



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

**MDTH-OL-2014-B-
2018**

**ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE UN
AMBIENTE LABORAL SALUDABLE EN EMPRESAS
DE SERVICIOS: UNA REVISIÓN CONCEPTUAL.**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para
optar al título de:**

Magíster en Dirección del Talento Humano

**Por el estudiante:
Andrés Fabricio ARICHÁBALA SOTO**

**Bajo la dirección de:
César Eduardo ESPINOZA SAMANIEGO**

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Julio de 2018**

Estrategias para el desarrollo de un ambiente laboral saludable en empresas de servicios: Una revisión conceptual.

Strategies for the development of a healthy work environment in service companies: A conceptual review.

Andrés Fabricio ARICHÁBALA SOTO¹

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad conceptualizar, la relación entre las empresas que como parte de su razón de ser tienen estrategias para mejorar el ambiente laboral saludable, a través de revisión de conceptos para mejorar el ambiente laboral en las organizaciones. Con el propósito de obtener fundamentos conceptuales para que las empresas sean más productivas y que los objetivos dispuestos para lograrlo, se cumplan en base a una excelente organización y mejoras al ambiente laboral organizacional. Además, se revisan conceptos importantes para mejorar la motivación y satisfacción de los trabajadores, la importancia de usar canales de comunicación y el rol estratégico del recurso humano en la organización. Como resultado final, se obtuvieron los factores que influyen en las estrategias de la organización para lograr ambientes laborales saludables, como son, las relaciones interpersonales o grupales, motivación, satisfacción y comunicación organizacional.

Palabras clave: | Motivación, ambiente laboral, saludable, comportamiento organizacional, estrategias, organización

Abstract

The purpose of this paper is to conceptualize the relationship between companies that, as part of their reason for being, have strategies to improve the healthy work environment, through the revision of concepts to improve the work environment in organizations. In order to obtain conceptual foundations for companies to be more productive and the objectives to achieve it, they are met based on an excellent organization and improvements to the organizational work environment. In addition, important concepts are reviewed to improve the motivation and satisfaction of workers, the importance of using communication channels and the strategic role of human resources in the organization. As a final result, the factors that influence the organization's strategies to achieve healthy work environments were obtained, such as interpersonal or group relationships, motivation, satisfaction and organizational communication.

Key words | Motivation, work environment, healthy, organizational behavior, strategies, organization

Clasificación JEL | M12

¹ Ing. Andrés Fabricio Arichábala Soto, C.P.A.; Universidad Espíritu Santo – Ecuador. Email aarichabala@uees.edu.ec.

INTRODUCCIÓN

El tema propuesto de trabajo de titulación, se enmarca en la revisión conceptual de las estrategias que permitan mejorar el desarrollo del ambiente laboral en las organizaciones, por lo que según Sánchez (1997) la estrategia que se aplique al recurso humano consiste en el principal factor competitivo de la organización.

Autores como Davis y Newstrom (1999) manifiesta que “entre los efectos positivos se podría considerar la productividad, un buen ambiente de trabajo, la satisfacción personal y grupal, entre otros, que incidiera en la motivación laboral de los trabajadores de las empresas”.

Las organizaciones a nivel global, se encuentran en la búsqueda, de mejorar constantemente el ambiente laboral; por lo que Eslava (2011) nos comenta, que al considerándose como una variable del clima laboral, es muy importante realizar estudios de clima laboral de forma periódica y permanente lo cual permite contar con información actual e importante al momento de elaborar planes de mejora.

Las empresas de servicios, por causas o motivos de su relación, entre clientes y colaboradores, crean distintos conflictos internos en la organización, por no contar con ambientes laborales adecuados para los trabajadores de la empresa, por lo que Brunet (1999) manifestaba que el comportamiento organizacional es la respuesta directa al comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales.

Toda organización, a través de sus directivos, deberían implementar mecanismos o fórmulas, para mejorar el ambiente laboral en la empresa.

El autor Govindarajan (2009) comenta “que la pérdida de motivación, la insatisfacción, el absentismo y la rotación del personal, tienen serias consecuencias sobre la eficiencia y eficacia de la organización”.

En toda organización se debería medir el desempeño laboral, para mejorar cada área o departamento en las organizaciones, tal como lo manifiesta Chavenato (2000) “que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, por lo que este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

La relación entre los dueños de las empresas y los trabajadores, repercute principalmente en los logros y resultados que alcance la organización.

Autores como Ahearne y Jelinek (2006) definen que el comportamiento ético y positivo de los empleados también puede promoverse a partir de la imitación de “modelos a seguir”, tales como gerentes, supervisores y autoridades de las organizaciones en general, por lo que el comportamiento organizacional, resulta trascendental desde cualquier percepción analítica en función de cómo son formados internamente en la organización.

