

## Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones

---



**Zoraima Aurelia Donawa Torres.** Posdoctora en Gerencia de las Organizaciones; Phd. en Ciencias Gerenciales; Mg. en Gerencia de Empresas; Politóloga. Docente Asociado e Investigadora del Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas. Investigadora de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Venezuela. Correo electrónico: zdonawa62@hotmail.com

---

### Cómo citar este artículo

Donawa Torres, Z.A (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones, NOVUM, (8-I), p.p. 144-163.

## Resumen

Este artículo, tiene como propósito invitar al lector a reflexionar sobre el comportamiento humano tanto de los gerentes, como el de los empleados. En este sentido, las bases teóricas se centran en autores como Chiavenato (2009), Koontz, Weihrich y Cannice, (2012), David (2013), Robbins y Judge, (2013), Newstrom, (2011) y Guizar, (2013), entre otros. La estructura del artículo se centra en definiciones de la gestión gerencial, se detallan sus funciones, habilidades humanas en las organizaciones para generar un ambiente laboral más humano, focalizado en la calidad de vida en el trabajo cuyas dimensiones sobre la satisfacción laboral terminan en reflexiones, de tal manera que cualquier empleado que preste sus servicios en una organización pueda reflexionar sobre el comportamiento gerencial y su propio entorno. **Palabras clave:** Gestión Gerencial; Habilidades Humanas; Trabajo Humanizado.

## Abstract

This article aims to invite the reader to reflect on the human behavior of both management and employees. In this sense, the theoretical bases are centered in theories created by authors of books, and not of inferences of published articles. The structure of the article begins with definitions of management, details its functions, human skills in organizations to generate a more human work environment, focused on quality of life at work whose dimensions on job satisfaction end in reflections, so that any employee who provides his services in an organization can reflect on management behavior and his own environment. **Keywords:** Management Management; Human Skills; Humanized Work.

## 1. Introducción

Las personas que trabajan en una organización pueden desempeñar roles iguales; sin embargo, son diferentes entre ellas, en cuanto a sus necesidades, deseos de responsabilidad o autoridad, habilidad o capacidad y en cuanto a su manera de sentir satisfacción o insatisfacción laboral. Estos aspectos, varían entre los individuos, como consecuencia de la influencia de factores externos como la familia, la educación, las asociaciones, las creencias y los valores.

Algunos de estos factores, como parte de la cultura, ejercen una influencia determinante sobre la base de la percepción del ambiente de trabajo que guía la actitud favorable o desfavorable de los empleados hacia su desempeño. En este sentido, es importante para la gerencia, conocer las actitudes de los empleados en función de su trabajo y de la organización.

La gestión gerencial en las organizaciones genera la actitud de los empleados hacia su trabajo, que emerge de la percepción de su entorno laboral; esa percepción es lo que muchos autores definen

como la satisfacción laboral. La satisfacción laboral o calidad de vida en el trabajo, es y seguirá siendo, en todas las empresas motivo de atención e interés constante ya que varía en cuanto al nivel e influye en la productividad de las organizaciones.

En función a las ideas expuestas, se considera pertinente agregar que el presente artículo pretende despertar el interés en los estudiantes, docentes, investigadores y público en general, para reflexionar sobre la gestión gerencial para un ambiente más humano en las organizaciones. Para ello se llevó a cabo una revisión sobre la literatura que permitió analizar el comportamiento humano de los gerentes y de los empleados en las organizaciones, vinculando las funciones de la gestión gerencial y las habilidades humanas de los gerentes, con las actitudes de los empleados sobre los factores que miden la calidad de vida en el trabajo.

## 2. Gestión Gerencial

Las organizaciones, ejercen un rol relevante en la socialización de las personas, quienes son miembros de otros sistemas sociales, de otras

organizaciones, son consumidores de bienes y servicios, son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos. En estas distintas funciones, los individuos establecen leyes que gobiernan a los gerentes, comportamientos que guían una tradición de dignidad humana que es una característica importante de la sociedad, es decir, los gerentes y aquellos a quienes dirigen, son miembros que interactúan en un amplio sistema social.

