



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y  
TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004**

**Acreditada mediante Resolución N°15 del 31 de octubre de 2012**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Postgrado en Administración de Negocios**

**Clima Organizacional y Motivación  
Trabajo presentado para optar por el grado Postgrado en  
Administración de Negocios**

**Autor: Aneley Arenas**

**Profesor: Abdel Rivera**

**Panamá, agosto 2020**

## Dedicatoria

Quiero dedicar el presente trabajo, primeramente a Dios por permitirme obtener un logro más en mi vida, por ser el inspirador y darme la fuerza para seguir alcanzando éxitos, aún en este tiempo que es difícil para muchos.

Agradezco a mis padres, Orlando y Yelena, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir, hoy un sueño más. Gracias por inculcar en mí, el ejemplo de esfuerzo, fe y valentía, de no temer a las adversidades, porque Dios está conmigo cada día.

Como no dedicar este logro también, a mi hermano Orlando Jesús, por su cariño y apoyo total e incondicional, durante todo este proceso. Por estar conmigo en todo momento. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma, me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar este trabajo a cada persona, que directa o indirectamente me apoyó. A mis mejores amigas y amigos, a mis líderes y profesores, a todos aquellos que aportaron un granito de arena, para que yo pudiera cumplir este anhelo de mi corazón, ser una profesional.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios principalmente, por bendecir cada paso que doy en la vida, por estar allí siempre, por todas sus bendiciones y sus infinitas muestras de amor, por ser mi apoyo y fortaleza en los momentos de dificultad.

Agradezco también a mis padres, a mi hermano y a mi familia, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología, por ser la sede del conocimiento adquirido en todos estos años. También agradezco a su equipo de profesores, que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, me motivaron a desarrollarme como persona y profesional. Agradezco mucho todo el esfuerzo y compromiso de su parte, dedicados a mí y a cada estudiante.

A todos mis compañeros, líderes, amigos y demás personas que también son parte de este sueño que hoy estoy cumpliendo.

## Resumen

El propósito fundamental de esta monografía es definir los conceptos fundamentales acerca del clima organizacional y la motivación, y todo lo referente a este tema, así como también la fundamentación legal. Para lograr esto se empleó una investigación de tipo documental que consiste en la búsqueda, análisis, crítico e interpretación de datos secundarios, es decir, se consultó como referencias bibliográficas fuentes secundarias como libros, documentos, tesis, trabajos de investigación, sitios web, diccionarios, documentos legales como la Constitución Política de la República de Panamá y el Código de Trabajo, entre otros. Asimismo, se pudo llegar a la siguiente conclusión; que el clima organizacional, es la presunción que un empleado pueda tener acerca de su lugar de trabajo, que tanto el clima laboral como la motivación en las empresas es de suma importancia para el logro de los objetivos empresariales, las organizaciones deben hacer un trabajo sistémico y reconocer cuales son las herramientas a emplear para lograr la motivación de sus empleados, que la comunicación es un factor muy importante para las relaciones interpersonales, asimismo que afiliación, poder, productividad, eficacia, baja rotación de empleados, satisfacción adaptación, innovación, competencia, entre otros. Y que, por otro lado, inadaptación del personal, alta rotación, poca productividad, ausentismo laboral, entre otros, también depende del clima laboral y de la motivación que el individuo tenga para el momento. Que existe una motivación intrínseca y otra extrínseca, y que el individuo debe satisfacer ciertas necesidades básicas y fundamentales para poder lograr llegar a la meta deseada. Que los departamentos de Recursos Humanos deben estar muy pendiente de observar, evaluar y aplicar estrategias para mejorar el clima organizacional y elevar la motivación de los empleados como un activo valioso dentro de las organizaciones.

**Palabras claves:** Clima organizacional, motivación, necesidades

## Abstrac

The main purpose of this monograph is to define the fundamental concepts about organizational climate and motivation, and everything related to this topic, as well as the legal foundation. To achieve this, a documentary-type investigation was used that consists of the search, analysis, criticism and interpretation of secondary data, that is, secondary sources such as books, documents, theses, research papers, websites, dictionaries were consulted as bibliographic references, legal documents such as the Political Constitution of the Republic of Panama and the Labor Code, among others. Likewise, the following conclusion could be reached; that the organizational climate is the presumption that an employee may have about their workplace, that both the work environment and the motivation in companies is of the utmost importance for the achievement of business objectives, organizations must do systemic work and recognize which are the tools to be used to achieve the motivation of its employees, that communication is a very important factor for interpersonal relationships, as well as affiliation, power, productivity, efficiency, low employee turnover, satisfaction, adaptation, innovation, competition, among others. And that, on the other hand, staff maladjustment, high turnover, low productivity, absenteeism from work, among others, also depends on the work environment and the motivation that the individual has for the moment. That there is an intrinsic and an extrinsic motivation, and that the individual must satisfy certain basic and fundamental needs in order to achieve the desired goal. That Human Resources departments must be very aware of observing, evaluating and applying strategies to improve the organizational climate and raise the motivation of employees as a valuable asset within organizations.

**Keywords:** Organizational climate, motivation, needs.

## Índice General

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice General.....	vi
Índice de Ilustraciones .....	viii
Introducción .....	ix
<b>PARTE I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA .....</b>	<b>1</b>
Contextualización del tema.....	2
1.1. Descripción del tema.....	2
<b>PARTE II: JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>4</b>
2.1. Justificación .....	5
<b>PARTE III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>7</b>
3.1. Bases teóricas.....	8
3.1.1. Clima Organizacional .....	8
3.1.2. Importancia del Clima Organizacional .....	10
3.1.3. Características del Clima Organizacional .....	11
3.1.4. Tipos de clima organizacional .....	13
3.1.5. Escalas del Clima Organizacional.....	15
3.1.6. Factores que determinan el Clima Organizacional .....	18
3.1.7. Elementos físicos que conforman el Clima Organizacional .....	22
3.2. Motivación .....	24
3.2. 1. Clasificación de las motivaciones .....	24
3.2.2. Motivación en las organizaciones .....	25
3.2.3. Las necesidades de Maslow en las empresas .....	26
3.2.4. Esquema del Ciclo Motivacional .....	29

3.2.5. “ <i>Engagement</i> ” y desarrollo profesional.....	29
3.2.6. Estructura ideal en las organizaciones del siglo XXI.....	33
3.2.7. Factores que intervienen en la Estructura Organizacional.....	34
3.2.8. Tipos de Estructuras Organizacionales.....	36
3.3. Bases legales.....	44
3.3.1. Constitución Política de la República de Panamá.....	44
3.3.2. Código de Trabajo.....	45
Conclusiones.....	46
Bibliografía.....	47

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Pirámide de Maslow .....	28
Ilustración 2. Ciclo Motivacional.....	29
Ilustración 3. Estructura Simple.....	36
Ilustración 4. Estructura Funcional .....	37
Ilustración 5. Estructura Divisional .....	38
Ilustración 6. Estructura Holding .....	39
Ilustración 7. Estructura Matricial .....	40
Ilustración 8. Estructura Federal .....	41
Ilustración 9. Estructura en Trébol.....	42
Ilustración 10. Estructura en Red .....	42
Ilustración 11. Estructura Virtual.....	43

## **Introducción**

Los tiempos cambian y las personas también, hoy en día, con la nueva era de las tecnologías y la comunicación las organizaciones empresariales se han vuelto más competitivas aunadas a la globalización, es por esto que el factor humano juega un papel primordial para el empuje de las empresas hacia un posicionamiento operativo donde los departamentos de recursos humanos se han visto en la necesidad de cambiar estrategias para aprovechar de la mejor manera el talento humano como recurso indispensable para el desarrollo empresarial.

Es por ello por lo que, las nuevas gerencias introducen ambientes innovadores, obteniendo resultados positivos en la identificación de los empleados con la organización. Sumado a estas características se imponen las nuevas formas de retribución del desempeño, programas de capacitación, usos de la intranet y planes de carrera, factores esenciales para la retención de empleados, fortaleciendo el capital de conocimiento de la organización.

En este sentido, aparece una nueva caracterización para la formación de los nuevos profesionales que es lo que se denomina, las competencias genéricas, que no es más que un conjunto de cualidades tales como: trabajo en equipo, pensamiento crítico, pensamiento ético, comunicación oral y escrita, resolución de problemas, entre otros que debe tener todo trabajador que desee emprender o comenzar el ejercicio de la profesión., todo esto integrándolo al factor motivacional de los empleados.

Es así, como las personas con una buena formación en el campo de las competencias genéricas, se detectan con mucha facilidad, debido a su desempeño laboral, son más eficientes, se sienten motivados, las relaciones interpersonales son buenas ya que la comunicación fluye de manera asertiva, son emprendedoras y cumplen los objetivos y metas propuestos, es decir son personas proactivas con iniciativa propia y siempre buscan la resolución de conflictos.