Aragon, Sabater, Sanz, (1999) nos manifestaban que “las empresas que definen sus prácticas de recursos humanos de acuerdo con su estrategia

de negocio son más eficaces que las que no lo hacen” (p.655-671).

Porter (1985) manifiesta que “el personal de una organización puede aportar ventajas competitivas superiores (de difícil imitación) y de mucha flexibilidad para que esta pueda enfrentar la competencia o desarrollar servicios diferenciados”

Las empresas deben sembrar confianza a través del fortalecimiento del talento humano, destinando recursos y tiempo en los individuos que componen cada espacio dentro de la organización.

Las compañías necesitan diseñar su estrategia para mejorar el ambiente laboral, que nos permitan cambios sustanciales de manera adecuada y que sean constantemente positivos, por lo que según Purcell (1999) manifestaba que las empresas que definen su estrategia de personal de acuerdo con el entorno externo, tenderán a ser más eficaces que las que no lo hacen. (p.26-41).

El resultado del presente trabajo tiene como objetivo, estudiar conceptos de ciertas estrategias, para que las personas se sientan a gusto y complacidas con cada acción que realicen en las empresas, de acuerdo a las diferentes funciones diseñadas al cargo que representan, permitiendo integración y desarrollo de un agradable ambiente laboral en las organizaciones. Se lo ha realizado en base a revisiones de 58 libros y 46 artículos publicados en diferentes revistas a nivel global de importantes investigadores en clima laboral, ambiente laboral, estrategias, siendo la plataforma de revisión EBSCO donde se encontró la información pertinente para la elaboración del trabajo.

REVISIÓN DE LITERATURA

Estrategia

Chandler (2003) indica que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo”.

Porter (1979) “la estrategia es lo que hará distinta a una organización en particular, brindándole una ventaja competitiva” (p.57(2), 137-145).

Para Steiner y Miner (1977) manifestaban que la estrategia es la formulación de la misión principal, intenciones y objetivos, de las políticas y programas destinados a ser realizados, y de los métodos que permitan garantizar que esos programas sean implementados para alcanzar los fines de la organización.

Paine y Naumes (1978) indicaban que “las estrategias son las principales acciones o conjunto de acciones para alcanzar los objetivos de la empresa”

Barney (1986) expone, que la estrategia es un modelo de asignación de recursos que permite a las firmas mantener o mejorar sus rendimientos. Una buena estrategia es aquella que neutraliza las amenazas y explota las oportunidades, al capitalizar las fuerzas y evitar cristalizar las debilidades. La gestión estratégica es el proceso a través del cual las estrategias son identificadas y luego implementadas (p.11(4), 791-800).

Hec (1997) nos indica, que “elaborar la estrategia de la empresa, es seleccionar los campos de actividad en los cuales la empresa espera preservarse y asignar los recursos de manera tal que ella se mantenga y se desarrolle”

Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, (1998) la estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva. Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y a asignar los recursos de una organización en una posición favorable, fundamentada en sus capacidades y carencias internas relativas, una vez que anticipa los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los adversarios inteligentes (p. 7-16).

Getz y Lee (2011), afirman que “el verdadero poder de la estrategia consiste en guiar a la organización a hacer diferentes elecciones” (p.303-307).

Vasconcellos (2001) señala, que “la estrategia es decidir dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo, identificando como enemigo a la competencia, y así, paulatinamente ir modificando la estrategia y no caer en errores catastróficos, que repercutiría a la empresa”.

Según Carnero (2010) la estrategia es “la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial”.

Gubman (2000), expone que “para tener una ejecución eficaz de la estrategia es fundamental alinear la estrategia personas, estructuras, procesos y sistemas para obtener resultados extraordinarios”.

Adicionalmente, para Prieto Herrera (2003), la estrategia es “el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización”.

Una estrategia bien formulada facilita a llevar un orden, anticipando los posibles cambios en el entorno organizacional, sin afectación a los objetivos y metas.

Autores como, Frazier, Lukac, (2012), indican que, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer, es ahí la importancia de tener claro hacia dónde se quiere llegar, que es lo que se está dispuesto a hacer, como se lo va a hacer y cuál es el fin de lo que se va a conseguir, todo a través de la correcta ejecución de las estrategias (p.33 (4), 49-57).

Mintzberg (1998), “expone que el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva”

Plan. – “El modo por el cual se lleva una acción” (Mintzberg, 1998).

Pauta de Acción. – “Modelo establecido a seguir” (Mintzberg, 1998).