En la teoría clásica de la administración, Fayol (1946) citado por Robbins (2004), se define la gerencia como un proceso compuesto por un número de funciones como planear, organizar, dirigir y controlar. No obstante, Mintzberg (2002) acota que los gerentes son personas que ejercen funciones interpersonales, informativas y decisionales.

En palabras de Garrido (2006), la gerencia es un proceso que coordina la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles de una organización: humanos, físicos, tecnológicos y financieros; para lograr los objetivos previamente establecidos. Por su parte, Robbins

y Coulter (2010) afirman que un gerente, es alguien que trabaja con otras personas, y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización. Su trabajo no es de realizaciones personales, sino ayudar a los demás a hacer su trabajo y conseguir logros.

En un sentido más específico, Hellriegel, Jackson, & Slocum (2009), denotan que un gerente es una persona que se encarga de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el objetivo de poder alcanzar las metas de la organización.

Del mismo modo, se considera pertinente acotar, que los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012), distinguen que las funciones gerenciales, proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo en nuevas ideas, nuevos descubrimientos de investigación o técnicas, que puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integrar personal, dirigir o controlar.

Por su parte, Jones, & George

(2010), definen las funciones gerenciales, pero excluyen la integración de personal. Asimismo, Amat (2000) acota la gestión, desde el punto de vista organizacional definiéndola como el desarrollo de las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos corporativos.

La *gestión gerencial* es un proceso en el cual se formulan, se ejecutan y se evalúan, estrategias que permiten que una organización logre sus objetivos (David, 2013). En este sentido, los grupos sociales son liderados por gerentes cuya gestión más importante, según Chiavenato (2009) es la de crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción para alcanzar los objetivos de la organización.

Cabe destacar que, Candamil & López (2004), advierten que la *gestión gerencial* es un proceso de desarrollo humano, señalando que desde el punto de vista social, será concebida como una dinámica colectiva en donde confluyen las expectativas y las potencialidades de todos los actores sociales con proyección al contexto en que se

originan, a partir de cuya conjugación será posible el logro de objetivos comunes, los que necesariamente deben enfocarse al desarrollo desde una perspectiva humana y social. No obstante, la *gestión gerencial* debe estar dirigida hacia el desarrollo social para garantizar la creación de valor público por medio de su gestión, contribuyendo a la reducción de la pobreza y de la desigualdad, así como al fortalecimiento de las organizaciones (Kliksberg, 2011).

A partir de estas consideraciones, la *gestión gerencial* se puede concebir como un proceso humano, que consiste en la coordinación de las funciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y control, un entorno social, con la finalidad de obtener el desarrollo de las habilidades, motivación, satisfacción y alcanzar los objetivos tanto de los empleados como los de la organización.

David (2013) señala que las *funciones de la gestión gerencial* se dividen en cinco actividades básicas: planeación, organización, motivación, administración del personal y control:

*Planeación:* Consiste en todas aquellas actividades administrativas que se relacionan con la preparación para el futuro. Entre sus tareas específicas se encuentran la elaboración de pronósticos, determinación de objetivos, creación de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas. Münch (2007) señala como ventajas de la planeación, aprovechar mejor los recursos y las oportunidades elevando la motivación.

*Organización:* David (2013) distingue la que incluye todas las actividades administrativas que generan una estructura de tareas y relaciones de subordinación. Las áreas específicas incluyen el diseño organizacional, la especialización y descripción de puestos, las especificaciones de puestos, el grado de control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño y el análisis de puestos. Una empresa bien organizada, por lo general, cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una

desorganizada.

De igual forma, Münch (2007), afirma que la organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

*Motivación:* Son los esfuerzos encauzados a conformar el comportamiento humano. Sus temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la gerencia. La función de motivación de la administración se compone de al menos tres componentes principales: *liderazgo, dinámica de grupos y la comunicación* para el cambio organizacional (David, 2013):

Cuando los gerentes y empleados de una empresa se esfuerzan por alcanzar niveles altos de productividad, indica que los estrategias de la empresa son

buenos líderes, esto quiere decir que, los *buenos líderes* establecen buenas relaciones con sus subordinados, son empáticos con sus necesidades y preocupaciones, representan un buen ejemplo y son confiables y justos. El comportamiento democrático por parte de los líderes trae como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad que el comportamiento autocrático.