Por todo lo expuesto anteriormente, se presenta una monografía, la cual está estructurada de la siguiente manera:

En primer lugar, contextualización del tema, en este punto se describe la temática por investigar que no es más que el clima organizacional y la motivación, en este apartado se hace un esbozo de lo que tratará la monografía, en su marco teórico y contextual.

Luego, la importancia y justificación, aquí se describe la implicación del trabajo para el desarrollo teórico de la temática y aportes que realizará el trabajo en el área de la especialidad, así como la ejemplificación de estrategias motivacionales dirigidas a una empresa en particular.

Seguidamente, la fundamentación teórica, que corresponde a todo el desarrollo teórico y conceptual relacionado con el clima organizacional, tipos, características, factores que influyen en el clima organizacional, motivación, características, factores, entre otros y las bases legales que se aplican al tema, para los cuales se tomarán en cuenta la CPRP y el Código del Trabajo.

Y, por último, las conclusiones y las bibliografía.

# **PARTE I: CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA**

## CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

### 1.1. Descripción del tema

En el presente siglo XXI, ya no se trata al trabajador como un recurso más que la empresa debe gestionar. Este concepto cambió, ahora el trabajador de una empresa conforma un activo muy importante en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos de una determinada empresa.

Ahora en las empresas se manejan los conceptos de clima organizacional, motivación, talento humano, competencias genéricas, entre otros, donde el trabajador es considerado como parte fundamental para el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales, es por esto que el liderazgo de las gerencias ha dado un vuelco dándole prevalencia al clima organizacional e impulsar la motivación de los trabajadores, haciéndoles sentir lo valiosos que son, dado que el factor clave de las organizaciones son las personas y su potencial para el trabajo efectivo.

De allí que, para que una empresa tenga éxito, el ambiente laboral es un elemento fundamental, puesto que dependiendo de esta variable se puede conseguir la misión y visión de una empresa, es aquí donde el factor humano es muy importante y por esta razón las organizaciones empresariales han cambiado sus métodos y estrategias, orientándolos hacia el clima organizacional y hacia la búsqueda y retención del talento humano.

En consecuencia, el mercado de trabajo se ha transformado y en la actualidad, como dice Berardi (2015, p. 9), “la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto, dejando paso a otras consideraciones como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal”. Por ello, se puede afirmar que el ambiente es el espacio vital en el que se desarrolla el sujeto, el cual permanece la tercera parte de su tiempo dentro de un lugar de trabajo.

Evidentemente, el ambiente de trabajo es el sitio donde la persona se desempeña laboralmente, aquí se dan relaciones interpersonales entre los jefes y los trabajadores, así como también entre ellos, y con los proveedores y clientes. Todos estos elementos se conjugan conformando el clima organizacional, entre otros elementos físicos. Lo cual pudieran ser positivo o negativo para la empresa, todo depende de cómo se estén dando las relaciones entre ellos.

A este respecto, se puede destacar que el estudio del clima organizacional, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es un resultante en sí de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; sin embargo hay que hacer énfasis en que estas percepciones son en gran medida, el resultado de actividades, interacciones, cotidianidad, formas de comunicación, desarrollo del trabajo y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la empresa.

Por todo lo dicho, el clima organizacional afecta el comportamiento de los trabajadores. puede influir hacia la motivación como también puede crear aversión al trabajo, esto significa que el ambiente organizacional es percibido por los individuos de acuerdo con las características propias del lugar de trabajo y además influye en su comportamiento y por ende en su rendimiento y productividad.

Lo que quiere decir que existen influencias recíprocas entre los individuos y la organización generando cambios en ambos comportamientos; si se prestan las condiciones de trabajo en concordancia con la actividad que se realiza, se genera un ambiente de trabajo propicio, cómodo para llevar a cabo el objetivo que se requiere en esa actividad determinada, mientras que lo contrario, provoca un ambiente de trabajo incómodo para el individuo. Chiavenato (2009), citado por (Campos Rocafuerte, Espinoza Toalombo, Espinoza Toalombo, & Zambrano Burgos, 2016).

## **PARTE II: JUSTIFICACIÓN**

## JUSTIFICACIÓN

### 2.1. Justificación

El clima organizacional y la motivación de los trabajadores es de suma importancia, ya que a través de estos aspectos va a depender el crecimiento productivo y económico de una empresa, el cual se verá retribuido también en sus trabajadores. Si una empresa les ofrece a sus trabajadores un mejor ambiente de trabajo en todos los sentidos, los trabajadores se van a sentir motivados a querer trabajar, a emprender, a buscar y dar solución a ciertos problemas, entre otros.

Es por esta razón, que muchas empresas constantemente están evaluando el rendimiento del empleado, promoviendo bonificaciones especiales, actividades recreacionales, formación permanente, así como también, evaluar la infraestructura, porque todo conforma un ambiente integrado.

En este sentido, las empresas compiten entre ellas, donde el activo más valioso que es el trabajador, la hace suya demostrando sentido de pertenencia, de esta forma los trabajadores se sienten motivados y no se resisten a los cambios que se les presente, sino por el contrario, se muestran colaboradores para lograr los objetivos propuestos en la misión y visión de la empresa donde se encuentre laborando.

En Panamá son pocas las empresas que implementan estrategias que permitan un balance entre el trabajo, la vida familiar y el personal, es decir, pensar en el bienestar de sus colaboradores, porque si bien es cierto si las personas están bien esto lo proyectan en el ambiente donde se desarrollen.

A título ilustrativo, según Berrío M (2011, párr. 3), la empresa Hewlett Packard Panamá (HP) implementa estrategias de bienestar laboral llamado “Wellness”, con este programa la fuerza laboral gozará de los beneficios que ofrece un desarrollo profesional e integral dentro de un ambiente laboral competitivo. En este programa se

ofrecen herramientas para que los colaboradores lleven mejor un estilo de vida profesional, cubriendo las áreas física, emocional y financiera, para lo cual la empresa le ofrece seminarios, talleres y recursos gratuitos que elevarán su estatus profesional y personal con la ayuda de aliados estratégicos locales como *Power Club*, *BAC Credomatic* y *Think Tank* Panamá. Valverde Andrés, Director de Compensación y Beneficios para HP, citado en (Berrío M, 2011, párr. 4-5).

Dentro de este marco de ideas, igualmente se toma como referencia *IKEA*, empresa multinacional sueca, invierte en programas para mantener motivados a sus trabajadores. Según un estudio interno de la empresa, un 80% de los empleados de *IKEA* se sienten motivados en su trabajo. Una de las variadas técnicas que utilizan para contribuir a esta motivación, es la celebración de una actividad semanal para la plantilla. Los directivos de *IKEA* creen firmemente que si la relación empresa-empleado es de baja calidad y aburrida, la relación empleado-cliente será igual. Es por ello que tratan de ilusionar y transmitir diversión a su plantilla a través de diversos eventos. (Peña Estrada, 2015, pág. 60).

En estos ejemplos, se puede observar cómo la implementación de una estrategia motivacional puede lograr que los empleados de una empresa se sientan más comprometidos con su trabajo, con sentido de pertinencia y en busca de los objetivos comunes.

Asimismo, esta investigación, servirá de referencia para otros estudiantes e investigadores que desarrollen temas similares como el presentado en esta monografía.

**PARTE III: FUNDAMENTACIÓN  
TEÓRICA**

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 3.1. Bases teóricas

En este capítulo se analizan y exponen teorías, investigaciones, leyes consideradas válidas y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio que va a fundamentar la monografía. Arias (2016, pág. 106), expresa que;

el marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación por realizar. En forma general, una visión del tema por desarrollar.

En otras palabras, el marco teórico es una revisión de teorías, conceptos y otros, que sirven de base y sustento para el desarrollo de un tema por investigar.

#### 3.1.1. Clima Organizacional

Antes de comenzar definiendo el clima organizacional es importante aclarar el término organización. Para Méndez Álvarez (2006, p. 30), la organización, desde la perspectiva de las relaciones humanas, “enfatisa en la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social”, es decir la participación del hombre en la sociedad en el ejercicio de la función laboral.

Ahora bien, el clima organizacional se le ha llamado de diferentes maneras como ambiente, atmosfera, entre otros, pero al final el significado es el mismo. Para Goncalves (1997), citado por Martínez Luis (s.f, párr.1), la define como “las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”, es decir el clima laboral es lo que el trabajador percibe a través de los sentidos y del conocimiento de su lugar de trabajo.

En este sentido, desde el punto de vista sociológico, el clima organizacional, según Méndez Álvarez (2006, p.30), “es el resultado de las formas como las personas establecen procesos de interacción social, así como su ambiente o entorno interno”. En otras palabras, en este proceso intervienen las relaciones sociales, la cultura y la personalidad de los individuos, y todo se conjuga de manera integral.

