivas rompan con el prejuicio muchas veces existente, que entender la motivación de los empleados como algo costoso y complicado. Desde el área de Gestión Humana se debe permear las organizaciones en ambas direcciones, haciendo que los empleados sientan que son valorados y escuchados en todas sus necesidades y que la dirección entienda que no siempre las necesidades de los empleados están en contra de los objetivos de la organización (ganancia permanencia del negocio). Mejor aún, que pueden ser consecuentes.

La motivación es importante e imprescindible por eso se debe trabajar día a día por garantizarla y sobre todo por lograr identificar el tipo de motivación más apropiada para el personal, sin olvidar que no es un dar sin sentido, es entregar un valor agregado a cada individuo para que pueda sentirse satisfecho consigo mismo al igual que en las relaciones sociales y laborales para que en consecuencia esta satisfacción se vea reflejada en su buen desempeño y desarrollo organizacional.

Las compañías promueven su productividad en consideración a distintos factores, entre otros los de orden financiero, económico, de mercado, de poder, administrativos, y de manera particular, los humanos. Éstos últimos según el valor que ellos puedan agregar a los resultados de la empresa. Para ello, la gestión del talento humano se ocupa de identificar aquellos asuntos relacionados con las personas y que en su cotidianidad facilitan o inhiben los resultados. El presente documento hace un aporte a esta discusión, proponiendo factores psicosociales que afectan la productividad y además haciendo discusión sobre el mejor uso y aplicación de sus posibilidades.

6. ALCANCES

6.1 GEOGRAFICOS

Contextualización en empresas Antioqueñas.

6.2 CONCEPTUALES

Este documento hace parte de la discusión conceptual sobre los factores psicosociales que afectan la productividad de las organizaciones. Su intención es dar continuidad y agregar más elementos o interpretaciones que promuevan el reconocimiento del talento humano como un factor primordial para el crecimiento y diferenciación de las empresas.

Se parte de algunas referencias que pueden alcanzar el nivel de teoría en la investigación administrativa y por supuesto de la conceptualización que ha rodeado la gestión del talento humano para considerarla como parte del direccionamiento estratégico de las empresas.

6.3 TEMPORALES

De junio del 2012 a Agosto del 2013

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 METODOLOGIA

Se realizó revisión bibliográfica y documental referente a los diferentes factores psicosociales y organizacionales, los aspectos relacionados con productividad, gestión humana.

7.2 METODO

El método utilizado fue el de Análisis y síntesis que propone estudiar por separado los factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad de las personas en las organizaciones.

7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación del trabajo es descriptivo con un método de investigación documental.

8. FACTORES PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Los factores psicosociales y organizacionales pueden definirse como las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción y las condiciones de la organización, al igual que las capacidades del trabajador, sus necesidades, cultura y situación personal fuera del trabajo; lo cual a través de percepciones y experiencias pueden influir en la salud, la productividad y la satisfacción laboral. Es por esto que nace el interés por indagar algunos factores psicosociales individuales y organizacionales que afectan la productividad en las organizaciones.

Romero (1999) define las motivaciones como redes de pensamientos y afectos que dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores valorizadas por la persona, hace énfasis en las interconexiones entre pensamientos, afectos y comportamientos en áreas sociales específicas, los motivos afectan todo el funcionamiento de la persona tanto en el interior (psíquico) como en el exterior (social), la mayor parte del comportamiento humano es motivado bien sea como reducción de necesidades (satisfacción), disfrute de niveles óptimos de activación sensorial (placer), o como esfuerzo intencional para lograr metas que se valoran altamente (retos). La mayor parte de los comportamientos pueden ser referidos a uno de los tres motivos sociales más fuertes (afiliación, poder o logro) o alguna combinación particular de esos motivos.

La función básica de las motivaciones es originar, iniciar, activar, disparar o dinamizar el comportamiento. Lo anterior sirven de sinónimos para dar vida al comportamiento y hacerlo visible, observable y medible.

Esmeralda Quintana Palacio trabajadora social, especialista en talento humano y salud ocupacional propone que los altos ritmos de trabajo, sobre cargas físicas, mentales y emocionales; tareas monótonas, rutinarias y repetitivas, al igual que un incremento de los grados de incertidumbre es el conjunto de los cambios personales que afectan a la organización. Las demandas organizacionales y tecnológicas, la cultura organizacional al igual que las situaciones individuales generan una creciente necesidad de analizar los factores organizacionales ya mencionados, todo lo anterior altera la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, creando en ellos sobrecarga mental, fatiga y estrés ocupacional.

Para entender los factores de riesgo psicosocial se debe tener total claridad sobre tres posibles líneas de identificación y análisis, la primera hace referencia al riesgo **intra laboral** que son elementos relacionados con la tarea y el entorno en que se realiza. La segunda es el riesgo **extra laboral**, que hace énfasis al entorno familiar, aspectos socioeconómicos tanto del individuo como la organización y las redes de apoyo social en las que participa el trabajador. El tercer componente hace referencia al **riesgo individual** que identifica los aspectos relacionados con las características intrínsecas, rasgos de personalidad y estado de salud.

En la Resolución 2646 de 2008 del Ministerio de la Protección Social, la prevención de riesgos y la salud laboral son principios inherentes a todos los procesos durante la realización del trabajo, así como en la mejora continua de la calidad de vida, y deben contener las medidas necesarias para evitar daños a la salud. Por eso, el riesgo laboral es la posibilidad que un trabajador pueda sufrir un daño derivado del desarrollo de su actividad profesional, las fuentes u orígenes potenciales de estos riesgos laborales son materiales, ambientales y psicosociales.

Cuando las personas forman parte de una organización y se le encomienda una labor, están apuntando directa o indirectamente a la satisfacción de las metas personales y organizacionales. Para que una persona sea productiva dentro de una organización es necesario que tenga claro sus objetivos individuales y el desarrollo de este en concordancia con su productividad laboral.