Patrón. – “Conjunto de elementos tomados como referencias para mejorar rendimientos” (Mintzberg, 1998).

Posición. – “Localización en el espacio y en el tiempo” (Mintzberg, 1998).

Perspectiva. – “Idea de la posición correcta de la organización” (Mintzberg, 1998).

Jackson (2011) manifiesta, que el solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año encerrados en salas de juntas y salas de conferencia y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso, es una realidad, debido a que, el implementar éstas estrategias muchas de las veces pueden ser complicadas en su ejecución más que en el diseño (p.32(1), 61-63).

Por lo tanto Darling y Heller (2011) nos indicaban que el sectarismo abundante dentro de las empresas en todos sus niveles jerárquicos y no reaccionan a tomarla como el elemento esencial dentro de un sistema con la capacidad para describir la situación actual de la empresa y realizar proyecciones sólidas sobre su futuro (p.32(5), 4-13).

Kaplan y Norton (2000) comentan que “todas las organizaciones tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, pero la mayoría no alinea estos activos intangibles con sus estrategias” (p.82).

Kaplan y Norton (2000) “describe a los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia en tres categorías” (p.82).

Capital Humano: “la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar la estrategia” (Kaplan y Norton 2000, p.82).

Capital de la Información: “la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia” (Kaplan y Norton 2000, p.82).

Capital organizacional: “la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia” (Kaplan y Norton 2000, p.82).

Bonn, Fisher, (2011) afirman que “a nivel institucional la estrategia tiene que ver con el alcance global de una organización y cómo el valor se añadirá a sus diferentes unidades de negocio” (p.5-14).

Empresas de servicios.

Una empresa de servicios es aquella que su actividad principal es ofrecer un servicio, para poder satisfacer las distintas necesidades en la sociedad.

Por lo tanto, se va a identificar algunos conceptos de servicios, para que resulte importante comprender el fin del mismo.

Kotler (1997) manifiesta que “es el conjunto de actividades entre ambas partes con beneficio mutuo; son preferentemente intangibles y no son de propiedad de nadie. Su producción puede estar ligada con un bien”.

Fisher y Navarro (1994) indicaban, que “es el conjunto de diversas cualidades y beneficios que se ofrecen para el giro del negocio relacionado con las ventas”

Colunga (1995) “Es el trabajo con esfuerzo realizado para brindar un mejor beneficio a potenciales clientes” (p.25).

Fisher y Navarro (1994) “Las organizaciones que no producen bienes ofrecen servicios” (p.185).

Recurso Humano y su rol estratégico en las organizaciones.

El rol estratégico del recurso humano, debe de unir todas las políticas institucionales, como también la filosofía organizacional, con el objetivo de alcanzar logros y metas en el menor tiempo posible, fomentado a través de sistemas desarrollados en base a la motivación de los empleados, asegurando el funcionamiento de las organizaciones, por lo que manifiesta, Sainz de Vicuña, (2003), no es más que un instrumento al servicio de la dirección, para que a través de un proceso de reflexión conjunto y

participativo, la organización decida hoy lo que se hará en el futuro (p.39).

Valle (2006), manifiesta que “las decisiones retributivas que toma una empresa dan lugar a un perfil o estrategia retributiva global que, de forma deliberada, puede variar dependiendo del grupo de empleados” (p.141).

Kaplan, Robert y Norton, (1996) analizan a la organización de forma sistémica; agrupando distintos conceptos estratégicos dentro de perspectivas, formando bloques de análisis sintéticos; aplicando indicadores de gestión de distintos niveles, reflejando así diferentes grados de análisis y; realizando medición y monitoreo de objetivos y la retroalimentación continua.

Según Klein (2011) expresa, que en el contexto de la elección estratégica, la cultura de una empresa puede ser considerada valiosa si se recompensa la toma de riesgos y la creatividad y se encuentra en un sector en el que es importante ser un innovador y desarrollador de nuevos productos. (p.32(1), 21-28.).

El rol estratégico del departamento de recursos humanos, es de mucha importancia en función a las políticas y prácticas del personal en la organización.

Teorías del Comportamiento Organizacional

Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo

Chiavenato (2006) nos manifestaba “la teoría de las relaciones humanas tiene sus orígenes en la necesidad de humanizar y democratizar la

administración, liberándola de las teorías clásicas adecuándolas a nuevos patrones de vida” (p.93,94,95,96).

Chiavenato (2006) indicaba que “según la teoría de Elton Mayo, muestra la opresión del hombre a causa del impetuoso desarrollo de la civilización industrializada a causa de los problemas humanos, sociales y políticos de la civilización basada en la industria y tecnología” (p.93,94,95,96).