Desde el punto de vista psicológico, Titwing Stringer citado por Schein(1973, p.182), en Méndez Álvarez (2006, p. 32), el clima organizacional es el resultado de “los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”, es decir, el clima organizacional, lo va a determinar el individuo de acuerdo a sus valores, creencias, aptitudes, lo que aprendió de manera formal, lo subjetivo y el ambiente que lo rodea, todo conforma al individuo creando un ser, una personalidad la cual lo va a transmitir o proyectar en su lugar de trabajo, creando un clima organizacional.

Desde este punto de vista, es aquí donde las empresas juegan un papel importante en la transformación y formación de los individuos que van en función de los intereses empresariales en busca de sus objetivos y metas. La formación formal en las universidades son importantes, pero más importante es la formación desde la experiencia en las empresas. Muchas veces una persona puede tener muchos conocimientos, pero no tiene potencial para crear un buen clima organizacional, y existen personas que tal vez no tengan una buena formación formal, pero tienen mucho potencial en las competencias genéricas que es a fin de cuenta, lo que impulsa a cualquier empresa hacia la excelencia productiva y económica.

Por otra parte, Chiavenato (1975, p.416) citado por Méndez Álvarez (2006, pág. 33), señala lo siguiente;

El clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales). Además de las actitudes, sistema de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales).

Es decir, el clima organizacional es un grupo de componentes que van desde el individuo, sus valores y creencias hasta el ambiente que rodea a determinada empresa desde lo tecnológico hasta de infraestructura, todo conformando el clima organizacional.

### **3.1.2. Importancia del Clima Organizacional**

El clima laboral es una variable muy importante dentro de cualquier empresa, porque a partir de allí, se puede evaluar, explicar y predecir el desarrollo de rendimiento laboral, productividad, absentismo laboral, satisfacción, calidad de vida laboral, motivación, eficacia de los empleados, eficiencias organizacionales, entre otros. El gerente de una empresa teniendo todos estos elementos en conocimiento, puede actuar en concordancia con lo que se le presente planificando y evaluando los procesos. (Blanch Ribas, 2003).

Las organizaciones empresariales planifican una serie de objetivos, los cuales se deben desarrollar dentro de un ambiente laboral, es por esto, que las relaciones entre empleados, gerentes y subordinados aunado a otra serie de elementos estructurales y físicos conforman el clima laboral.

### 3.1.3. Características del Clima Organizacional

Diferentes autores señalan variadas características del clima organizacional, las cuales son dimensiones susceptibles a ser medidas, Estas características influyen en el comportamiento del individuo. Brunet (1997) citado por Galicia Villanueva, García Oliver & Hernández Cruz (s.f, Párr.5), menciona que Likert mide la percepción del clima laboral en función a ocho características:

1. Los métodos de mando al ser la forma en la cual el liderazgo es utilizado para influir en los trabajadores.
2. Las fuerzas motivacionales, donde se entiende que son los procedimientos que se crean para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Los procesos de comunicación al abarcar desde su naturaleza hasta el modo en el que son ejercidos.
4. Los procesos de influencia al resumirse en la importancia de la interacción superiores y subordinados para el establecimiento de los objetivos de la organización.
5. Los procesos de toma de decisiones.
6. Los procesos de planificación al ser la forma en la que se establece el sistema de fijación de objetivos.
7. Las características de los procesos de control.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

Por otro lado, Pritchard y Karasick citado por Sandoval Caraveo (2004, p. 85) desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- 1. Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- 2. Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- 3. Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- 4. Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- 5. Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- 6. Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- 7. Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- 8. Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- 9. Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- 10. Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- 11. Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Asimismo, Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan citados por Sandoval Caraveo (2004, p. 85), señalan cinco grandes dimensiones:

- 1. Apertura a los cambios tecnológicos.** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- 2. Recursos Humanos.** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3. Comunicación.** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 4. Motivación.** Tiene que ver con las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 5. Toma de decisiones.** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

Como se puede observar, existen teóricos que han estudiado a profundidad, el tema del clima organizacional y como éste influye positivamente o negativamente en el individuo y por ende, en el desarrollo operativo de las empresas.

#### **3.1.4. Tipos de Clima Organizacional**

Likert citado en Sandoval Caraveo (2004, p. 86), menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus

capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción”. En este sentido Likert señala dos grandes tipos de clima organizacional:

### **A) Clima de tipo autoritario**

Clima cerrado, caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

- Sistema I Autoritaritarismo explotador, la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización. Los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen en base al miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.
- Sistema II Autoritaritarismo paternalista, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

### **B) Clima de tipo participativo**

Clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

- Sistema III Consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima

y existe la interacción por ambas partes. Se percibe en un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- Sistema IV Participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

### 3.1.5. Escalas del Clima Organizacional

Según Fernández (2006), citado en Chacón Guerra, (2015, p. 11), señala que;

cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, éstos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano; las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización.

Esto quiere decir, que el individuo constantemente se hace autoevaluación acerca de su desempeño laboral y de lo que obtiene, igualmente de las condiciones de trabajo entre otros. Todo esto motiva o desmotiva al individuo de querer continuar o no en la empresa o institución donde ejerce funciones laborales. En este sentido, el autor antes mencionado refiere una escala que muestra algunos de los principales climas que se pueden encontrar en una organización:

- **Desvinculación:** Describe un grupo que actúa mecánicamente. Un grupo que no está identificado con la tarea que realiza.

- **Obstaculización:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
- **Sprint:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Los colaboradores de la organización establecen relaciones sociales con sus compañeros de trabajo. Dichas relaciones se fortalecen no sólo dentro de la empresa, sino también fuera, lo que permite que el empleado disfrute y valore su trabajo. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- **Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** Tiene que ver con el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para hacer mover a la organización, y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay.

- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones, cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** El sentimiento de ser remunerado justa y adecuadamente por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** El sentido de probabilidad que algo suceda o no.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de compañerismo que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que quiere cada uno la permanencia de grupos sociales, amistosos e informales.
- **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo, énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas y criterios de desempeño. El énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren escuchar diferentes opiniones, el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones son contradictorias y no se aplican uniformemente.
- **Formalización:** El grado en que se regulan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los proyectos se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en políticas, personalidad o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que las equivocaciones se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Como se puede observar a través de esta escala, el individuo siempre va a estar sujeto a su propia evaluación, la cual dependerá del clima organizacional donde se encuentre.

### **3.1.6. Factores que determinan el Clima Organizacional**

Chacón Guerra (2015, p. 15), señala que existen factores claves que determinan el clima organizacional, por lo cual cita diferentes autores, entre ellos:

- **Liderazgo**

Jones y George (2006:495), citado en Chacón Guerra (2015, p. 15), definen el liderazgo como “un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”.

Hitt, Black y Porter (2006:350), citado en Chacón Guerra (2015, p. 15), señalan el liderazgo organizacional como “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta”.

Es decir, que el liderazgo es un proceso que se lleva a cabo a través de una persona para influir en otras para lograr unos objetivos. Para esto, el líder debe brindar

confianza, seguridad, reconocer las potencialidades y los talentos de las personas a quien dirige y así lograr un máximo de motivación al logro.

- **Comunicación**

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), indican que comunicación es “la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra, por medio de símbolos que tienen un significado”.

La comunicación es necesaria para:

- Establecer y diseminar las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño.

Para Robbins (2009:520), citado en Chacón Guerra (2015, p. 15), la comunicación “tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo”, es decir la comunicación es respeto de las ideas de uno hacia otro, es por esto que la comunicación debe ser abierta, clara y asertiva.

- **Trabajo en equipo**

Robbins, (2009:480), citado en Chacón Guerra (2015, p. 15), indican que “un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los

esfuerzos individuales resultan en un nivel de desempeño que es mayor a la suma de esas contribuciones”, es decir que si todos trabajan en función de lograr las mismas metas y objetivos, el resultado del trabajo será mejor y positivo.

Para Mark Kelly (1994), a pesar de ser una fuente del siglo pasado, aún sigue en vigencia. Este autor señala que, para diseñar una organización, se debe considerar cuidadosamente los siguientes puntos:

1. **Factores externos:** Mercados, requerimientos del cliente, vendedores, competidores, dueños, historia de la organización y recursos.
2. **Estrategia:** Misión de organización, filosofía de la gerencia, metas y objetivos claves, estrategias operacionales y planes a corto y largo plazo.
3. **Sistemas técnicos:** La forma en que se producen los productos y servicios, y los métodos y sistemas necesarios para hacerlo, incluyendo tareas, tecnologías e instalaciones.
4. **Sistemas estructurales:** Cómo está organizada la gente, incluyendo tanto los sistemas formales como los informales.
5. **Toma de decisiones y sistemas de información:** cómo se toman las decisiones y de qué manera fluyen a través de la organización.
6. **Sistema de gente:** Cómo se recluta, selecciona, capacita, evalúa, disciplina, promueve y desarrolla a la gente.
7. **Sistemas de recompensas:** Cómo se reconoce y recompensa a la gente y a sus contribuciones, tanto formal como informalmente.
8. **Sistema de renovación:** Cómo la organización se evalúa y mejora así misma.
9. **Resultados:** Cómo se desempeña la organización en términos de satisfacción al cliente, desempeño técnico, desempeño de la gente y resultados de los negocios.