En consideración a lo anterior se propone la siguiente clasificación de los factores psicosociales individuales logro, poder y afiliación:

8.1 CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES INDIVIDUALES LOGRO, PODER Y AFILIACIÓN.

8.1.1. Logro. La motivación al logro es un estado cognitivo-afectivo que nos promueve a obtener lo dominante de nosotros mismos, es una manera particular de percibir, sentir, y pensar acerca de los eventos que a día a día ocurren en nuestra vida implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para el beneficio y crecimiento personal y colectivo, el logro es la motivación humana por excelencia.

Las personas con un alto grado de motivación al logro son más persistentes, realistas e inclinadas a la acción, que las que tienen otros tipos de patrones de motivación, pero esto no los hace más productivos, esto más bien parece depender de si la tarea requiere alto grado de iniciativa o inventiva personal. Gellerman, Saul W. (1978).

El logro es una motivación personal que ayuda a obtener el cumplimiento de los objetivos personales trazados, las organizaciones deben tener en cuenta que las personas que son contratadas para una función específica deben cumplir con las competencias requeridas para el cargo, esto hace que las personas desempeñen eficientemente la labor asignada, al realizar adecuadamente las labores, las personas se sentirán motivados, lo que permite el cumplimiento de las metas organizacionales, y a su vez realizar sus metas y/o proyectos personales.

En el cumplimiento de las metas organizacionales es indispensable una alta productividad de las personas, para lograr esto las organizaciones deben proporcionar los recursos indispensables para que los colaboradores realicen adecuadamente su tarea, a su vez, ellos deben conocer sus motivaciones y la capacidad individual para lograr los objetivos.

El logro son estrategias de influencia indirectas o directas, que las personas utilizan para producir resultados individuales o de equipo que afectan a la organización, tales como: aumentar la motivación de las personas, incrementar la productividad, reducir los costos y operaciones inútiles, ampliar la participación de las personas y toma de decisiones, estableciendo canales de comunicación eficaces para estimular y redefinir las oportunidades de progreso mutuo.

8.1.2. Poder. Algunos lo señalan como un recurso, otros lo explican como “una relación social caracterizada por algún tipo de dependencia, es decir, como una influencia sobre algo o alguien” Morgan, (1998), p 24.

Es una red de conexiones cognitivo afectivas relacionadas con el control de la conducta y la conducta de los demás, el poder aparece como una necesidad experimentada de los seres humanos de regular el comportamiento propio y ajeno para facilitar la convivencia de personas diferentes y únicas, el poder tiene que ver con el establecimiento de reglas de cumplimiento universal o reglas de obligatoriedad para grupos específicos. En la motivación al poder se incrementa la ayuda al grupo, fijándose metas y asistiéndolos en la capacidad de cumplirlas.

El hombre a través de su historia ha venido desarrollando ciertos rasgos característicos que son determinantes para el ejercicio del poder, para saber que defender o que no, está estrechamente relacionado con los intereses de cada quien, “el ser humano es protagonista de una constante lucha con sus emociones, ya que existen una mezcla de causas que determinan la acción social del hombre moderno más allá de la racionalidad instrumental como eran los afectos, los principios y las tradiciones” Weber, (1985).

No se puede obviar que detrás del ejercicio del poder se encuentran los intereses de cada ser humano, los cuales son precedidos por un historial personal que sistemáticamente se han confabulado para generar una posición diferente frente a una situación determinada, lo cual suele verse reflejado en la naturaleza de cualquier trabajo grupal, dado que suelen combinarse elementos contradictorios que crean varios tipos de conflictos, los cuales se resuelven o definen por medio del poder, si este no existiera no podrían resolverse los diferentes asuntos de la organización; el experto en ciencias políticas Robert Dahal, refiere que el poder es “la habilidad de hacer que una persona haga algo, que de otra manera no habría hecho” Morgan, (1998), p.24.

8.1.3. Afiliación. Es una red de conexiones cognitivo afectivas relacionadas con que las personas se sientan bien con sí mismas y los demás, teniendo en cuenta el deseo de gozar del aprecio y la aceptación de las personas, se lucha por la conquista de la amistad, siendo de gran valor la calidad de las relaciones personales, se busca ser reconocidos, esto significa dar y recibir afecto; se prefieren las situaciones de cooperación a las de competencia, ya que tienen un alto grado de comprensión por el otro, preocupándose en exceso por las relaciones con los demás.

Es la intención o la ejecución de comportamientos orientados a obtener o conservar relaciones cálidas y satisfactorias con otras personas.

8.2 CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES CLIMA, CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO.

8.2.1. Cultura Organizacional. Zapata Domínguez Álvaro, en su texto Paradigmas de la Cultura Organizacional (2002), cita a Tylor (1871) quien define la cultura organizacional como *“Ese todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y todas las demás capacidades y costumbres adquiridas por el hombre como miembro de una sociedad”*.

La cultura puede en ocasiones convertirse en un obstáculo a la hora de implementar procesos de cambio, sin embargo una vez éstos lleguen a feliz término pueden verse reflejados en inversión y retorno de dinero. La cultura

abarca aspectos como; creencias, conocimientos, moral, costumbres y capacidades del 'individuo' al interior de una organización o sociedad.

Rocher (1968) citado por Zapata Álvaro (2002), p.165 “La cultura es un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar, más o menos formalizadas que son aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirve de manera objetiva y simbólica para reunir las en una colectividad particular y distintiva”.