Por su parte, los autores Lussier & Achua (2005) definen el liderazgo como un proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. Gómez (2006) anota que el liderazgo es la brújula y el motor de la organización; quien suponga que puede desarrollar una organización recomponiendo el organigrama una y otra vez, elaborando normas y más normas, haciendo malabarismos numéricos, o aplicando las últimas técnicas de mercadeo, se equivoca.

David (2013) afirma que la *dinámica de grupos* desempeña un papel muy importante en la moral y satisfacción de los empleados. Considera que, en cualquier organización se forman grupos o

alianzas informales, cuyas normas pueden variar, desde ser muy positivas hasta muy negativas con respecto a la gerencia. Por tal razón, se recomienda identificar la naturaleza y composición de los grupos informales en una organización para facilitar la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Dentro de este contexto, el mencionado autor distingue la *comunicación*, como el componente más importante de la motivación, considerando que, el gerente que hace uso de la comunicación, brinda la oportunidad para que los empleados puedan manifestar sus preocupaciones, revelar sus problemas, y dar recomendaciones o sugerencias.

En palabras de Bateman & Snell (2009), un empleado altamente motivado trabajará más duro, buscando alcanzar sus objetivos, con habilidades adecuadas, entendimiento del trabajo y acceso a los recursos necesarios para ser altamente productivo.

*Administración del personal:* Las actividades de *administración del personal* se centran en los

empleados o en la administración de recursos humanos. Incluye la administración de sueldos y salarios, las prestaciones a los empleados, las entrevistas, la contratación, el despido, la capacitación, el desarrollo administrativo, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones con el sindicato, los planes de desarrollo profesional, la investigación del personal, las políticas disciplinarias, los procedimientos de queja y las relaciones públicas. La función gerencial de administración del personal, también llamada administración de recursos humanos, incluye actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, el cuidado, la evaluación, las recompensas, la disciplina, la promoción, la transferencia, separación y liquidación de empleados (David, 2013).

*Control:* El *control* se refiere a todas aquellas actividades administrativas orientadas a asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave

abarcaban el control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones. Los autores Hellriegell, Jackson & Slocum (2009) consideran que el control es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas.

### **3. Habilidades humanas de los gerentes en las organizaciones**

Conocidas las actividades, funciones y tareas gerenciales, es pertinente reflexionar, sobre el comportamiento gerencial en función de sus habilidades, capacidades y características dirigidas a la creación y consolidación de un ambiente laboral más humano en las organizaciones. Al respecto, Madrigal (2009) considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas. Hirt & Ferrel (2010) afirman que todos los gerentes deben tener habilidades conceptuales, definiéndolas como



las que incluyen la capacidad para pensar en forma creativa; sustentan esta afirmación acotando que las investigaciones científicas recientes han arrojado que es posible aprender a pensar de modo creativo, lo cual es la base del desarrollo de muchos productos e ideas innovadores.

Por su parte, Whetten & Cameron (2005 y 2011) explican que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización; del mismo modo, sostienen que, las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo, trabajan para producir resultados eficaces en la administración de las organizaciones.

Además de las diversas habilidades que los gerentes efectivos necesitan, Koontz, Wehrich & Cannice (2012), consideran que también son importantes varias características personales, enunciando: el deseo de administrar, la capacidad de comunicar con empatía, la integridad y la honestidad, y la experiencia previa como gerente:

*Deseo de administrar:* Koontz, Wehrich, y Cannice (2012), afirman que un gerente exitoso es el que posee un fuerte deseo de administrar, de influir en otros y lograr resultados mediante los esfuerzos del equipo de los subordinados. Este deseo es parte de la motivación, mencionada anteriormente, no obstante, los autores advierten que, requiere de esfuerzo, tiempo y energía y, horas de trabajo. Afirman que muchas personas quieren los privilegios de los puestos gerenciales, que incluyen estatus y salario elevado, pero carecen de la motivación básica para alcanzar resultados, al restarle importancia al establecimiento de un clima laboral en el que prevalezca el trabajo en equipo para que las personas trabajen juntas hacia metas comunes.