- **Motivación**

Robbins (2009:502), citado en Chacón Guerra (2015, p. 15), definen la motivación como “el proceso por el cual alguna razón –o motivo- incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano”. Así mismo, los autores clasifican estos motivos como:

- **Motivos internos:** Se refiere a las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas.
- **Motivos externos:** Son estímulos o incentivos que la empresa ofrece, los cuales pueden satisfacer necesidades, despertar sentimientos de interés o representar recompensas deseadas.

- **Toma de decisiones**

Robbins (2009:48), citado en Chacón Guerra (2015, p. 15), indican, que la toma de decisiones “Se considera habitualmente como una elección entre alternativas”, es decir el individuo se le presentarán situaciones donde deba tomar una decisión, esta dependerá de diferentes factores, instrucción, experiencia, conocimiento, criterios, entre otros. Para la toma de decisiones existen diferentes premisas:

- El problema es claro y directo.
- Hay que alcanzar una sola meta bien definida.
- Se conocen todas las alternativas.
- Las preferencias están claras.
- Las preferencias son constantes y estables.
- No hay restricciones de tiempo ni de costos.
- La elección final trae el mejor resultado.

### **3.1.7. Elementos físicos que conforman el Clima Organizacional**

Según Alvarado Alvarado, Hurtado Rosero, & Yávar Sánchez (2013, p. 8), conforman todos los elementos físicos del entorno del ambiente laboral, entre ellos se tienen:

- **Destreza del espacio**

El espacio de trabajo debe ser un lugar cómodo, confortable, ya que el mismo es muy importante debido a que el trabajador pasará gran parte de su tiempo en Él. Dependiendo del lugar este influye positivamente o negativamente en el trabajador.

Es por esto que el espacio deber ser acorde al número de personas que lo vayan a utilizar, de manera que se puedan desplazar con facilidad. Se debe tomar en consideración, diseño interior, colocación de los equipos, entre otros.

- **Tamaño**

El tamaño de las oficinas o departamentos depende del estatus que posea el trabajador. Un alto ejecutivo requiere de privacidad, de un espacio acorde a sus requerimientos para sentirse cómodo y ser más productivo en la realización de su desempeño. La falta de privacidad genera perturbación y distracción.

- **Iluminación**

La iluminación según Chiavenato (2000), citado por Alvarado et al., (2013, p. 8), se define como “la cantidad de luminosidad que incide en el lugar de trabajo del empleado”. Un buen ambiente de trabajo debe estar bien iluminado, las oficinas, los pasillos, salones, salidas, entre otros. Deben estar con excelente iluminación, así se evitarían lesiones a largo plazo y también se evitarían accidente laborales por la falta de iluminación.

Al respecto, Alvarado et al., (2013, p. 8), señala lo siguiente:

La colocación de unas buenas luminarias, en el entorno de la empresa crea impresiones de calma y exaltación. Con respecto a la luz solar es de beneficio no sólo desde el punto de vista monetario, sino que proporciona una mayor actividad en los trabajadores. Se puede llegar a la irritación si se persiste mucho tiempo sin ver la luz del día.

Es decir, que aparte de ser un elemento físico, también repercute en el aspecto psicológico de los trabajadores, generando menos cansancio e irritación, entre otros aspectos.

- **Ruido**

(Alvarado et al., 2013, p.8).

El ruido es un factor presente en la organización y que tiene dominio en el desarrollo de diligencias laborales, en cierta medida los ruidos normales de todos los días pueden ocasionar daños auditivos. Los sujetos que realizan su faena en un ambiente escandaloso por lo general son más alterados e irritables que quienes trabajan en ambiente silenciosos.

El ruido muchas veces no se puede evitar en ciertas organizaciones, para esto la gerencia debe tomar previsiones y tratar de implementar mecanismos para disminuir lo más que se pueda el ruido. Este puede causar distracción en los trabajadores, accidentes y hasta pérdida de la audición. Los trabajadores que se exponen al ruido constantemente se muestran irritados a causa de esto. Existen instrumentos para minimizarlo como el uso de protectores para los oídos y materiales aislantes de ruidos.

- **Temperatura**

(Alvarado et al., 2013, p.8),

Un ambiente caluroso, o por el contrario muy frío, repercute en la eficacia de las actividades. Los estudiosos ergonómicos del puesto de labor y del entorno físico que rodea al humano, consideran al calor y sus efectos como un estado ambiental principal.

La temperatura es un indicador muy importante en el clima organizacional. Un ambiente de trabajo no debería ser ni muy frío, pero tampoco muy caluroso, porque interviene en el rendimiento y seguridad del trabajador. Debe existir un equilibrio, un ambiente agradable y una temperatura óptima.

### **3.2. Motivación**

Según Farré Martí & Lasheras Pérez, (s.f, p. 136), “la motivación es una necesidad o deseo que dinamizan la conducta, dirigiéndola hacia una meta”, es decir la motivación parte de una necesidad que hace al individuo cambiar una conducta para lograr un objetivo.

Para que la conducta se ponga de manifiesto, ocurren procesos tanto psicológicos como fisiológicos, ambos son necesarios para el mantenimiento o el cese de una conducta, así como la atracción o la aversión a los elementos de un entorno.

En las organizaciones empresariales, la motivación forma parte importante, es por esto que el clima organizacional es parte fundamental en la conducta del individuo.

#### **3.2. 1. Clasificación de las motivaciones**

Las motivaciones se clasifican en:

- Motivación intrínseca, expresada por el deseo de ser eficaz, apoyada en la propia fuerza que emana de la tarea para el sujeto implicado, es decir, la fuerza viene del interior del individuo. Es algo puramente personal, algo interno que lo mueve.

- Motivación extrínseca, se refiere a la búsqueda de recompensas externas e incentivadas no sólo por los refuerzos económicos, sino también por el deseo de la competencia o el poder.

Para Farré et al., (s.f, p. 136), existen tres factores que se deben tomar en cuenta para incentivar la motivación:

1. Cultivar la motivación intrínseca
2. Conocer los motivos de la gente
3. Determinar metas específicas

### **3.2.2. Motivación en las organizaciones**

Según Castillo (2013, párr. 1), “la motivación es un elemento fundamental para el éxito de una empresa, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la compañía”. En otras palabras, si la empresa no promueve un buen incentivo, un buen ambiente laboral, unas buenas estrategias y planificación, los objetivos de la empresa se pueden ver comprometidos y no lograr las metas propuestas. Al respecto, es el individuo, que motoriza el impulso en cualquier empresa, sin este recurso sería imposible emprender cualquier negocio.

Castillo , (2013, párr. 2), señala que;

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Ya no basta con pagar sueldos altos para que una persona realmente produzca de manera extraordinaria, es necesario motivarla y motivarla de tal manera, que cada hora que pasa en su trabajo lo haga buscando siempre la manera de realizar actividades que aporten valor al proyecto que está formando parte o bien, brindando un servicio de excelencia a sus clientes o al estar creando algún producto significativo.

Ahora bien, esta motivación está basada en la confianza que el líder empresarial tenga hacia sus empleados. La comunicación asertiva juega un papel importante, es necesario que los empleados conozcan cómo va la empresa, qué procesos están ocurriendo, de esta forma, siente sentido de pertenencia al ser tomado en cuenta, igualmente los elogios hacia el personal, hacerlo saber lo importante que es para la empresa, todos estos componentes motivan al trabajador a querer hacer siempre las cosas bien en función de las metas programadas.

Otros aspectos importantes son la creación de incentivos, promoverlos a realizar cursos de formación, abrir espacios de recreación y así fomentar las relaciones sociales entre los empleados y jefes; que la cadena de mando no sea tan vertical, sino horizontal, donde las opiniones y sugerencias de los empleados también son importantes y tomadas en cuenta.

Las condiciones de trabajo, son fundamentales para la motivación de los empleados. Un ambiente agradable invita, incita al trabajo, un ambiente desordenado, sin iluminación, caluroso o muy frío causa aversión, es por esto que el ambiente laboral debe ser consono de acuerdo a las actividades que se vayan a desarrollar.