Cada persona que entra a formar parte de una organización llega con un conjunto de creencias, valores, comportamientos que deben moldearse a la cultura de una organización, el verdadero reto de las organizaciones es alinear esas experiencias individuales con el desarrollo de la estrategia; para lograr esta unión es importante que cada empresa defina que quiere ser, los medios por los cuales lo va a lograr y el tipo de características de los individuos que forman parte de la estrategia, esto con el fin de consolidar una cultura organizacional firme ante los posibles cambios que se puedan presentar sin afectar la interrelación de las personas que allí laboran y por ende su productividad, la clave está en que cada organización debe tener un proceso de selección que permita identificar que tanto su estilo de personalidad se alinea con los valores organizacionales o el direccionamiento estratégico de la empresa, lo anterior en cuanto a unir lo individual con lo colectivo, es por esto preciso entender, que el direccionamiento es factor clave para determinar la cultura organizacional.

8.2.2. Clima Organizacional. Es el conjunto de predisposiciones, percepciones, emociones y valoraciones de las personas sobre su trabajo y las organizaciones donde se desempeñan, tanto de sus elementos estructurales como dinámicos; el

clima organizacional reconoce una serie de percepciones globales por parte del empleado en lo que concierne a su organización, reflejando la interacción que se da entre las características personales y las de la organización; ya que conociendo los intereses individuales nos permite la integración a nivel grupal. Un empleado no opera al vacío, trae consigo una cantidad de ideas preconcebidas que reaccionan al contacto con la forma de liderar, con la estructura organizacional y el ambiente laboral.

Según Forehand y Gilmer (1964), p.160 el clima laboral se refiere al conjunto de características que describen a una organización, las cuales distinguen una de otra y hacen que sean relativamente duraderas en el tiempo, e influye en la conducta de las personas en las organizaciones.

Es importante identificar y gestionar el clima organizacional para poder influir en la efectividad y los resultados estratégicos.

8.2.3. Liderazgo. El liderazgo es la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Los líderes en una organización desempeñan un papel activo en la formación y desarrollo de buenas prácticas en relación al clima y la cultura organizacional, las decisiones que propongan los líderes en los ámbitos estratégicos, tácticos y operativos promueven una estructura ideal para el desarrollo de los intereses de la compañía; o por el contrario, decisiones erróneas podrán inhibir la consecución de las ventajas comparativas que requieren el crecimiento empresarial.

El liderazgo tiene un papel importante en las metas organizacionales como su objeto de desarrollo, el líder es quien dispone una visión de largo plazo y quien hace que la acción se mantenga en el cauce, los líderes deben mostrar capacidad para resolver asuntos con la información disponible, que no siempre está completa, y casi siempre llena de “ruidos” que entorpecen la claridad de las causas y sus efectos.

9. COMO IMPACTAN LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD.

Se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, pues anteriormente era considerado al factor humano como recurso, es decir, se asumía al ser humano como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad.

La productividad vista como rendimiento de las personas, en una organización es el primer objetivo de los directivos; los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas Singh, (2008).

Existen muchos factores internos como externos que pueden afectar la productividad de una organización, en relación, lo fundamental es identificarlos y ver en qué medida la organización puede contrarrestar sus efectos negativos o adoptar estrategias que impacten los resultados. Hay factores sobre los cuales se hace necesario diseñar estrategias que permitan enfrentar las situaciones adversas y aprovechar las oportunidades, lo cual requiere de un permanente monitoreo y análisis de los cambios en el entorno.

9.1 ¿CÓMO IMPACTAN LOS FACTORES PSICOSOCIALES LA PRODUCTIVIDAD?

9.1.1. Logro. El logro de las personas en una organización se verá afectado cuando en la organización no hay un direccionamiento estratégico claro y no sea de conocimiento de los colaboradores, cuando no haya una alineación entre lo que desea buscar la organización y el impacto de la labor desempeñada. Otro de los factores es un estilo de liderazgo y un ambiente laboral que no favorezca el crecimiento y desarrollo de los integrantes del equipo a nivel personal y profesional. Es importante aclarar que para que una persona pueda realizar sus actividades adecuadamente los procesos deben estar definidos de esta manera se tiene claridad en la ejecución de los roles asignados.

9.1.2 Poder. El poder de imposición de ideas, teorías, aprendizajes y conocimientos, puede verse empañado al interior de las estructuras organizacionales cuando no se hace un uso conciente y coherente del pensamiento; uno de los ejemplos más comunes es cuando un jefe quiere imponer sus principios e ideologías olvidando que hay un equipo que necesita ser persuadido y concertado, asimismo puede ocurrir dentro de uno de los integrantes del grupo, en la mayoría de los casos sucede que hay una persona que tiende a querer resaltar con sus ideas y olvida poner sobre la mesa que debe entrar primero en un proceso de negociación con los demás colaboradores, y que como equipo se sientan invitados a compartir y/o discutir determinado caso o situación.

Si no se tienen en cuenta el poder como un proceso de negociación y no de autoridad, los implicados en los procesos internos se sentirán defraudados.

Cada ser humano por sí solo no puede crecer, requiere de formar tejidos humanos que buscarán el logro de un objetivo, cada ser humano tiene algo que aportar a la estrategia y ese aporte se convierte en capacidad de decisión y elección el cual se traduce en trabajo en equipo, con poder de decisión entre las partes.

9.1.3. Afiliación. Para que se logre obtener las metas organizacionales de manera satisfactoria las empresas cuentan con procesos de trabajo alineados a la estructura organizacional, estos procesos tienen personas que conjuntamente trabajan para cumplirlas, pero en esta interacción hay factores personales que influyen en la elección de los grupos a pertenecer, los seres humanos buscan relacionarse con diferentes grupos de personas, de acuerdo a sus intereses personales, conocimientos, procesos de socialización, y gustos que compartan comúnmente.

Las organizaciones deben propiciar una cultura organizacional donde busca que las actividades, procesos y estrategias de la empresa estén en una misma dirección. Haciendo de la organización el mejor lugar para desarrollar las capacidades, talentos y aptitudes de todas las personas, conformado grupos de trabajo armónicos basados en el respeto, la aceptación y el compromiso, para que de esta manera todas las personas que pertenecen a la organización hablen el mismo lenguaje, se conecten con la misma filosofía y juntos trabajen por los objetivos y metas organizacionales.