Chiavenato (2006) expone que uno de los conceptos en su investigación que defendió Elton Mayo es que el ser humano está motivado por la necesidad de “estar junto”, de “ser reconocido”, de recibir comunicación adecuada. Mayo se opone a la afirmación de Taylor de que la motivación básica del empleado era salarial (homo económicas), con el objetivo de gozar de una mayor remuneración. Para Mayo, la organización eficiente, por sí sola, no lleva a una mayor producción, ya que es incapaz de elevar la productividad si no se descubren, localizan y satisfacen las necesidades psicológicas del trabajador (p.93,94,95,96).

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Esta teoría es de Herzberg (1959), “identifica a dos puntos importantes que encaminan al comportamiento del ser humano”.

Herzberg (1959) La primera es la insatisfacción es principalmente el resultado de los **factores de higiene o factores extrínsecos**, si estos factores fracasan, ocasiona insatisfacción, pero su pertinencia repercute poco en la satisfacción. Los factores de higiene en la organización son: Sueldos, beneficios, políticas empresariales, organización, relaciones con los

compañeros de trabajo, ambiente físico, supervisión, status, seguridad laboral, crecimiento, madurez, consolidación.

Herzberg (1959) La segunda es la satisfacción que es principalmente el resultado de los **factores de motivación o factores intrínsecos**, estos factores mejoran la satisfacción del personal, pero repercuten poco en la insatisfacción. Algunos de estos factores son: Logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción.

Teoría de la cooperación en la organización

Chester (1971). “Introdujo la teoría de: la cooperación en la organización. Como las personas tienen limitaciones personales (biológicas, físicas y psicológicas), necesitan superarlas por medio del trabajo conjunto”.

Chester (1971) indica que la cooperación entre las personas surge de la necesidad de superar las limitaciones que restringen la acción aislada de cada una. La necesidad de cooperar entre sí, lleva a las personas a crear grupos sociales y organizaciones, un grupo social existe cuando:

- a. Existe interacción entre dos o más personas, (interacción).
- b. Existe el deseo y la disposición de cooperar; (cooperación).
- c. Existen objetivos comunes entre ellas (objetivos, comunes).

Chester (1971) nos manifiesta que la organización es un sistema cooperativo racional. La racionalidad reside en los fines que se propone la organización y en el alcance de los objetivos comunes. En el fondo, las organizaciones existen para alcanzar objetivos que las personas solas no podrían.

Factores que afectan el desarrollo de ambientes laborales

Según la Organización Mundial de Salud (OMS) (2010), existen muchos riesgos en el trabajo, como los físicos en el trabajo, psicosociales, los recursos personales de salud, de los que se derivan un sin número de casos como, los riesgos químicos, ergonómicos, biológicos, mecánicos, cultura organizacional, inactividad física, dieta y el abuso de consumo de bebidas y el tabaquismo.

La violencia laboral, es uno de los riesgos psicosociales más peligrosos en las empresas, porque está relacionado con ciertos estilos de vida. La Organización Internacional de Trabajo OIT (1995), define la violencia laboral como “toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable en la cual la persona es asaltada, amenazada, humillada o lesionada como consecuencia directa del trabajo”.

Otra de las variables, es el socavamiento social, de acuerdo a los estudios de Duffy, Ganster y Pagon (2002), que no es más que la conducta dirigida a socavar a lo largo del tiempo la capacidad de establecer y mantener relaciones interpersonales positivas, el trabajo exitoso y la reputación favorable, por lo que se ve a diario en las organizaciones, el simple hecho de dañar la imagen personal y profesional del trabajador (p.45, 331-351).

Factores como la supervisión abusiva y excesiva se refiere a conductas psicológicas donde no existe maltrato físico, pero si laboral aplicando controles exagerados en los trabajadores, por lo que Tepper (2000), “lo asocia a la ridiculización de los subordinados, privada y pública, al

ostracismo, a la invasión del espacio personal, al trato rudo y descortés” (p.43, 178-190).

Factores que influyen en las estrategias de ambientes laborales saludables

Comunicación

Para su comprensión, como parte de la estrategia en una organización, señalan Coulter y Robbins, (2005) que la comunicación organizacional son los patrones, redes y sistemas de comunicación de una organización, por lo cual, permite intercambiar constantemente información, tanto interna como externa entre los miembros de la organización.

Por lo tanto Arras, Fierro y Jáquez (2008) nos exponen que actualmente se usa como una estrategia de poder cuando se utiliza para incidir en el compromiso, en la moral, en el comportamiento y en lograr un mejor desempeño, para alcanzar el cambio organizacional.

Autores como Pérez, (2000) manifiestan que “existen 3 maneras de comunicación en una organización” (p.93-124).