### **3.2.3. Las necesidades de Maslow en las empresas**

Maslow es muy conocido en los estudios de psicología y también en el área empresarial. En toda profesión se estudian las necesidades de Maslow y en toda oficina de recursos humanos es un tema obligado. Esta teoría en el año 1943, en los estudios sobre la motivación y describe las circunstancias que todo ser humano debe suplir para el bienestar psicológico.

La Pirámide de Maslow consta de 5 etapas, las cuales van de las necesidades más básicas del ser humano hasta las más complejas, es decir en la medida que el hombre

vaya satisfaciendo una necesidad, se genera otra y así, hasta lograr la satisfacción completa. Las necesidades son las siguientes:

**Necesidades fisiológicas:** Constituyen las necesidades motivacionales más básicas del ser humano: hambre, la sed, el sexo y la estimulación sensorial. La satisfacción de estas necesidades son necesarias para la supervivencia. Un trabajador con hambre no puede ser tan productivo como aquel que no tiene hambre. En este sentido las empresas promueven un sistema de comedor para suplir esta necesidad a los empleados, asegurándole una buena alimentación balanceada, entre otros.

**Necesidad de seguridad:** Para las organizaciones empresariales, es necesario suplir la seguridad a las personas, implementando un seguro de vida, médico, estabilidad laboral, trabajar en un ambiente seguro donde las normas de higiene y seguridad industrial prevalesca, cajas de ahorros, la posibilidad de poder adquirir una vivienda, entre otros.

**Necesidad de reconocimiento:** Esta necesidad no siempre tiene que ver con la recompensa económica, sino por el contrario, un simple elogio verbal bastará para que el empleado se sienta satisfecho, reconocido y valorado en el trabajo.

**Autorrealización:** Se ve satisfecha cuando todas las demás estén alcanzadas. Es aquí donde el individuo busca alcanzar el destino de su vida. La persona se esfuerza más, es más creativo, se pone en juego los valores y principios y anda en busca de la resolución de problemas.

A continuación, se muestra una ilustración de la Pirámide Maslow.



Ilustración 1. Pirámide de Maslow  
Fuente: Leadsfac.com

Ahora bien, desde el punto de vista empresarial, para Diez Vial, Martín de Castro, & Montero Sánchez, (2014, p. 148) “la motivación hace referencia al deseo de una persona de hacer el trabajo lo mejor posible o de ejercer más esfuerzo para realizar las tareas encomendadas”. La motivación dirige al comportamiento humano.

Partiendo de este punto, no todos los trabajadores se les motiva desde la misma manera, algunos se motivan por la remuneración económica, otros por sentirse parte de la empresa y ser tomado en cuenta para la realización de algún trabajo.

### 3.2.4. Esquema del Ciclo Motivacional



Ilustración 2. Ciclo Motivacional  
Fuente: Peña Estrada, Carlota (2015), en Valderrama (2010).

La ilustración 2, resume el Ciclo Motivacional completo a través de sus cinco etapas. Motivar (1) es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (2) de los individuos por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo (3) que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos (4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (5) (Valderrama, 2010), citado en (Peña Estrada, 2015, pág. 12).

### 3.2.5. “Engagement” y desarrollo profesional

Según Lukkap (2013 – 2014) citado en (Peña Estrada, 2015, pág. 56), explica la importancia de mantener a los empleados motivados para recibir lealtad de parte de

ellos, es así como el autor hace referencia a que los profesionales se sienten motivados cuando se encuentran frente a una oferta laboral ambiciosa, significativa y con futuro.

En este sentido, Lukkap habla de 8 estrategias motivacionales, las cuales son:

- **“Inplacement”**: Busca la motivación de los empleados a través de la reorientación profesional dentro de la compañía. El objetivo de esta estrategia es retener el talento humano.
- **“Inbranding”**: Los trabajadores son el primer cliente de la empresa. Si ellos se sienten motivados, interiorizarán la marca pudiendo acceder con mayor fortaleza a los resultados y al cliente final, a esto se le llama corporativismo y existen varios programas, entre ellos se tienen:

a) Programas de motivación donde los factores motivacionales van dirigidos de manera personal a cada trabajador dependiendo de su necesidad. Los incentivos estarán totalmente personalizados dependiendo de la situación y el perfil. Se busca que éstos aumenten la motivación a través de facilidades y mejoras en su vida personal. Ejemplo, la elección de los compañeros para un proyecto, acciones “winwin”, conectar intereses de la plantilla para ayudarles a ahorrar, facilidades en su vida cotidiana (tramitación de la renta o avales para el alquiler, entre otros).

b) S2H, nace con la idea de que los trabajadores motivados son los más productivos. El objetivo es aumentar la motivación de la plantilla a través de la actividad física. Este programa acumula una puntuación en función del esfuerzo físico realizado, para posteriormente canjear esos puntos por artículos o regalos.

c) “The good boss” es una empresa que trata de fomentar a través de estrategias, que los directivos de las grandes compañías se asemejen a los fundadores de “startUps” y pequeñas empresas en el trato a sus empleados. A

través de medidas sencillas en el día a día, algunas de ellas son: repartición de los *bonos* entre los empleados, visitas a las fábricas o las tiendas, conocer datos de la planilla, viajar en turista, ceder invitaciones de eventos a subordinados, entre otros.

- **“Gamification”**: Es una estrategia donde se aplican las mecánicas y teorías de juegos en el contexto laboral para motivar a los empleados. Esta estrategia se crea como respuesta a la necesidad de los *Millenials* de los retos constantes, las recompensas instantáneas y el individualismo. El entretenimiento es una fuerte tendencia de futuro en el campo de la motivación y es capaz de modificar la voluntad y los hábitos de los trabajadores. Ejemplos:
  - a) **“Salesforce”**: Es una compañía de creación de aplicaciones que fomentan y gestionan las ventas de sus clientes. Aumentan la motivación de los empleados a través de *“scoreboards”*, juegos, retos y *“rankings”*. Entre otros beneficios de esta empresa, destaca el aprendizaje por parte de la planilla de los que están situados en los primeros puestos del *“ranking”*. Según la información de *“Salesforce”*, los clientes que han contratado los servicios de esta empresa, aumentan las ventas y aumenta la productividad de los trabajadores a través de la aplicación de sus mecánicas de juego.
  - b) **“Attent”**: Es una aplicación de productividad empresarial inspirada en la mecánica de juegos interactivos. Este programa crea una economía con una moneda virtual dentro de la empresa. El objetivo es eliminar el problema del estrés de los trabajadores derivado de la sobrecarga de información que se recibe diariamente a través del correo electrónico corporativo. *“Attent”* recompensa a los empleados con dinero virtual por el envío de correos relevantes que aportan valor real a la gestión del equipo y penaliza el *“spam”* entre trabajadores. Con este programa, los empleados valoran más el tiempo, tienen una visión más productiva y aumenta su satisfacción laboral.

c) “360° FUN “: Es un programa de fidelidad pensado en los trabajadores y para los trabajadores. Este programa permite a cualquier empleado recompensar a otros colaboradores de la empresa por actitudes o comportamientos que valoren como positivas hacia la empresa o hacia otros compañeros. El elogio es un factor motivacional muy poderoso y a través de esta técnica se fomenta notablemente.

- **“Work flow” (Movilidad):** Los trabajadores actuales se caracterizan por querer aprender y ser ascendido de su cargo y así enriquecer su carrera profesional.
- **“Snack learning”:** La formación es uno de los aspectos más importantes y motivadores para los trabajadores. Gracias a la globalización la tendencia de la formación será a través de tutoriales, lo cual fomentará el aprendizaje autodidacta de los empleados. Algunas de las plataformas que favorecen este intercambio y la formación continua son:
  - a) **“Google Tech Talks”:** Son conversaciones de 10 minutos para compartir conocimientos con los expertos de diversos sectores. El formato es en vídeo y los compañeros pueden compartir sus habilidades adquiridas en la empresa. El programa publica el impacto en empleabilidad.
  - b) **“Level up”:** Programa informático de formación perteneciente a la compañía *Adobe* donde trata de fomentar en sus usuarios el aprendizaje de nuevas habilidades. El programa envía un *feedback* continuo del progreso
- **“Learning by doing”:** Consiste en el aprendizaje individual a través de la experiencia. Una de las características de este grupo de trabajadores es su carácter autodidacta.
- **“Road map”:** En el futuro la tendencia apunta hacia que los mismos trabajadores sean los que gestionen y tomen decisiones dentro de las empresas. La empresa informará lo necesario . Algunos programas son:

a) “*Resumup*” es un programa informático que recomienda a los usuarios registrados trabajos intermedios, en función de sus características, para llegar a conseguir su meta profesional. Realiza estas sugerencias en función de una base de datos de millones de trabajadores de diferentes sectores. También tiene una funcionalidad que permite a los trabajadores ponerse en contacto para pedir consejo a profesionales que ya han alcanzado sus retos profesionales.

b) “*DNA profile*”: Es una aplicación que realiza un diagnóstico actualizado del empleado comparando sus rasgos laborales y las necesidades de la empresa en la que trabaja. El programa realiza unas recomendaciones al trabajador en base a sus carencias con respecto a otros compañeros y existe la posibilidad de solicitar “*feedback*” de la situación actual.