Teniendo en cuenta que lo anterior se evidencie, el clima laboral permitirá una afiliación entre los grupos de trabajo, donde la camaradería, las relaciones personales satisfactorias, la construcción de conocimiento y generación de habilidades aumenten la productividad.

9.2 ¿CÓMO IMPACTAN LOS FACTORES ORGANIZACIONALES LA PRODUCTIVIDAD?

9.2.1. Cultura Organizacional. Una de las funciones de la Cultura Organizacional, según Schein (1985) “es permitir la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna, queriendo decir con esto que es la cultura la que define el Direccionamiento Estratégico, (misión, objetivos, valores y los medios para alcanzar los objetivos)”, esta construcción debe ser producto del interés de la organización la cual es entendida como un conjunto de personas que convergen para lograr un propósito común. Según Davila Ladrón Carlos de Guevara (2008), p.21 organización es el ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas).

Un componente fundamental del Direccionamiento Estratégico son los valores y estos deben ser una característica primordial que cumplan las personas que forman parte de la organización, ya que el no cumplimiento de ellos afecta de manera transcendental la Cultura Organizacional permitiendo que no se logre el cumplimiento de los objetivos trazados, es aquí donde la productividad se verá afectada y, en la medida en que las personas no conozcan la plataforma estratégica de la organización, realizarán las actividades en disonancia con los objetivos organizacionales.

9.2.2. Clima Organizacional. La productividad se ve afectada por el clima organizacional, cuando este de una manera negativa repercute directamente en los objetivos de la empresa, lo cual se ve reflejado en el ausentismo, rotación del personal y en el no adecuado desempeño del líder. Teniendo en cuenta que el

clima es el conjunto de percepciones compartidas que los empleados desarrollan en relación con las características de la organización, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras e influyen en su comportamiento, las relaciones interpersonales, con los líderes y compañeros se vulneran con facilidad, y son los líderes quienes deben propiciar momentos de interacción y desarrollo de actividades permanentes que inicien con el diagnóstico de las necesidades de cada equipo de trabajo, la planeación de programas para la ejecución de los planes de acción de acuerdo a las necesidades, y la implementación y seguimiento constante de las acciones implementadas para verificar la efectividad y los resultados alineados con la estrategia organizacional.

El clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre los colaboradores de acuerdo a su percepción y por lo tanto afectando considerablemente la efectividad de las personas; el clima induce a las personas a tomar determinados comportamientos que inciden en la organización, y por lo tanto en el sentido de pertenencia, en la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

9.2.3. Liderazgo. El desafío para los líderes es identificar, ex-ante, un conjunto de activos estratégicos, como base para establecer las ventajas competitivas de la firma y por lo tanto generar rentas organizacionales, entendidas éstas como rentas económicas que provienen de los recursos y capacidades de la organización Amit, R. & Schoemaker, P. J. H, (1993).

El líder debe tener la capacidad de tomar decisiones y ser consciente que en este proceso están involucrados no solo el cumplimiento de metas organizacionales sino las personas, quienes son fundamentales para obtener los resultados esperados. Es aquí donde la gestión del líder puede ser criticada o aceptada por las personas que lo rodean, el líder es llamado a motivar y generar participación en las personas que tiene bajo su cargo, de esta manera permitirá que los colaboradores se sientan apoyados, acompañados, orientados en el cumplimiento de las metas asignadas, logrando mayor productividad.

9. COMO IMPACTAN LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES EN LA PRODUCTIVIDAD.

Se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, pues anteriormente era considerado al factor humano como recurso, es decir, se asumía al ser humano como insumo y no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad.

La productividad vista como rendimiento de las personas, en una organización es el primer objetivo de los directivos; los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas Singh, (2008).

Existen muchos factores internos como externos que pueden afectar la productividad de una organización, en relación, lo fundamental es identificarlos y ver en qué medida la organización puede contrarrestar sus efectos negativos o adoptar estrategias que impacten los resultados. Hay factores sobre los cuales se hace necesario diseñar estrategias que permitan enfrentar las situaciones adversas y aprovechar las oportunidades, lo cual requiere de un permanente monitoreo y análisis de los cambios en el entorno.

9.1 ¿CÓMO IMPACTAN LOS FACTORES PSICOSOCIALES LA PRODUCTIVIDAD?

9.1.1. Logro. El logro de las personas en una organización se verá afectado cuando en la organización no hay un direccionamiento estratégico claro y no sea de conocimiento de los colaboradores, cuando no haya una alineación entre lo que desea buscar la organización y el impacto de la labor desempeñada. Otro de los factores es un estilo de liderazgo y un ambiente laboral que no favorezca el crecimiento y desarrollo de los integrantes del equipo a nivel personal y profesional. Es importante aclarar que para que una persona pueda realizar sus actividades adecuadamente los procesos deben estar definidos de esta manera se tiene claridad en la ejecución de los roles asignados.

9.1.2 Poder. El poder de imposición de ideas, teorías, aprendizajes y conocimientos, puede verse empañado al interior de las estructuras organizacionales cuando no se hace un uso conciente y coherente del pensamiento; uno de los ejemplos más comunes es cuando un jefe quiere imponer sus principios e ideologías olvidando que hay un equipo que necesita ser persuadido y concertado, asimismo puede ocurrir dentro de uno de los integrantes del grupo, en la mayoría de los casos sucede que hay una persona que tiende a querer resaltar con sus ideas y olvida poner sobre la mesa que debe entrar primero en un proceso de negociación con los demás colaboradores, y que como equipo se sientan invitados a compartir y/o discutir determinado caso o situación.