Comunicación operativa, “aplicado en el desarrollo de acciones comunicativas en distintas personas en la organización, sin importar el cargo jerárquico del mismo” (Pérez, 2000, p.93-124).

Comunicación táctica: “aplicado en las soluciones comunicativas en el entorno de la organización” (Pérez, 2000, p.93-124).

Comunicación estratégica: “la que permite alcanzar a la toma de decisiones en base al modelo estratégico comunicacional desarrollado en las

organizaciones” (Pérez, 2000, p.93-124).

Es fundamental, que dentro de las estrategias en el desarrollo de ambientes laborales saludables se conozca ciertos conceptos en cuanto al tema de comunicación.

Es así que Kahn y Katz (1990) manifiestan que “debe existir un diseño organizacional que permita la comunicación de la siguiente manera”

Según Kahn y Katz (1990) la **Comunicación Descendente** “Es el tipo de comunicación que va desde los más altos cargos en la organización hasta los más bajos cargos de acuerdo a la estructura organizacional”

Según Kahn y Katz (1990) la **Comunicación Ascendente** es la que “Impacta desde los cargos más bajos hasta los más altos de la organización”

Según Kahn y Katz (1990) la **Comunicación Horizontal** “Es la comunicación integral entre todos los niveles de la organización”

Según Kahn y Katz (1990) la **Comunicación Diagonal** “Es la que funciona entre los diferentes niveles de la organización”

Según Kahn y Katz (1990) la **Comunicación informal** “Es la comunicación que se encuentra en distintos niveles de la organización, propia de redes y practica entre los que forman parte de la organización”

Incentivos

Un buen ambiente laboral, con un sistema de incentivos que fomente el compromiso y el sentido de pertenencia de los trabajadores, será siempre una ventaja competitiva para cualquier

organización, pues la productividad y el desempeño eficiente de los empleados, tiene una relación directa con el ambiente que los rodea. Por lo antes explicado, a continuación, se presentan opiniones de varios autores sobre el tema por su importancia.

Figuerola y Ramírez (2004), señalan que los incentivos se ven incluidos en las diversas teorías de motivación de personal. Los incentivos pueden servir para motivar a los empleados, pero sólo funcionan si este incentivo satisface las necesidades que tiene el trabajador. Se motiva al empleado si el incentivo que se le ofrece satisface una necesidad y surge otra de mayor jerarquía. De esta forma, el incentivo es de gran ayuda para motivar al personal, pero únicamente si es utilizado eficientemente.

En un ambiente laboral hay que proporcionar al empleado reconocimiento por el desempeño de un trabajo eficiente, reconocimiento que deberá ser siempre positivo, ya que, si se le castiga por su bajo rendimiento, sólo se producirán resultados negativos.

García (2007), indica que los sistemas de compensación o sistemas de pagas e incentivos económicos son uno de los mecanismos más utilizados como estrategia motivacional básica por las organizaciones para remunerar las contribuciones de sus miembros. Para establecer los tipos de sistemas de compensación salario, incentivos y otras prestaciones, los criterios que se utilizan pueden ser el puesto de trabajo, las características de la persona, o su rendimiento.

Liderazgo

Christopher y Robert (2005) liderazgo es “el proceso que se da entre un líder y

sus seguidores por medio de la influencia, para logro de los objetivos corporativos, inculcando el cambio” (p. 6).

Bass (1985) durante varias décadas uno de los más reconocidos investigadores sobre liderazgo en diversas culturas del mundo, hizo una caracterización de liderazgo como "desempeño más allá de las expectativas".

Igualmente Kousner y Pozner (1987) “también orientaron su concepción de liderazgo como "la capacidad de hacer cosas extraordinarias en las organizaciones”.

Schein (1992) también estudió los casos de empresas de Estados Unidos, “distinguió entre liderar y gerenciar, y concluyó que la función esencial de un líder es crear, desarrollar y administrar la cultura de la organización”.

Otro de los más prolíficos autores sobre gerencia y liderazgo es Bennis (1989) quien definió diez características personales y organizacionales que son necesarias para forjar el futuro: tener un sueño o visión de futuro, tomar riesgos, acompañarse de crítica, ser optimista, estimular el disenso, tener expectativas altas frente a los demás, tener olfato sobre el futuro, ver las cosas a largo plazo, comprender y respetar los intereses creados, y desarrollar alianzas estratégicas.

Ginebra (1994) observa cuatro elementos centrales en el funcionamiento del liderazgo: los comportamientos que le dan capacidad y credibilidad ante los seguidores, la manera de crear relaciones y dependencia de personas que creen que el líder quiere su bien, darle sentido al trabajo, y estar completamente involucrado y resuelto a la acción.