- ***Friendly feedback***: La tendencia del futuro, herramientas de micro-comunicación y canales de “*feedback*” abierto y amigable están ayudando a generar comunicación más constructivas y a dibujar el mapa motivacional de la plantilla. “*Happily*”, es uno de los programas innovadores, se trata de un servicio que permite solicitar “*feedback*” y enviarlo de manera anónima a “*managers*” o empleados. Se realiza u obtiene de una manera agregada, gráfica, relevante y en tiempo real. Además permite establecer contacto con los empleados menos motivados de la plantilla, lo que puede aportar mucha información a la compañía. (Peña Estrada, 2015, pág. 63).

### 3.2.6. Estructura ideal en las organizaciones del siglo XXI

A través de los años se han experimentado diferentes estructuras organizacionales, lo cierto que la estructura ideal no existe, todo depende de cada organización. La estructura es como la personalidad de cada empresa y ésta debe ser única, contextualizada y de acuerdo a sus necesidades.

Para Vásquez, Claudia (2020, párr. 1), define:

la estructura organizacional consiste en la forma en que se divide y coordina el trabajo y cómo se asignan funciones y responsabilidades. Se trata de definir, al menos, quién hará el trabajo, cómo, dónde, con qué recursos y a quién reportará.

Es decir, toda organización que pretenda alcanzar sus metas y objetivos debe contar con una estructura organizacional bien definida de acuerdo a sus requerimientos, aquí se especifican los departamentos con sus funciones y finalidad.

### 3.2.7. Factores que intervienen en la Estructura Organizacional

Las estructuras organizacionales se ven afectados por factores internos y externos, entre ellos se tienen, según Fajardo Óscar (2007, párr. 6);

- **Factor Económico:** El factor económico es muy importante, porque de este depende la estabilidad de la empresa. Si la empresa se encuentra en un país donde las variables macroeconómicas son positivas, es una empresa que va hacia el crecimiento si saben aprovechar el momento económico, es decir, que la estructura puede cambiar y hacerse más grande y compleja.
- **Factor Político:** Muchas empresas se ven limitadas a este factor, por lo cual deben adecuar sus estructuras de acuerdo a la política que esté en curso. Por ejemplo, en América Latina, reina el populismo político, lo que trae como consecuencia la creación de monopolios, se nacionalizan empresas de sectores primarios dedicadas a la obtención de energía y esto hace que numerosas multinacionales tengan que adaptar sus estructuras a la situación de cada país, bien sea mediante acuerdos con empresas de aquel lugar o directamente con el estado gobernante.
- **Factor Globalización:** Muchas empresas se ven obligadas a competir en el mercado internacional. Esto obliga a que las empresas, por pequeñas que sean, deban comenzar a plantearse la internacionalización, lo que afecta

directamente a la estructura de la organización, ya que comenzará a plantearse la idoneidad de la centralización frente a la localización y la contratación de agentes extranjeros.

- **Factor Tecnológico:** En lugares con un alto desarrollo tecnológico, puede existir una tendencia mayor a la horizontalidad de las organizaciones, ya que la tecnología permite la transversalidad y sistemas de información más rápidos que permiten un mejor flujo de información.
- **Factor Proveedores:** Los sistemas “*lean*” ideados por los japoneses con mecanismos como el “*Just in Time*”, requieren una relación casi de integración total en la estructura de unos pocos proveedores, lo que afectará claramente la forma de organización.
- **Factor Distribuidores:** Este aspecto también definirá la estructura, ya que si se potencia un trabajo de relación a medio y largo plazo con los distribuidores y minoristas, lo normal es que se acabe creando estructuras con inclusiones de departamentos como el de “*trade marketing*”, que van a cambiar el enfoque organizativo y que van a provocar alineamientos de objetivos del distribuidor y la compañía.
- **Factor “Stakeholders” o partes interesadas:** Han hecho que muchas organizaciones cambien su estructura para darles más servicio y atención a través incluso de Departamentos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- **Factores Competitivos:** Clave en el mercado, ya que si uno de los factores clave es la rapidez y flexibilidad en el servicio. La estructura deberá adoptar una forma que permita responder a esa necesidad.
- **Factores Intelectuales:** Las empresas con un capital humano más desarrollado, con empleados que actúan como colaboradores que tienen un gran poder de autogestión, con estructuras flexibles y con un flujo de relaciones

muy extendido, tendrán estructuras más horizontales y rápidas en la respuesta, con poca jerarquía.

### 3.2.8. Tipos de Estructuras Organizacionales

El tipo de estructura también conforma parte importante en el clima organizacional porque este determinará las funciones de cada departamento y su interrelación con los trabajadores. Para Vásquez Claudia (2020, párr. 32), los clasifica de la siguiente manera:

- **Estructura simple:** Esta es la primaria y la más sencilla. En estas estructuras, existe un empresario que hace las veces de comercial, de contable, de aprovisionamiento, producción. Son estructuras donde no existe jerarquía y los empleados hacen de todo un poco. Ejemplo;



Ilustración 3. Estructura Simple  
Fuente: Trabajo y otras cosas – Blogger

- **Estructura funcional:** El negocio comienza a crecer y se necesita una organización que divida el trabajo y amplíe sus posibilidades. Comienza entonces un proceso de especialización centrado, en las funciones. Este tipo

de estructuras permite una mayor planificación, organización, dirección y control de las actividades que se están realizando. Ejemplo;



Ilustración 4. Estructura Funcional  
Fuente: Pinterest

- **Estructura divisional:** Las divisiones se crean por propósito, es decir que son divisiones autónomas con capacidad para tomar sus propias decisiones y que funcionan de forma descentralizada, como centros de beneficios. Se encuentran coordinadas por una sede central que ofrece servicios de “*staff*”. Las desventajas de este tipo de estructura son: duplicidad de esfuerzos a la hora de atender a determinados clientes, recursos poco optimizados, flujos de información ineficientes, rivalidades internas, deficiente gestión del conocimiento e incluso pérdida de la identidad corporativa y dificultades para implantar una cultura organizativa común. Ejemplo;



Ilustración 5. Estructura Divisional  
Fuente: Los RecursosHumanos.com

- **Estructura “holding”:** Es la típica de las empresas que ofrece productos-servicios diversificados y no relacionados. Esto significa que cada actividad empresarial representa un negocio *cuasi* independiente, con sus propias estructuras y que tan sólo depende de la matriz, mediante una relación de control simple, centrado sobre todo en lo económico-financiero. Dentro de las desventajas están: señalar la pérdida de posibilidades de aprovechar más sinergias entre algunos grupos del “holding”, la dificultad de obtener información dispar sobre negocios tan diferentes, el flujo de información deficiente y las dificultades de implantar culturas comunes. Ejemplo:

## Estructura Organizativa Banesco Seguros Panamá

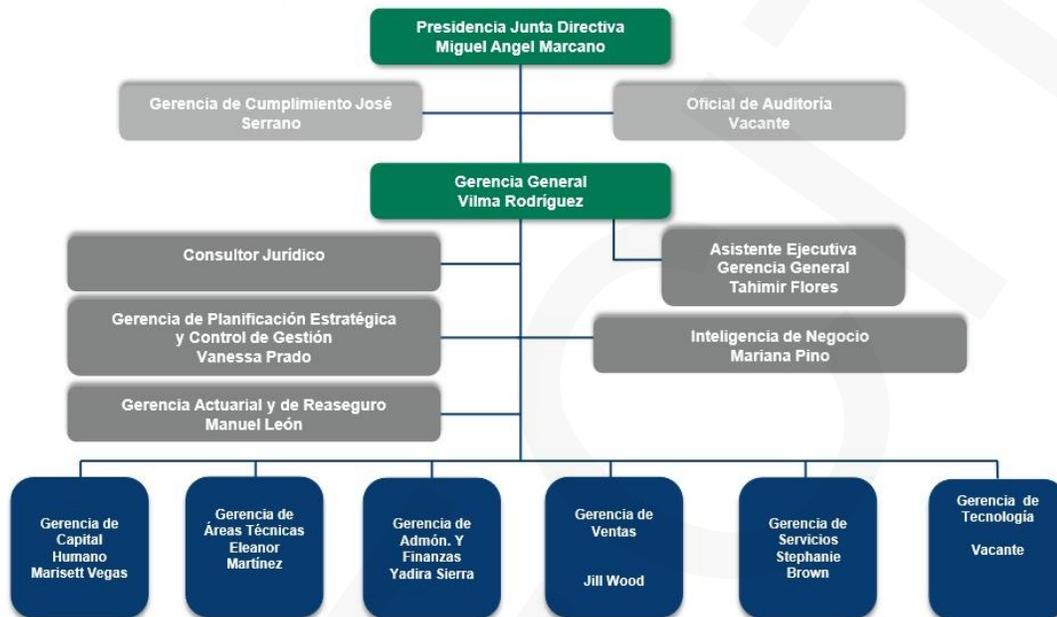


Ilustración 6. Estructura  *Holding*  
Fuente: Banesco Seguros Panamá

- **Estructura matricial:** La estructura matricial funciona como una red, todos los departamentos interconectados. Las ventajas de esta estructura son la posibilidad de trabajar como empresas pequeñas con las dimensiones de una grande, ser flexibles, aprovechar recursos y capacidades de la organización, no perder la identidad ni la cultura del grupo, alta motivación de los directores de la unidad de negocio y de sus subordinados, mayor conocimiento del mercado y mayor cercanía con el cliente.