Si no se tienen en cuenta el poder como un proceso de negociación y no de autoridad, los implicados en los procesos internos se sentirán defraudados.

Cada ser humano por sí solo no puede crecer, requiere de formar tejidos humanos que buscarán el logro de un objetivo, cada ser humano tiene algo que aportar a la estrategia y ese aporte se convierte en capacidad de decisión y elección el cual se traduce en trabajo en equipo, con poder de decisión entre las partes.

9.1.3. Afiliación. Para que se logre obtener las metas organizacionales de manera satisfactoria las empresas cuentan con procesos de trabajo alineados a la estructura organizacional, estos procesos tienen personas que conjuntamente trabajan para cumplirlas, pero en esta interacción hay factores personales que influyen en la elección de los grupos a pertenecer, los seres humanos buscan relacionarse con diferentes grupos de personas, de acuerdo a sus intereses personales, conocimientos, procesos de socialización, y gustos que compartan comúnmente.

Las organizaciones deben propiciar una cultura organizacional donde busca que las actividades, procesos y estrategias de la empresa estén en una misma dirección. Haciendo de la organización el mejor lugar para desarrollar las capacidades, talentos y aptitudes de todas las personas, conformado grupos de trabajo armónicos basados en el respeto, la aceptación y el compromiso, para que de esta manera todas las personas que pertenecen a la organización hablen el mismo lenguaje, se conecten con la misma filosofía y juntos trabajen por los objetivos y metas organizacionales.

Teniendo en cuenta que lo anterior se evidencie, el clima laboral permitirá una afiliación entre los grupos de trabajo, donde la camaradería, las relaciones personales satisfactorias, la construcción de conocimiento y generación de habilidades aumenten la productividad.

9.2 ¿CÓMO IMPACTAN LOS FACTORES ORGANIZACIONALES LA PRODUCTIVIDAD?

9.2.1. Cultura Organizacional. Una de las funciones de la Cultura Organizacional, según Schein (1985) “es permitir la adaptación de la organización al entorno externo y la integración interna, queriendo decir con esto que es la cultura la que define el Direccionamiento Estratégico, (misión, objetivos, valores y los medios para alcanzar los objetivos)”, esta construcción debe ser producto del interés de la organización la cual es entendida como un conjunto de personas que convergen para lograr un propósito común. Según Davila Ladrón Carlos de Guevara (2008), p.21 organización es el ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas).

Un componente fundamental del Direccionamiento Estratégico son los valores y estos deben ser una característica primordial que cumplan las personas que forman parte de la organización, ya que el no cumplimiento de ellos afecta de manera transcendental la Cultura Organizacional permitiendo que no se logre el cumplimiento de los objetivos trazados, es aquí donde la productividad se verá afectada y, en la medida en que las personas no conozcan la plataforma estratégica de la organización, realizarán las actividades en disonancia con los objetivos organizacionales.

9.2.2. Clima Organizacional. La productividad se ve afectada por el clima organizacional, cuando este de una manera negativa repercute directamente en los objetivos de la empresa, lo cual se ve reflejado en el ausentismo, rotación del personal y en el no adecuado desempeño del líder. Teniendo en cuenta que el

clima es el conjunto de percepciones compartidas que los empleados desarrollan en relación con las características de la organización, tales como las políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otras e influyen en su comportamiento, las relaciones interpersonales, con los líderes y compañeros se vulneran con facilidad, y son los líderes quienes deben propiciar momentos de interacción y desarrollo de actividades permanentes que inicien con el diagnóstico de las necesidades de cada equipo de trabajo, la planeación de programas para la ejecución de los planes de acción de acuerdo a las necesidades, y la implementación y seguimiento constante de las acciones implementadas para verificar la efectividad y los resultados alineados con la estrategia organizacional.

El clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre los colaboradores de acuerdo a su percepción y por lo tanto afectando considerablemente la efectividad de las personas; el clima induce a las personas a tomar determinados comportamientos que inciden en la organización, y por lo tanto en el sentido de pertenencia, en la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

9.2.3. Liderazgo. El desafío para los líderes es identificar, ex-ante, un conjunto de activos estratégicos, como base para establecer las ventajas competitivas de la firma y por lo tanto generar rentas organizacionales, entendidas éstas como rentas económicas que provienen de los recursos y capacidades de la organización Amit, R. & Schoemaker, P. J. H, (1993).

El líder debe tener la capacidad de tomar decisiones y ser consciente que en este proceso están involucrados no solo el cumplimiento de metas organizacionales sino las personas, quienes son fundamentales para obtener los resultados esperados. Es aquí donde la gestión del líder puede ser criticada o aceptada por las personas que lo rodean, el líder es llamado a motivar y generar participación en las personas que tiene bajo su cargo, de esta manera permitirá que los colaboradores se sientan apoyados, acompañados, orientados en el cumplimiento de las metas asignadas, logrando mayor productividad.

10. FORMAS DE INTERVENCIÓN PARA REDUCIR EL IMPACTO DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y ORGANIZACIONALES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD.

Las organizaciones deben alinear las necesidades individuales y grupales con las expectativas organizacionales, logrando esto con grupos de trabajo coordinados, altamente eficaces y productivos dentro de sus labores asignadas. Los líderes en las organizaciones son los llamados a identificar los factores que impulsan a los colaboradores a ser más eficientes y productivos.

Por esta razón, es considerada la productividad del talento humano como un elemento clave para el logro de los objetivos organizacionales, permitiendo que la organización permanezca en el tiempo, cumpliendo a cabalidad sus políticas organizacionales.