Cox y Hoover (1994) “plantearon el liderazgo como algo que puede aprenderse a través de la experiencia, de los errores cometidos, y nacido de una visión del líder que incluye a las ambiciones de la gente”.

Mintzberg (1980) indicaba que “El papel más importante del líder es influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados” (p. 61).

Kotter (1990) nos expone que “El liderazgo efectivo es aquel que produce movimientos encaminados a los intereses del grupo a largo plazo”.

Este factor es muy importante al destacar la relación que debe existir entre jefes y subordinados, por lo que; generará un alto impacto en el ambiente laboral en las organizaciones.

Christopher y Robert (2005) nos exponían que “Los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no solo en sus intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida”(p.6).

Coulter (2005) afirma que “todos los integrantes de una organización toman decisiones, pero quien tiene gran parte de este proceso es el líder de los equipos de trabajo”.

Entre las estrategias de un buen liderazgo se debe considerar la capacidad de planificar, guiar, motivar y sobre todo que conozco el funcionamiento de la organización.

Motivación

Existen numerosos conceptos de motivación, según Robbins, (2004), “son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta; satisfaciendo sus necesidades

y creando el impulso necesario para conquistar la obra o acción a ejecutarse”.

Sin embargo, Espada (2006), indica que, es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional; estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; por lo que genera, efectos en la conducta que van a influenciar, directamente al organismo, para la culminación de objetivos y metas determinados, influenciando es sí en el desempeño laboral.

Chavenato (2000), “manifiesta que, el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, constituye la estrategia individual para lograr los objetivos institucionales” por lo que para Brunet (1999), “estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima”.

Es así, que un estudio realizado por Abreu, Badii y Ramírez (2008), demostró que “los empleados que poseen una clara motivación intrínseca en relación a su trabajo, se desempeñan mejor que aquellos que presentan motivación extrínseca” (p.3 (1), 143-185).

Por lo que autores como, Neyrinck, Van Den Broeck, Vansteenkiste (2009), postulan que “la motivación de los empleados hacia su trabajo aumentará si se desarrolla en un ambiente de confianza” (p.215-240).

Roussell (2000), indica que, “la motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; y primordialmente, va a depender de la organización y el adecuado ambiente laboral empleado en las empresas”.

Finalmente, Bateman y Snell (2004), estipulan que “las personas se desenvuelven mejor cuando reciben retroalimentación es decir, la retroalimentación, favorece la motivación”.

La razón fundamental, para que la retroalimentación funcione como motivación en las organizaciones, es porque eleva las actitudes a desempeñarnos bien en el trabajo, identificando y encontrando las oportunidades de desarrollo, a través de las realidades y mejoras en el campo laboral.

Relaciones Interpersonales

Haciendo un poco énfasis al autor Mayo (1972) dice que “la teoría de las relaciones humanas o interpersonales, habla sobre crear las condiciones ambientales adecuadas para que el trabajador pueda adaptarse de la mejor manera al trabajo y que a su vez el trabajo se adapte al trabajador” (p.101).

Lim & Tan (2009) comentan que “Un componente fundamental de las relaciones interpersonales en el trabajo, es la confianza interpersonal” (p.143 (1), 45-66).

Connell y Travaglione (2004) indican que “La confianza es un facilitador de las relaciones y las actitudes efectivas en el trabajo” (p.19(6),608-622).

La reciente investigación de Cable y Edwards (2009) quienes encontraron que “la confianza en las relaciones interpersonales tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral” (94(3),654-677).

La teoría de la Auto-Determinación de Deci y Ryan, (2008) sobre la motivación intrínseca consideran “que

una necesidad psicológica básica es tener las relaciones interpersonales significativas con otros y si éstas se satisfacen genera en las personas motivación intrínseca y satisfacción” (p.49(3),182-185).

Satisfacción

Para, Davis & Newstrom (2003), manifiestan, “que son los sentimientos, emociones positivos y negativos con que los empleados ven su trabajo; por lo tanto la competencia le pertenece de la misma manera al trabajador”.

Márquez (1989), definen a la satisfacción como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propia labor y es así que corresponde a los que dirigen a la empresa alcanzar los beneficios para lograr un adecuado ambiente laboral, y que contribuya a mejorar la productividad para que generen rentabilidad las organizaciones (p.83-116).

Por ejemplo, Cornejo, Lizana, Retamal, Rodríguez, (2011), “luego de un análisis, fue posible evidenciar la relación directa existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral” (p.2(2),219-234).