Las desventajas son la complejidad de las relaciones entre unidades de negocio, ya que hay clara competencia por los recursos compartidos, el peligro de perder la visión global del grupo, la desmotivación de los trabajadores de la unidad de negocio si no pueden obtener los recursos que ellos estiman, la falta de flexibilidad en el funcionamiento y en la reacción si la asignación de servicios

de las unidades funcionales no se produce con rapidez, los problemas de asunción de responsabilidades entre trabajadores por la doble dependencia jerárquica de las unidades funcionales y funcional de los directores de unidades de negocio y creciente burocracia. Ejemplo;

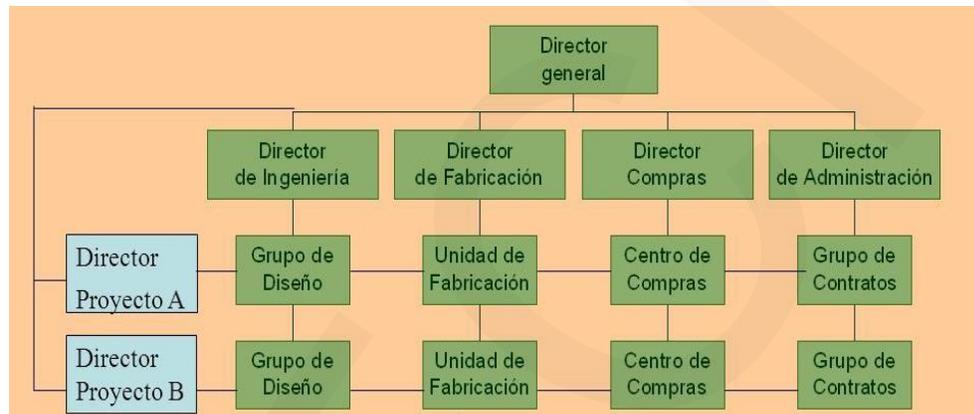


Ilustración 7. Estructura Matricial  
Fuente: Pinterest

- **Estructura federal:** Se queda en un camino intermedio, ya que las divisiones de la empresa funcionan como empresas independientes, puesto que existe un pequeño órgano central de dirección que lidera la estrategia, ofrece servicios económicos financieros y alguna unidad de apoyo que no pueda ser descentralizada. Ejemplo:

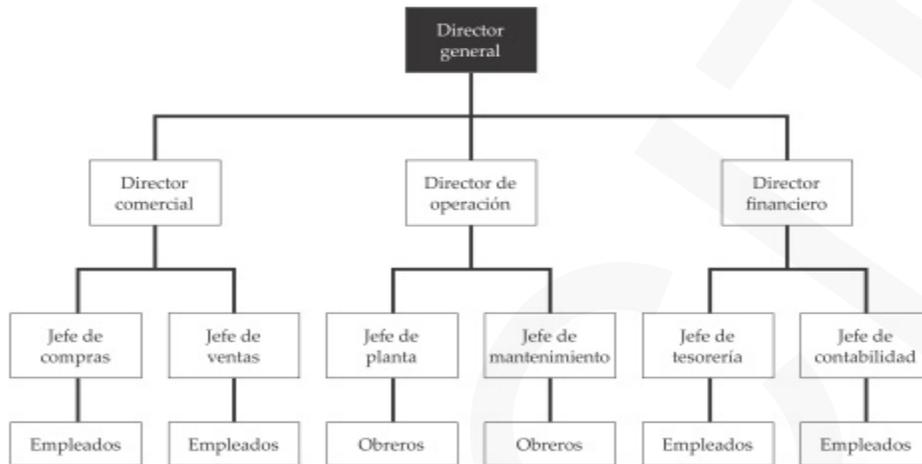


Ilustración 8. Estructura Federal  
Fuente: Blogs Udima

- **Estructura en trébol:** La llegada del siglo XXI ha traído consigo el despegue definitivo de las nuevas tecnologías, la personalización masiva, la desaparición de las fronteras sectoriales, la obsolescencia inmediata, la valoración del talento y otros factores que obligan a muchos sectores y empresas a reducir su estructura y a convertirse en organizaciones tendientes a la horizontalidad y a la ausencia de jerarquías frente a la verticalidad y jerarquización de la época industrial.

Esta estructura consiste en un pequeño núcleo de la organización, formado por personas muy comprometidas con la misma y con un alto perfil que dirigen una serie de relaciones con empresas subcontratadas temporalmente para desarrollar ciertos trabajos y con trabajadores temporales. Ejemplo:

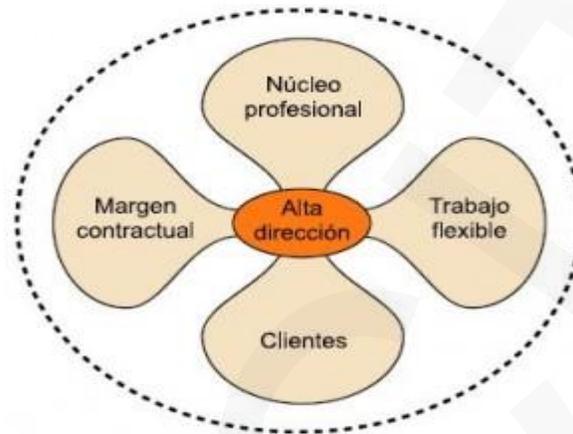


Ilustración 9. Estructura en Trébol  
Fuente: Deusto Formación

- **Estructura en red:** Consiste en un pequeño núcleo con sus competencias básicas. Dirige la externalización del resto de los servicios que ofrece, contratando empresas diversas como si fuera una red, según las necesidades que va teniendo. Ejemplo;

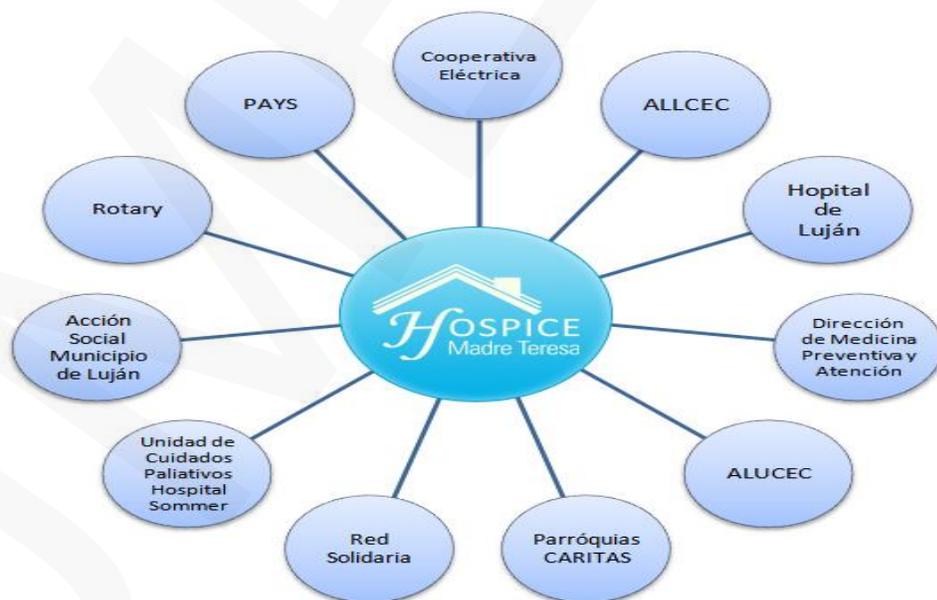


Ilustración 10. Estructura en Red  
Fuente: Desarrollo Organizacional – Blogger

- **Estructuras virtuales:** Es el mismo concepto que las de trébol y en red. Un núcleo muy pequeño que se une a otras empresas para producir el producto demandado de forma temporal. La radicalidad de esta estructura es que las alianzas ya son virtuales con empresas de cualquier entorno y lugar. Ejemplo;



Ilustración 11. Estructura Virtual  
Fuente: Comunicación Organizacional – Blogger

Examinando todos los tipos de estructuras, se puede concluir que existe variedad de estructuras organizacionales y la empresa adopta la que mejor se adecue a sus requerimientos. Todo depende de los factores que influyen en ésta como: políticos, económicos, la globalización, tecnología, entre otros. Lo que sí está cada vez más claro en la tendencia a la horizontalidad en las organizaciones, menos jerarquía y mayor compromiso de los colaboradores, autogestión, equipos de trabajo, mayor flexibilidad y producción.