*Habilidades de comunicación y empatía:* La comunicación, mencionada como componente de la motivación, a juicio de Koontz, Wehrich & Cannice (2012), es la capacidad gerencial de transmitir y recibir información a través de reportes escritos, cartas, discursos y discusiones; es una habilidad que exige claridad, pero sobre todo

empatía, definida como la capacidad de comprender los sentimientos de otra persona y hacer frente a los aspectos emocionales de la comunicación. Del mismo modo, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), arguyen que las habilidades de comunicación son importantes en la *comunicación intragrupal* efectiva, es decir, la comunicación con personas de la misma unidad organizacional; sin embargo, conforme se asciende en la organización la *comunicación intergrupala*, se vuelve cada vez más importante, por representar aquella que se realiza no sólo con otros departamentos, sino también con grupos fuera de la empresa: clientes, proveedores, gobierno, comunidad en general y accionistas de la empresa.

*Integridad y honestidad:* Es la característica personal de los gerentes, pues, deben ser moralmente íntegros y dignos de confianza; integridad que supone la honestidad en asuntos de dinero y el trato con otros, observancia total de la verdad, fuerza de carácter y comportamiento acorde con los estándares éticos, Koontz, Weihrich & Cannice (2012).

*Desempeño previo como administrador:* Otra característica importante de la selección es el *desempeño previo* como gerente, que quizá sea el pronóstico más confiable de su desempeño futuro. Por supuesto, no es posible la evaluación de la experiencia gerencial cuando se selecciona a supervisores de primera línea de manera interna, pues no la han tenido; pero los logros previos se consideran importantes en la selección de gerentes de nivel medio y superior, afirman los autores.

En estos grupos de habilidades, capacidades y características, que deben ser inherentes a los gerentes, se evidencia el establecimiento de las relaciones humanas manejando con éxito las actividades entre la gerencia y los miembros de las organizaciones. En este sentido, las *habilidades humanas* incluyen la capacidad de entender, modificar, dirigir o controlar la conducta de otros individuos y grupos. La capacidad de comunicar, coordinar y motivar a la gente, y moldear a los individuos para que formen un equipo cohesionado, distingue a los gerentes eficaces de los ineficaces (Jones & George, 2010).

#### 4. Trabajo humanizado para los empleados

Si bien es cierto, que las reflexiones sobre los enfoques presentados hasta ahora, forman parte de las actitudes necesarias para el comportamiento humano de los gerentes; no es menos cierto que, hay que reflexionar sobre las *actitudes que explican el comportamiento humano de los empleados*. Por esta razón, se estima necesario explicar que cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, descrita por los autores Robbins & Judge (2013), como un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Robbins & Judge (2013), consideran que un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Para explicar y analizar la percepción del comportamiento de un empleado que presta sus servicios a una organización, se considera necesario abordar su

satisfacción laboral como garantía de su calidad de vida en el trabajo. En este sentido, para hacer reflexiones sobre este evento, se precisa, un contexto teórico sobre el deber ser, de tal manera que el lector del presente escrito, pueda inferir sus propias reflexiones.

La *satisfacción laboral* es definida por Amaru (2008) como la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza; explica que si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo. Locke (1976), citado por Arnold & Randall (2012) la consideró como el estado emocional placentero o positivo, resultado del aprecio por el propio trabajo o por las experiencias de este, distinguiendo además que el concepto generalmente se refiere a una variedad de aspectos del trabajo que influyen en los niveles de satisfacción que un individuo obtiene de él que serían actitudes hacia el sueldo, las condiciones de trabajo, colegas y jefe, prospectos de carrera y cuestiones intrínsecas del puesto de trabajo en sí mismo.