Son factores relacionados del cual, las empresas van a depender en gran medida del éxito que éstas tengan, por lo que el estudio del clima organizacional, es el indicador más relevante con el fin de llegar, a la correcta toma de decisiones.

Otro aspecto necesario como satisfacción en la organización y produce satisfacción es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett, (1998), “es un proceso de

formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”.

Por lo que se considera uno de los factores principales para que el personal que labore en la organización sienta que de una u otra forma se lo está tomando en cuenta para los distintos planes de fortalecimiento profesional de acuerdo a las distintas áreas de trabajo en la organización.

CONCLUSIONES

El ambiente laboral saludable como estrategia en las organizaciones, constituye un ámbito fundamental y prioritario para mejorar la calidad de vida de las personas.

La implementación de ambientes saludables, con un visión estratégica de los espacios laborales en las organizaciones, promovería el bienestar adecuado de los trabajadores, mejorando así la imagen corporativa de las empresas, agregando valor y cumpliendo con un rol de responsabilidad empresarial, tomando en cuenta los múltiples beneficios que obtendrían los trabajadores y la empresa.

Para que exista un ambiente laboral saludable, la empresa deben sumar las siguientes características: que exista una adecuada comunicación organizacional, que el empleado se encuentre motivado, reconocer la importancia del capital humano en la organización, estudios de estrategias internas para un adecuado entorno laboral, la estrategia alineada a los objetivos para brindar un ambiente laboral bueno y que exista satisfacción laboral en empleados, directivos y dueños de las organizaciones.

Adicionalmente, se observa en la presente revisión, que el rol de un líder en las organizaciones es importante para influir hasta cierto punto sobre las actitudes y las conductas de los trabajadores.

Un ambiente laboral saludable hace sentir satisfechos a cada integrante de la organización, por lo que para que un individuo se sienta motivado debe realmente sentirse comprometido a la medida que se satisfagan las necesidades personales, ya que involucra la motivación y la satisfacción laboral.

Un ambiente laboral saludable, mejora la calidad de vida de los trabajadores, las condiciones de trabajo y la productividad para la empresa; por lo tanto, estos procesos deben ser integradores, tanto para el empleador como para el empleado, para fomentar el desarrollo personal y que estén orientados al cumplimiento de metas y objetivos en la organización.

Los conceptos desarrollados en el presente trabajo, tienen como característica principal la estrategia, y como base fundamental el desarrollo y utilización del liderazgo en la organización.

Dentro de este trabajo las limitaciones se presentaron al no haber muchos estudios en estrategias de desarrollo de ambientes laborales saludables, por lo que sería importante analizar actitudes laborales positivas en los trabajadores de una organización, en torno a las estrategias que se apliquen para el desarrollo del talento, adicionalmente que todas éstas sean de constante evaluación. para mejorar el desempeño y el bienestar de la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

- Abreu, J. B. (2008). La Motivación Laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience.*, pp. 3 (1), 143-185.
- Ahearne, M., Jelinek, R. (2006). *The enemy within: Examining salesperson deviance and its determinants.*
- Aragon, A. S. (1999). Human Resource management and bussines strategy links: An emprical study. *The international Journal of Human Resource Management.*, 655-671.
- Arras A, F. L. (2008). *Comunicación y cambio organizacional, la Laguna (Tenerife): Universidad de la Laguna.* Obtenido de Disponible en: www.ull.es/publicaciones/latina/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.htm
- Barney, J. (1986). Types of competition and the Theory of strategy: toward an integrative framework. *The Academy of Management Review.*, 11(4), 791-800.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.
- Bateman, T. y. (2004). *Administración, una ventaja competitiva.* Editorial McGraw-Hill, Cuarta edición.
- Bennis, W. (1989). *Cómo llegar a ser leader.* Bogotá: Norma.
- Bonn, I. F. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy.*
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias.* México.: Editorial Trillas.
- Brunet, L. (1999). *El Clima Laboral.* México: D.F: México: Trillas.
- Cable, D. E. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology.*, 94 (3), 654-677.
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora.* La Coruña, España.: Netbiblo.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.* New York: Beard Books.
- Chavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico.: Editorial Mac Graw Hill.
- Chavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos.* . México.: Editorial Mac Graw Hill.
- Chester I, B. (1971). *As funcoes do executivo .* Sao Paulo: Pionera.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración.* Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Christopher F Achua., R. N. (2005). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.*
- Colunga, C. (1995). *La calidad en el servicio.* México.: Panorama Editorial.
- Connell, J. F. (2004). as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology,* 19 (6), 608-622.
- Cornejo, F. L. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño en una Organización Estatal Chilena. *Revista Salud y Sociedad.*, 2 (2), 219-234.