## **Bases Legales**

### **3.3. Bases legales**

Con el propósito de sustentar la presente monografía, se tomará como puntos de referencia o apoyo cierta información correspondiente al ámbito legal. Para Passos Simancas (2015, p. 54), “el marco legal permite realizar una recopilación de las normas legales relacionadas con el tema principal de la investigación (leyes, decretos y resoluciones)”. Por ello, se deben seleccionar aquellas que de una u otra forma guardan y amparan la temática descrita en el desarrollo del trabajo. Para la presente monografía se hará referencia a las siguientes:

#### **3.3.1. Constitución Política de la República de Panamá**

Constitución Política de 1972, está ajustada a los Actos Reformatorios de 1978, al Acto Constitucional de 1983, a los Actos Legislativos No. 1 de 1993 y No. 2 de 1994, y al Acto Legislativo No. 1 de 2004, tomando como referencia el Texto Único publicado en la Gaceta Oficial No. 25176 del 15 de noviembre de 2004. Capítulo 3°. El Trabajo. (Constitución Política de la República de Panamá, 2004, pp.27-30).

**ARTÍCULO 64.** El trabajo es un derecho y un deber del individuo, y por lo tanto es una obligación del Estado elaborar políticas económicas encaminadas a promover el pleno empleo y asegurar a todo trabajador las condiciones necesarias a una existencia decorosa.

**ARTÍCULO 75.** El Estado o la empresa privada impartirán enseñanza profesional gratuita al trabajador. La Ley reglamentará la forma de prestar este servicio.

En estos dos artículos se observa cómo el Estado protege y ampara al trabajador, reconociendo las condiciones mínimas necesarias para un trabajo digno, así como también promueve la formación profesional de los trabajadores en las empresas. Las mismas están obligadas a impartir ésta de forma gratuita.

### **3.3.2. Código de Trabajo**

Título Preliminar. Principios Generales. Panamá (1995),

**Artículo 1.** El presente Código regula las relaciones entre el capital y el trabajo, sobre la base de justicia social concretada en la Constitución Política de la República, fijando la protección estatal en beneficio de los trabajadores. El Estado intervendrá para promover el pleno empleo, crear las condiciones necesarias que aseguren a todo trabajador una existencia decorosa y procurar al capital una compensación equitativa por su inversión, en el marco de un clima armonioso de las relaciones laborales que permita el permanente crecimiento de la productividad.

Este artículo del Código del Trabajo, señala la protección que el Estado tiene en beneficio de los trabajadores, donde señala las condiciones necesarias, existencia decorosa y compensación equitativa, igualmente habla de un clima armonioso de las relaciones laborales, las cuales permiten un crecimiento de la productividad, es decir, que tanto la CPRP como el Código del trabajo amparan y protegen a los trabajadores y que las empresas deben velar, porque esto se lleve a cabo, porque es Ley y por lo tanto, es beneficio tanto para los trabajadores, empresas y el país en general.

## Conclusiones

De acuerdo a la investigación realizada sobre el clima organizacional y la motivación, se puede concluir que estos puntos son relevantes para una organización, de esto depende la operatividad de una empresa en cuanto a: logro, afiliación, poder, productividad, eficacia, baja rotación de empleados, satisfacción adaptación, innovación, competencia, entre otros.

Las organizaciones deben hacer un trabajo sistémico y reconocer cuáles son las herramientas por emplear para lograr la motivación de sus empleados, es cierto que se habla de una motivación intrínseca y otra extrínseca, pero una depende de la otra y operan de manera integrada.

En este aspecto el Departamento de Recursos Humanos debe ser muy objetivo a la hora de evaluar los procesos organizacionales de la empresa, porque dependiendo de su objetividad puede mejorar cualquier dificultad que se esté presentando en la organización y replantearse nuevos objetivos y metas para superar los inconvenientes.

Entre esos aspectos por evaluar pueden ser: inadaptación del personal, alta rotación, poca productividad, ausentismo laboral, entre otros, ya que el clima organizacional depende de la percepción que los miembros tienen de la misma. Así que la vida laboral debe comprender el respeto mutuo, la comunicación asertiva, el reconocimiento y valores, principios, la autoestima, lo cual se va a ver reflejado en la productividad y posicionamiento de la empresa.

## Bibliografía

- Alvarado Alvarado, Á., Hurtado Rosero, B., & Yávar Sánchez, K. (2013). *Análisis del clima laboral en el área administrativa de la Facultad de Ciencias Administrativas en la Universidad de Guayaquil*. Obtenido de repositorio.ug.edu.ec:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/11299/1/TESIS%20CLIMA%20LABORAL.pdf>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación*. Epísteme.
- Berardi, A. (2015). *Motivación Laboral y Engagement*. Obtenido de redi.ufasta.edu.ar:8080:  
[http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015\\_CP\\_006.pdf?sequence=1](http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1)
- Blanch Ribas, J. (2003). *Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos*. UOC. Obtenido de [https://books.google.co.ve/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA67&dq=importancia+del+clima+organizacional&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi8\\_c3dvZHRAhWLMOAKHW-ID\\_YQ6wEwAHoE](https://books.google.co.ve/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA67&dq=importancia+del+clima+organizacional&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi8_c3dvZHRAhWLMOAKHW-ID_YQ6wEwAHoE)
- Campos Rocafuerte, H., Espinoza Toalombo, W., Espinoza Toalombo, R., & Zambrano Burgos, M. (2016). El Comportamiento Organizacional y su Influencia en la Calidad y Productividad de la Organización. *Caribe de Ciencias Sociales*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.11763/CARIBE-2016-03-calidad>
- Castillo, L. (2013). *Motivación Laboral*. Obtenido de eoi.es:  
<https://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/13/motivacion-laboral-en-las-empresas/>
- Chacón Guerra, V. (2015). *Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Representaciones CEM, Guatemala*. Obtenido de recursosbiblio.url.edu.gt:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>
- Constitución Política de la República de Panamá. (2004). *Constitución Política de la República de Panamá*. Obtenido de pdba.georgetown.edu:  
<http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Panama/vigente.pdf>
- Diez Vial, I., Martín de Castro, G., & Montero Sánchez, M. (2014). *Economía de la Empresa*. Madrid. Obtenido de

<https://books.google.co.ve/books?id=uBINBQAAQBAJ&pg=PA148&dq=necesidad>

- Fajardo, Ó. (2007). *¿Cómo encontrar la estructura ideal en las organizaciones del siglo XXI?* Obtenido de Friendly Business: <https://fbusiness.wordpress.com/2007/11/10/%C2%BFcomo-encontrar-la-estructura-ideal-en-las-organizaciones-del-siglo-xxi/>
- Farré Martí, J., & Lasheras Pérez, M. (s.f). *Enciclopedia de la Psicología*. Madrid: Oceano.
- Galicia Villanueva, S., García Oliver , M., & Hernández Cruz, L. (s.f). La Importancia del Clima Organizacional, en la Productividad de las Empresas. *Universidad Autonoma del Estado Hidalgo*.
- Kelly, M. (1994). *Las Aventuras de un Equipo de Trabajo Autoregulado*. México: Panaorama.
- Martínez , L. (s.f). *Clima Organizacional*. Obtenido de monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://books.google.co.ve/books?id=qipFxpVbK1AC&pg=PA32&dq=clima+organizacional&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwjf0vCikpHrAhUKZd8KHQDZBfQQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepag>
- Panamá. (1995). *Código de Trabajo*. Obtenido de ilo.org: <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/42679/67564/S95PAN01.htm>
- Passos Simancas, E. (2015). *Metodología para la presentación de trabajos de investigación*. Cartagena de Indias: Instituto de Tecnológico Colegio Mayor de Bolívar.
- Peña Estrada, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Obtenido de repositorio.comillas.edu: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*, 78 -82. Obtenido de [https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](https://mimateriaenlinea.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)

Vásquez, C. (2020). *Estructura Organizacional, tipos de Organización y Organigramas*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>