Hellriegel & Slocum (2009) distinguen tres actitudes clave

relacionadas con el trabajo: esperanza, satisfacción laboral y compromiso con la organización. La *esperanza* implica la fuerza de voluntad mental de la persona y la fuerza de sus medios, la *satisfacción laboral* refleja el grado al que las personas encuentran satisfacción en su trabajo y el *compromiso* organizacional es la fortaleza de la participación de un empleado en la organización y la forma en que se identifica.

Por su parte, Robbins & Judge (2013) distinguen entre las actitudes de los empleados, la satisfacción laboral, definiéndola como un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

En función de los argumentos explicados por los autores, se puede definir la satisfacción laboral como, la *percepción producida por estímulos que causan sentimientos de bienestar sobre los factores que miden la calidad de vida en el trabajo de un empleado en una*

*organización*. Esto significa que es deber de la gestión gerencial, velar por el cumplimiento de los factores que causan satisfacción laboral en la organización, centrada en la habilidad humana o la facultad que permite al empleado trabajar bien con la gente y construir el trabajo en equipo, es decir, energizar a los individuos, retroalimentar, entrenar, interesarse por ellos, demostrar empatía y sensibilidad, y mostrar compasión y apoyo para las personas que lo requieren (Newstrom, 2011).

Haciendo una distinción entre motivación y satisfacción; Chiavenato (2009) afirma que la motivación se refiere al comportamiento que busca alcanzar metas o incentivos; la satisfacción se deriva del éxito alcanzado en el proceso de motivación, en el trabajo.

Un ambiente laboral más humano, es el producto de la *calidad de vida laboral* que cubre las necesidades básicas de los empleados, busca aprovechar sus habilidades y ofrece un ambiente que le estimule a mejorarlas, comenta Guizar (2013).

Además de expresar que la *calidad de vida* produce un ambiente

laboral más humano, el autor explica que se basa en el principio de que los empleados constituyen el capital humano que debe ser desarrollado y no meramente utilizado (Guizar, 2013). De acuerdo con este enfoque, las condiciones laborales no deben ser negativas ni ejercer una presión excesiva, y nunca perjudicar o degradar el aspecto humano de los empleados, pues, el trabajo humanizado, supone ofrecer lo mejor para los trabajadores: empleo, tecnología y ambiente.

En otros términos, Serna (2005) considera que, en la satisfacción personal de cada empleado en la organización, se refleja el cómo ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, que son componentes del clima organizacional y de la cultura empresarial.

Del mismo modo, Koontz, Wehrich & Cannice (2012) explican entre los factores humanos que los gerentes deben manejar en el ejercicio de sus funciones, es importante alcanzar los objetivos de la organización para obtener resultados, pero los

medios nunca deben violar la dignidad de los empleados. El concepto de *dignidad individual* significa que se debe tratar a las personas con respeto, no importa cuál sea su cargo en la organización.

Newstrom (2011) establece que la *calidad de vida en el trabajo* es la condición favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para el empleado. En este sentido, Chiavenato (2009) explica que la *calidad de vida en el trabajo*, es la *satisfacción laboral* generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacionales, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores.

Agrega que la conceptualización de *calidad de vida en el trabajo*, implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tienen una participación activa en sus trabajos y que son recompensadas adecuadamente por sus aportaciones.

Sobre la base de las ideas anteriores, la calidad de vida en el

trabajo es la satisfacción laboral; no obstante, las distintas definiciones que los autores han ido aportando sobre la satisfacción laboral, permiten inferir que existen factores que determinan la satisfacción en el trabajo y que pueden variar en la importancia de los empleados de una organización.

En este contexto ha de considerarse, el diseño de un *modelo causal de satisfacción laboral* basado en nueve dimensiones o conceptualizaciones que representan para un empleado la percepción de los factores laborales en un ambiente humanizado, Locke (1976) citado por Guillén (1999). Por tanto, se estima conveniente analizarlas minuciosamente ya que contienen los indicadores de análisis para la reflexión:

- 1) *La satisfacción con el trabajo en sí mismo*, se produce cuando el empleado siente satisfacción en función de las tareas o actividades que realiza el trabajador, le permiten cubrir sus necesidades generando satisfacción laboral.