El buen líder es aquel que es capaz de motivar a sus colaboradores a la máxima capacidad de producción y eficiencia, un líder eficaz debe saber motivar para lograr el máximo desempeño de los integrantes del equipo; estimulando la confianza con una comunicación abierta y acompañamiento permanente. Ya que en una empresa correlacionan personas diversificadas, y para el equilibrio y buen ambiente laboral, hay que entender las necesidades de cada empleado, actuando sobre sus actitudes y expectativas, haciéndolas utilizables para el progreso del grupo, presentando así un buen nivel de satisfacción que se reflejara dentro de la organización; en la medida que se es consciente de los valores cambiantes, de actitudes, ideales y objetivos, se logrará dar ese giro progresista de la dirección por autoridad a la dirección por motivación, objetivos y trabajo en equipo,

generando un gran impacto, tanto en los resultados de sus empleados como en los éxitos propios.

García y Leal (2008), p.552 señalan la necesidad de asumir el concepto de “Factor Humano”, que presenta al hombre como actor, “que hace algo”, lo cual rescata el valor de la persona humana, pues los recursos son medios gestionados por las personas o administrados por el factor humano. En resumen, es el factor humano quien le da sentido a la función empresarial.

La práctica adecuada de la prevención de los factores psicosociales y organizacionales es un entorno basado en el dialogo que facilita la toma de conciencia de la necesidad de su evaluación y del control, con la implicación y el compromiso de los líderes y colaboradores, no solo ayudara a conciliar diferentes perspectivas si no que se estarán creando las condiciones que hará posible la construcción de nuevas realidades y de un sistema general de gestión organizacional. Según la Resolución 2646 del 2008, la gestión del riesgo psicosocial en las organizaciones hace referencia a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición de factores de riesgo psicosociales en el lugar de trabajo.

Las organizaciones deben estar encaminadas a generar programas de prevención y promoción que minimicen el impacto de los factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad; estos programas deben salir de un diagnóstico previo a las necesidades de cada organización, generando planes de acción que permita fortalecer los principales factores de riesgo que se hayan encontrado a partir de la identificación y evaluación inicial, el cual tiene como objetivo convertir los factores de riesgo en factores protectores una vez que los

planes estén siendo ejecutados debe haber un monitoreo permanente que garantice la realimentación de los líderes implicados.

Los factores que se deben tener en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico es la duración o el tiempo del factor del riesgo, la frecuencia e intensidad con que se presenta y el potencial de daño que puede causar.

10.1 FORMAS DE INTERVENCIÓN DE LOS FACTORES PSICOSOCIALES.

10.1.1. Logro. Generar cultura en la que prime el desarrollo del ser humano es esencial para mantener el grado de productividad esperado por los altos directivos, mantener el equilibrio emocional, la capacidad de conocerse así mismo e identificar sus fortalezas y oportunidades de desarrollo permitirá conocer límites y barreras internas en la organización que se deban abordar. Para mantener vigentes el crecimiento personal y por ende organizacional, se hace urgente el resultado directo de los compromisos individuales.

Los canales de comunicación se deben establecer de manera eficaz y fructífera, ampliando los conocimientos en las fortalezas y debilidades de ambas partes para un mejoramiento en las relaciones y acciones productivas, instituyendo alineaciones bilaterales que conlleven al mejor impacto en la labor desempeñada.

Acompañar a cada empleado en el desarrollo de su plan de vida, dándole flexibilidad en los horarios para cumplir con las responsabilidades académicas;

desarrollar sentido de compromiso y de pertenencia, buscando la manera de consolidar las personas claves dentro de la organización.

Por esta razón es de vital importancia contemplar y elaborar un programa de crecimiento personal que permita el desarrollo bilateral de los objetivos de la organización; brindando la oportunidad de elevar la lealtad, fidelidad y compromisos de los empleados; canalizando mejor los esfuerzos de capacitación; reducir la rotación de personal y así contribuir a la creación de una excelente cultura organizacional.

Dice Peter Drucker: “El primer eslabón del éxito empresarial, es la imagen que tienen sus integrantes de ella; se llama proyección y es vital, para el logro de sus metas”. Cualquier organización, que no tenga contemplado el desarrollo de sus empleados, tendrá un crecimiento limitado.

10.1.2. Poder. Realizar una radiografía en cuanto a fortaleza y debilidades que se puedan potencializar en la organización, es fundamental establecer en cada uno de los integrantes objetivos, que se pretende y como lo desean alcanzar como meta, cual es el grado de satisfacción que desean obtener a nivel personal, laboral y profesional, todo esto se ejecutará a través de seguimientos basados en tres aspectos: diagnóstico, evaluación y acciones a tomar en cuanto a mejora, esto se debe realizar en un acompañamiento permanente, con capacitación, formación y entrenamiento.

No se puede obviar que detrás del ejercicio del poder se encuentran los intereses de cada ser humano, los cuales son precedidos por un historial personal que

sistemáticamente se han confabulado para generar una posición determinada frente a una situación, lo cual suele verse reflejado en la naturaleza de cualquier trabajo grupal, dado que suelen combinarse elementos contradictorios que crean varios tipos de conflictos, los cuales se resuelven o definen por medio del poder, si este no existiera no podrían resolverse los diferentes asuntos de la organización; el experto en ciencias políticas Roberth Dahal, refiere que el poder es “la habilidad de hacer que una persona haga algo, que de otra manera no habría hecho” Morgan, (1990), p.145 esta es una de las pocas definiciones acerca del poder ya que lo que más se ha trabajado es en la identificación de sus fuentes, entre ellas podemos mencionar:

- ✓ **Autoridad Formal:** Es aquella que se presenta cuando las personas reconocen que hay una persona o líder que tiene el derecho a ordenar sobre los demás.

- ✓ **El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización:** Las diferentes normas y reglamentos son creadas bajo una autoridad burocrática, que favorecen tanto al dominado como a los dominados, la manera como cada uno hace valer sus derechos se considera una fuente de poder organizacional.

- ✓ **El poder que ya se tiene:** Existen personas que aún teniendo poder desean adquirir más y puede ser utilizado de una manera que aumente la inversión.

