



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO

Licenciatura en Administración Educativa

Tesina modalidad:

Recuperación de experiencia Profesional.

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE NÓMINAS DE  
“STERICYCLE”.**

Que para obtener el título de Licenciada en Administración Educativa

PRESENTA:

Montoya Gómez Celene.

Asesor:

Dr. Román Tomás Brito.

Ciudad de México, febrero 2020.

## AGRADECIMIENTOS.

Antes que a nadie quiero agradecerte a ti mi ángel, porque sé que siempre estás conmigo.

Gracias le doy a la vida por permitirme llegar a lograr este triunfo el cual fue difícil pero no imposible, gracias a todas las personas que me apoyaron y creyeron en mí.

Quiero agradecer a esta mi Alma Mater que me acompañó a lo largo de estos cuatro años, que me vio crecer como persona y como profesional, gracias infinitas por darme la oportunidad de estar aquí y de pertenecer a ella

Agradezco a mis buenos maestros que me formaron durante la carrera y me ayudaron a tener una mente crítica y profesional.

Agradezco a mi asesor que me apoyó a lo largo de mi trabajo para poder titularme, gracias por su entrega y su dedicación.

## AGRADECIMIENTOS.

Gracias a mi familia por estar conmigo, a mis tíos, primos y abuelitos, por apoyarme y confiar en mí.

Gracias hermana, por tu cariño, por tu apoyo y por estar conmigo, gracias mamá, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y dedicación, gracias Ralger por ser mi motivación.

A mis compañeros porque de alguna manera ya fuera directa o indirecta aprendí un poco de cada uno de ellos.

A mis grandes amigos Lu y Erick los cuales estuvieron tanto en las adversidades como en los tantos momentos buenos y felices dentro y fuera de esta nuestra universidad, gracias por las risas y lo aprendido, gracias por siempre ser un equipo, jamás se encuentran personas así dos veces en la vida.

Especialmente te agradezco con amor, a ti Ricardo que estuviste ahí a lo largo de estos cuatro años y muchos más, gracias por tu compañía, gracias por confiar en que podría lograr lo que tanto soñaba, gracias por tu apoyo, tu ayuda, tus consejos, tus desveladas en esas noches de estudio, gracias por tu comprensión, tus palabras de aliento y motivación para seguir, estaré eternamente agradecida con la vida por ponerte en mi camino.

## Índice.

Introducción. -----	3.
Pregunta de investigación. -----	5.
Justificación. -----	5.
Planteamiento del problema. -----	7.
Objetivos. -----	8.
Hipótesis. -----	8.
Capítulo 1. Contexto. -----	9.
1.1. Ubicación geográfica. -----	9.
1.2. Misión. -----	10.
1.3. Visión. -----	10.
1.4. Valores. -----	10.
1.5. Historia. -----	11.
1.6. Ideario. -----	14.
1.7. Proyectos. -----	14.
1.8. Estrategias. -----	15.
1.9. Metas. -----	15.
Capítulo 2. Comunicación. -----	16.
2.1. Antecedentes de la comunicación. -----	16.
2.2. Definición de comunicación -----	17.
2.3. Tipos de comunicación. -----	19.
2.4. La comunicación dentro del departamento de nóminas de Stericycle. -----	27.

Capítulo 3. Motivación. -----	29.
3.1. Definición de motivación. -----	30.
3.2. Características de la motivación. -----	33.
3.3. La motivación dentro del departamento de nóminas de Stericycle. -----	36.
Capítulo 4. Clima organizacional. -----	38.
4.1. Concepto de clima organizacional. -----	38.
4.2. Tipos de clima organizacional. -----	39.
4.3. Mejoras del clima organizacional. -----	42.
4.4. El clima organizacional dentro del departamento de nóminas de Stericycle. ----- -----	44.
4.5. Diagnóstico. -----	50.
Capítulo 5. Propuesta de mejora: Capacitación para mejorar el clima organizacional por medio del análisis y la toma de decisiones dentro del departamento de nóminas de Stericycle. -----	52.
Conclusiones. -----	59.
Referencias bibliográficas. -----	61.
Anexos. -----	63.