Este estado o condición personal en el empleado está referido al

desarrollo de sus habilidades, y talentos a través del trabajo. Además, en esta ocasión, la identidad de la tarea, es importante ya que el empleado requiere ejecutar funciones con un resultado visible. Esta condición refiere, que el trabajo es la mayor fuente de satisfacción personal y profesional porque la persona se siente útil y valiosa por sus capacidades o competencias. En sí mismo, el trabajo promueve el crecimiento del empleado y con ello el de su organización.

Asimismo, la sensación de autonomía en las funciones proporciona satisfacción laboral cuando el puesto le ofrece libertad, independencia y discreción sustancial al empleado en la programación de su trabajo conjuntamente con las herramientas necesarias para ello. Al mismo tiempo, la obtención de la información clara y directa acerca de la efectividad de la conducta del empleado, traduce la retroalimentación del puesto mismo, es decir, el grado en el cual el desempeño de la actividad del trabajo requerido por el puesto permite que obtenga la información.

En lo atinente a ésta dimensión, se infiere que el empleado de una organización, que se siente con capacidad de realizar actividades con una variedad de habilidades y destrezas, percibe que cubre sus necesidades, y refleja satisfacción laboral. De igual forma, el empleado se considera satisfecho en su trabajo, cuando tiene potestad de tomar decisiones por poseer autonomía, trabajar sin presión, con libertad e independencia, y finalmente siente satisfacción al recibir información por su desempeño y por disfrutar de discreción en su puesto.

2) *La satisfacción con el salario o la remuneración*, que los empleados consideran es justo en función de sus habilidades, y el puesto que desempeñan. Cuando el salario es percibido como injusto por parte del trabajador, en función de la habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se origina insatisfacción laboral.

Esta dimensión significa que para que un empleado, sienta satisfacción laboral, debe estar

satisfecho con lo que la organización le otorga como salario, en función de sus habilidades y del puesto que desempeña.

3) *La satisfacción con las promociones*, ya que ellas proporcionan oportunidades para el crecimiento, tanto personal como del estatus social. Las promociones son el estímulo de progreso para los empleados y cuando un trabajador es promocionado se siente satisfecho laboralmente, lo contrario sucede en las organizaciones cuando las promociones y ascensos son limitados.

Los empleados podrían sentir, satisfacción laboral, cuando son estimulados por la organización, reconocidos y tomados en cuenta para emprender acciones o retos de envergadura, generándole crecimiento personal y profesional, a través de entrenamientos, cursos, proyectos, entre otros; incrementando además su estatus social.

4) *La satisfacción originada por el reconocimiento de los demás*, es decir, colegas que brinden

apoyo, ya que, la satisfacción se incrementa en la medida en que el gerente le brinda el apoyo y la comprensión al empleado, reconociendo sus méritos y, además, demuestra interés por sus empleados, al mismo tiempo que los compañeros del empleado son competentes.

En este sentido, para generar satisfacción laboral es necesario que el empleado esté rodeado de personas y gerentes armoniosos o asertivos, que no tengan conductas conflictivas para que el apoyo sea palpable tanto en sus compañeros como el de su gerente.

5) *La satisfacción con los beneficios*, que genera el bienestar personal e impulsa al empleado el esfuerzo por hacer un buen trabajo.

Esto significa, que los beneficios que recibe un empleado le producen satisfacción laboral, como por ejemplo un bono salarial por la productividad, la asignación de sus propias herramientas de trabajo para facilitar la realización de sus funciones. Del mismo modo, la satisfacción es percibida por los empleados que gozan de beneficios

como pólizas de servicios médicos, gastos académicos, de alimentación, entre otros; que afectan en forma positiva su calidad de vida en el trabajo.

6) *La satisfacción con las condiciones del trabajo*, sin peligros ni incomodidad y con las condiciones de luz, temperatura y ruido adecuado.

Las condiciones de trabajo estimulan la productividad del empleado, que trabaja en un ambiente agradable, que recibe protección en su integridad física, seguridad, comodidad y condiciones adecuadas de luz, temperatura y ruido.