Estas fuentes de poder son consideradas estratégicas ya que de ella se pueden

valer los diferentes miembros de una organización para tomar decisiones o generar ideas que ayuden a analizar y resolver los conflictos de la organización.

10.1.3. Afiliación. Las organizaciones deben evaluar la tercerización de la contratación de sus empleados para generar mayor sentido de pertenencia a la misma, a sus objetivos, a sus logros y a su productividad. Generando dentro de la organización, afiliaciones a grupos basadas en el respeto, la aceptación del otro y el compromiso para que haya cohesión entre ellos, donde influyan los buenos resultados como consecuencia de una vulnerabilidad mutua; ya que esta se logra teniendo en cuenta que el trabajo se da bajo cohesión de equipo, es decir, el esfuerzo individual se verá reflejado evidentemente en los logros organizacionales.

Otro de los factores son los motivadores externos, aquellos que incluyen la capacitación del equipo empresarial, dando como resultado nuevos conocimientos y habilidades que generan éxitos en la productividad.

Cuando la estructura organizacional tiene bien claro los objetivos y ambas partes trabajan equilibradamente para alcanzar las metas ostentadas en ellos, se obtendrán óptimos resultados.

Una comunicación en doble vía pretende formar, hacer frecuentemente círculos de participación y células donde se da la opinión, la crítica y la generación de nuevas ideas que puede impactar al mejoramiento del cargo o proceso a asumir. Hacer reuniones con altos directivos y los empleados en general para conocer sobre la organización, empoderarlos, y originar sentido de pertenencia.

Los gerentes pueden mejorar la productividad modificando el comportamiento de sus empleados, mediante el manejo de aquellas recompensas que incrementan la productividad, las cuales pueden ser bonificaciones, retroactivos o aumentos salariales que redundaran en la eficacia del proceso y el cumplimiento de los objetivos y metas personales. La afiliación debe ensamblar a la persona en el engranaje laboral, dándole a conocer la importancia de la organización y el valor de mantenerse en ella, teniendo en cuenta sus habilidades de sociabilización, y destreza en el desempeño de sus funciones.

10.2 FORMAS DE INTERVENCIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES.

10.2.1. Cultura organizacional. Para intervenir la cultura organizacional es necesario que las actividades, procesos y estrategias de la compañía estén en una misma dirección, generando ambientes de trabajo que permitan desarrollar las capacidades, talentos y aptitudes de todas las personas, conformado grupos de trabajo armónicos basados en el respeto, la aceptación y el compromiso, de esta manera todas las personas que conforman la organización puedan hablar el mismo lenguaje, se conecten con la misma filosofía y juntos trabajen por los objetivos y metas organizacionales.

La construcción, adopción e internalización de una nueva cultura se convertirá en el corto plazo en una fuente de oxigenación, transformación y motivación de los colaboradores; lo que se busca en el proceso de transformación personal e individual, de la adopción de normas, procesos y políticas personales, es que se adopte un clima óptimo de impacto en los resultados económicos esperados por la organización. Para generar cambios en la cultura de una organización se debe

partir de las definiciones vigentes sobre misión, visión, valores corporativos y estrategia del negocio y así iniciar la reformulación de las nuevas orientaciones y realidades que quiera adoptar la Compañía.

Los procesos de cambio deben de ser efectuados de manera sistemática y planeada donde cada área de la organización tenga la capacidad de incorporar los compromisos para la implementación del cambio cultural al plan estratégico que tengan diseñado, a su vez deben de ser flexibles para que se puedan adaptar a las realidades de cada equipo.

El cambio de Cultura se debe iniciar en los niveles superiores de las organizaciones, porque son quienes deben adquirir el máximo compromiso y alineamiento que permitirá acelerará el proceso de cambio y minimizarán los conflictos que se presenten en este proceso, son los líderes llamados a impulsar y mantener el esfuerzo del cambio.

10.2.2. Clima organizacional. Teniendo en cuenta lo que propone la autora Maish (2004), p.13 donde refiere que evaluado el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una organización a nivel de recursos humanos. El capital Humano trabaja en las empresas para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos y por ende el de la organización.

Rodriguez (2001) define el Clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en qué esté se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

De acuerdo a lo anterior es necesario a la hora de intervenir el clima organizacional tener en cuenta varios factores que inciden en la percepción de las personas en los lugares de trabajo tales como: Gestión del trabajo, condiciones laborales, relaciones interpersonales, modelos de dirección.

Las organizaciones deben generar políticas que declaren el compromiso de cultivar una cultura del cuidado, promoviendo iniciativas para mantener y mejorar la calidad de vida y la salud, con ambientes de trabajo sanos y seguros que generen bienestar para sus colaboradores a su vez esto se vera reflejado en las diferentes areas de la vida.

Es necesario la creacion de programas que esten orientados el equilibrio vida personal – vida laboral tales como: **salud laboral**: estos programa deben identificar y gestionar los riesgos ocupacionales para evitar la accidentalidad y las enfermedades profesionales; **Salud individual**: programas enfocados en la promocion de la salud para evitar enfermedades cardiovasculares, sensibilizacion en temas de tabaquismo, obesidad, salud mental, salud sexual y la promocion de la actividad fisca; **flexibilidad laboral**: permisos especiales, maternidad, paternidad, agenda de reuniones; **apoyo al empleado y los familiares**: prestamos, orientacion psicologica, orientacion juridica, orientacion financiera , beneficios recreativos, culturales y artisticos.

10.2.3 Liderazgo. El llamado a las organizaciones es que conciban el liderazgo y los equipos de trabajo como una unidad de análisis que requiere ser constantemente monitoreada dado que éstos son elementos representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional.