- Coulter, M. y. (2005). *Administración*. México.: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. (3ª ed.) McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Coulter, R. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson.
- Cox, D., & Hoover, J. (1994). *Leadership when the heat's on*. New York.: McGraw Hill.
- Darling, J. H. (2011). Toyota in crisis: Denial and management. *Journal of Business Strategy*.
- Davis, K. &. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México.: 11ª. Edición. : McGraw-Hill.
- Davis, K. N. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*.
- Deci, E. &. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*., 49 (3), 182-185.
- Drovett, S. (1998). *Metodología de la Investigación*. México.: Editorial McGraw Hill. Interamericana. Segunda Edición.
- Duffy, M. K. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*., 45, 331-351.
- Eslava, E. (2011). La gestión estratégica del clima laboral para competir en un mercado.
- Espada, M. (2006). *Nuestro motor emocional: la motivación*. Editorial Díaz de Santos.
- Figueroa, H. &. (2004). *Administración de servicios de información*. México: Dgapa.
- Fisher, L. &. (1994). *Introducción a la investigación de mercado*. Mexico: (3ª ed.) McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Fisher, L. &. (1994). *Introducción a la investigación de mercado*. México.: (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.
- Frazier, D. L. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*.
- García, J. (2007). *Motivación: Haga lo que hagan*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Getz & Lee, G. (2011). *Why your strategy isn't working*. *Business Strategy Series*. Nov-Dec, 12 (6), 303-307.
- Ginebra, J. (1994). *El liderazgo y la acción. Mitos y realidades*. México.: McGraw Hill.
- GOVINDARAJAN, R. (2009). *El desorden sanitario tiene cura*.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución. Como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Colombia.: Ed. McGraw Hill.
- Hec, G. (1997). *STRATEGOR: Politique générale de l'entreprise*. Paris.: Dunod.
- Herzberg, F. (1959). *Motivation To Work*. New Jersey: Transaction Publishers.
- Jackson, S. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*.
- Kahn, R. y. (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México.: Trillas.
- kaplan, R. &. (2000). *MAPAS ESTRATÉGICOS*.
- KAPLAN, R. y. (1996). *Cuadro de Mando Integral, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston.: Harvard Business School Press.

- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*.
- Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.
- Kotter, J. (1990). *La verdadera labor de un líder*. Grupo Editorial Norma.: Bogotá.
- Kousnes, J. P. (1987). *The leadership challenge: how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco.
- Lim, A. T. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*. 143 (1), 45-66.
- Márquez, G. (1989). Servicios y Desarrollo. El Caso Venezolano. *Revista BCV. Volumen 4 No. 4 Octubre. Caracas – Venezuela.*, pp. 83-116.
- Mayo, E. (1972). *Teorías de las Relaciones Laborales*. Fundamentos.
- Mintzberg, A. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires.: Gránica.
- Mintzberg, H. &. (1998). La stratégie et l'éléphant. *L'Expansion Management Review.*, 7-16.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs. NJ: Printice Hall.
- Neyrinck, L. V. (2009). *Teoría de la Autodeterminación para Promover el Crecimiento Personal en el ámbito laboral*.
- OIT. (1995). *La lucha contra el acoso sexual en el Trabajo*. Madrid: INSHT.
- Paine, F. &. (1978). *Cases for organizational strategy and policy*. Philadelphia: Saunders W.B.
- Pérez, J. (2000). *La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones*. El poder de la comunicación en las organizaciones. México.: Plaza y Valdés / Universidad Iberoamericana.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review.*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. (1985). *La Competitividad de las Naciones*.
- Prieto Herrera, J. E. (2003). *Gestión estratégica organizacional*. (3ª. ed.). Bogotá.: Ecoe Ediciones.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul -de-sac?. *Human Resource Management Journal.* , 26-41.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Roussell, P. (2000). *La motivación conceptos y teorías*. *Universidad de Toulouse- Ciencias Sociales*.
- SAINZ DE VICUÑA ANCIN, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Ed. ESIC. Pag. 39.
- Salud, O. M. (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS. Contextualización, Prácticas y Literatura de Soporte*. ISBN 978 924 350 024 9. *Capítulo 9, p.93*.
- Sánchez Runde, C. (1997). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de empresas.
- Shein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco.
- Steiner, G. &. (1977). *Management policy and strategy*. Michigan.: Macmillan.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal.*, 43, 178-190.

VALLE CABRERA, R. (2006). *La gestión estratégica de los recursos*

humanos. 2ª Ed. Pearson Education. Pag. 141.

Vasconcellos, J. (2001). *Los señores de la guerra*. Madrid.: Díaz de Santos.