7) *La satisfacción con la supervisión*, producida por el apoyo que un subordinado percibe del jefe o gerente por ser amigable y ofrecer halagos por su desempeño, por escuchar sus opiniones y por demostrar un interés personal hacia él.

Algunas veces se presentan conflictos entre el empleado y el gerente debido a inconformidades por parte de ambos; esto provoca un atraso en las actividades de cada persona, aumenta la presión y



estrés para cada empleado en la organización originando insatisfacción laboral.

Según esta dimensión, el empleado puede sentir satisfacción laboral, si disfruta de buenas relaciones con su jefe o gerente, y además mantiene sus actividades al día y recibe la retroalimentación del jefe por su buena labor.

8) *La satisfacción con los compañeros*, originada por el establecimiento de buenas relaciones con sus compañeros. La gente obtiene del trabajo más que dinero o logros tangibles, compañeros amigables que brinden apoyo para obtener una mayor satisfacción laboral.

Se presume, que es determinante para un empleado de cualquier organización el hecho de percibir a sus compañeros como confiables, leales y fieles, pues, afectará positivamente su satisfacción por el trabajo.

9) *La satisfacción con la empresa y con la dirección*, producida cuando el empleado se identifica con los lineamientos de la empresa, con las políticas y las prácticas gerenciales que incrementan su motivación hacia

el trabajo.

Basados en esta consideración, se deduce, que para que un empleado pueda experimentar satisfacción laboral, debe identificarse con el comportamiento de los líderes, dentro de la directiva de la organización, en función de las políticas y las prácticas ya que le motivan hacia el trabajo.

## 5. Conclusiones

Los gerentes deben cumplir con un proceso humano coordinando sus funciones de planificación, organización, integración de personal, dirección y el control por el desempeño, tomando en consideración el contexto social, con la finalidad de obtener el desarrollo de las habilidades, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados que se esfuerzan por elevar los niveles de productividad logrando los objetivos tanto de los empleados como los de la organización.

Del mismo modo, el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización. En este sentido los gerentes deben contar con varias características personales, como el deseo de administrar, la capacidad

de comunicar con empatía, la integridad y la honestidad, y la experiencia previa como gerente. De esta forma, va a generar un ambiente laboral más humano, en el que la calidad de vida laboral cubra las necesidades básicas de los empleados, por el respeto de la dignidad humana que le brinda la gerencia.

Los empleados de las organizaciones con ambiente humanizado disfrutan de la satisfacción con el trabajo mismo, con el salario, con las promociones, por el reconocimiento de los demás, con los beneficios, con las condiciones de trabajo, con la supervisión, con los compañeros y con la organización y la dirección.

## Referencias

- Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios*. México: Editorial Pearson Educación.
- Amat, J. (2000). *Control de gestión: Una perspectiva de dirección*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Arnold, & Randall, (2012) Arnold, J. y Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Quinta edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Octava edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Candamil, M. & López, M. (2004). *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social. Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda Edición. México: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Garrido, S. (2006). *La Dirección por Valores*. 2da Edición. Madrid, España: Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Gómez, E. (2006). *El liderazgo ético*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Planeta.
- Guillén, C. (1999). *Psicología del Trabajo para Relaciones*

- Laborales*. España: Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España S.A.U.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. 4ta Edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12<sup>a</sup> edición. México: Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D., Jackson S. & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11ma Edición. México: Cengage Learning Editores.
- Hirt, G. & Ferrel, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Séptima edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Jones, G. & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. Sexta edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores Sociales. Los que hacen la diferencia*. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14<sup>a</sup> edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Lussier, R. y Achua, C. (2005). *Liderazgo*. México: Editorial Thomson.
- Madrigal (2009) Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. Segunda Edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Mintzberg, H. (2002). *El proceso estratégico*. Madrid, España: Editorial Prentice Hall.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Editorial Pearson Educación.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Decimotercera edición. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Decimoquinta Edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: Editorial Panamericana.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. Sexta Edición. México: Editorial Pearson

Educación.  
Whetten, D. & Cameron, K. (2011).  
*Desarrollo de habilidades  
directivas*. Octava Edición.  
México: Editorial Pearson  
Educación.