Es necesario que las organizaciones posibiliten espacios en la formación de líderes que conduzcan a que su personal directivo y ejecutivo cuenten con las capacidades para leer el entorno y el contexto en que opera el negocio, de tal manera que puedan tener una visión integral de la realidad que se vive en el mercado, y que puedan desarrollar la habilidad de actuar en condiciones de máxima incertidumbre, en las que los éxitos del pasado dejen de ser pautas de comportamiento organizacional y se conviertan en simples referentes para la reflexión. Formar personas capaces de diseñar estrategias que puedan responder a las aceleradas dinámicas de cambio que caracterizan las organizaciones de hoy.

Las compañías deben posibilitar el aprovechamiento del máximo potencial de talento con que cuentan las personas que hacen parte de la organización, de tal manera que se configuren verdaderos equipos de alto desempeño dispuestos no sólo a ver y a identificar oportunidades, sino a construirlas.

Generar propuestas que apunten a desarrollar pensamientos reflexivos y acción comprometida de los líderes en los diferentes niveles de la organización, con miras a consolidar las capacidades organizacionales para pensar y actuar de manera estratégica.

Para contar con personas comprometidas y alineadas a la estrategia del negocio es necesario generar transformaciones actitudinales, para esto resulta indispensable reconocer que toda persona requiere de una sólida motivación para el cambio. El cambio no surge de manera espontánea, él se da en la medida en que el individuo hace conciencia del sentido y contenido del mismo y como producto de esa conciencia, se lanza a un proceso de reconstrucción, construcción, desaprendizaje y aprendizaje de su quehacer cotidiano. Para que

ese proceso se dé de manera sólida, es indispensable que quienes participen en él cuenten con la información necesaria de los objetivos de la organización, de esta manera los programas que estén dirigidos a fortalecer las habilidades de liderazgo, sean comprensibles además claramente vinculados a sus actividades en la organización.

En este sentido las competencias que se espera desarrollar, no se pueden convertir en una herramienta más, sino que se convierte en la base estructural para que quien adquieran esas competencias, las puedan posteriormente desarrollar desde su propia vivencia, desde su propio quehacer cotidiano en la organización.

El ejercicio de un liderazgo dinámico en una organización resulta crítico en los procesos de alineamiento estratégico de la compañía, de tal manera que se posibilite que lo que cada persona haga en su lugar de trabajo genere un valor agregado para la misma. Llegar a eso implica, sin embargo, una nueva consciencia en el líder que entiende su papel no como el del guía y orientador presente, sino como el de un posibilitador de oportunidades en las personas que hacen parte de la organización. Se trata, en pocas palabras, de repensar la forma como se tejen las interrelaciones en las organizaciones y como se crean capacidades de diferenciación frente a la competencia.

El propósito de los programas es apoyar el surgimiento, en diferentes niveles de la organización un nuevo liderazgo con capacidad para repensar las interrelaciones dentro y fuera de la organización y la manera como ella responde a los retos del presente, para esto fortalecer competencias en habilidades gerenciales, pensamiento crítico, habilidades comunicativas, habilidades directivas, apertura al

cambio, pensamiento estratégico, a través de talleres vivenciales debido que el principal cambio que se necesita en el mundo de hoy empieza y se da al interior de cada individuo, y sin este cambio no serán posibles los cambios que las organizaciones requieren, es por esto que la probabilidad de que alguien cambie ante experiencias vividas es mucho mayor a cuando se le dice que lo haga.

11.CONCLUSIONES

Identificar los factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad de las personas en las organizaciones ayuda a crear estrategias y/o planes de intervención que van a influir en la salud, la productividad y la satisfacción de los empleados; actualmente en las organizaciones se evidencia que es una problemática que debe ser abordada de manera prioritaria dado que su naturaleza es dinámica, cambiante y por esta razón deben ser monitoreados permanentemente, creando una cultura organizacional que le apueste a la intervención de estos factores minimizando el riesgo latente que es inherente a la condición humana.

Evaluar el impacto de cada uno de los factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad en las organizaciones es fundamental para identificar en qué medida la organización puede disminuir estos efectos negativos y adoptar estrategias que impacten los resultados organizacionales y las metas personales de cada empleado.

Las organizaciones deben invertir en el desarrollo de los empleados para ser más competitivos, la productividad va más allá de un resultado o un indicador, las organizaciones deben ser más humanas y sensibles a las necesidades de sus empleados, sin tener que perder el fin único del negocio; lograr que las personas se sientan reconocidas, protegidas, escuchadas y que su satisfacción, involucramiento y pertenencia lleguen a un éxito integral, tanto laboral como personal.

BIBLIOGRAFIA

CALDERON, Gregorio. Lo Estratégico y lo Humano. 2004

CALDERON, Gregorio, ALVAREZ, Claudia, CLEMENCIA, Julia. Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias y Perspectivas de Investigación. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. 2009.

COOPER, Robert. El otro 90%. Como aprovechar su potencial. Editorial Norma Colombia. 2009.

EGAN, Gerard. El valor agregado de los empleados en las organizaciones, México: Editorial Prentice-Hall. 1996.

MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización, México. 1990.

NASH, Michael. Como incrementar la productividad del recurso humano. Grupo Editorial Norma.

PORTER, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto S.A. 1999.

ROMERO, Oswaldo. Crecimiento Psicológico y Motivaciones, Merida Venezuela. 1999.

TORO, Fernando. Desempeño y productividad contribuciones de la psicología ocupacional. 1992.

VELASQUEZ, Yngrid, NUÑEZ, Miguel, RODRIGUEZ, Carlos.. Estrategias para el mejoramiento de la productividad. 2010.

WAYNE, Cascio. Productividad del Recurso Humano. 1993

CIBERGRAFÍA

Salazar T. Carlos T. Factores Críticos que Afectan el Rendimiento Laboral. [Artículo de Internet]. <http://csalazar.blogspot.es/1281576480/factores-criticos-que-afectan-el-rendimiento-laboral/> [Consulta: Julio de 2013].