## **Introducción.**

El presente trabajo nos ayudará a comprender la importancia del clima organizacional dentro del departamento de nóminas de Stericycle, al finalizar sabremos si éste favorece o perjudica tanto a los colaboradores como a la misma organización, así mismo conoceremos si los colaboradores, al realizar sus actividades cotidianas, sienten una satisfacción o si es todo lo contrario.

El clima organizacional actúa directamente sobre las actividades y estados de ánimo de los colaboradores, los factores que influyen en la generación del clima organizacional, principalmente, son la comunicación y la motivación, si estos factores son manejados de forma errónea, la calidad del clima puede estropearse.

Esta tesina está compuesta por cinco capítulos, los cuales se constituyen de la siguiente manera:

En el capítulo uno veremos el contexto con el que cuenta la organización, cuál es su ubicación. Su misión visión y valores indagaremos sobre sus estrategias, proyectos y metas, las cuales nos servirán como soporte para realizar nuestra investigación.

El segundo capítulo está enfocado al tema de comunicación, veremos cómo por medio de la forma de hablar, el cómo nos expresamos y nuestros movimientos corporales, transmitimos a los demás inseguridad o confianza, dependiendo de cómo utilizamos estos elementos podemos generar un clima organizacional agradable o fastidioso y esto gracias a cómo nos comunicamos y el cómo nos desenvolvemos día con día dentro de la organización.

El tercer capítulo habla de la motivación, analizaremos el proceso motivacional, ya que si bien este puede ser el mismo para todos los colaboradores no todos lo toman de la misma manera, esto puede depender de diversos factores tales como el tiempo, la manera de recibir el estímulo y las necesidades de cada colaborador.

En el cuarto capítulo analizaremos el clima organizacional que se vive dentro del departamento de nóminas de Stericycle. Cuando comenzamos a darnos cuenta de que este comienza a estropearse es cuando tenemos que cambiar algunos elementos dentro de la organización, estos pueden ser tanto materiales como humanos dependiendo de lo que se quiere obtener, en el departamento de nóminas de Stericycle se realizó un cuestionario en donde se verán los puntos débiles de la organización, posteriormente se decidirá que se puede llevar a cabo para poder mejorarlo.

En el quinto y último capítulo de este trabajo encontraremos el diagnóstico, después de haber analizado la situación se decidió que para mejorar el clima organizacional dentro del departamento de nóminas, se ejecutará un curso de capacitación del tema que los colaboradores demandaban se optimizará, con esto se decidió que fuera sobre el análisis y la toma de decisiones dentro del departamento de nóminas de Stericycle.

Para la elaboración del actual trabajo hay que tener en cuenta que estuve laborando dentro de Stericycle un lapso de un año y medio, en el departamento de nóminas. El interés particular por abordar el tema del clima organizacional dentro de dicho departamento es que cualquier organización o institución, ya sea en el ámbito público o privado tiene un departamento de nóminas, en el cual el clima organizacional es de suma importancia y es por esto el interés sobre este tema en particular, el cual puede ser utilizado no solo para esta organización si no para cualquier sitio en donde se requiera trabajar sobre este tema.

## **Pregunta de Investigación.**

¿Cómo influye el clima organizacional dentro del departamento de nóminas de Stericycle?

## **Justificación.**

¿Cómo es que decidí realizar mi trabajo integrativo relacionando la administración educativa con este escenario?

En este corporativo laboré antes de comenzar con las prácticas profesionales, por lo tanto, decidí continuar y así poder aportar lo que aprendí a lo largo de la carrera dentro del departamento de Recursos Humanos, en el área de Nómina que fue el departamento en el cual yo me desarrollé.

En sexto semestre en un horario vespertino realicé mis prácticas profesionales en el área de nómina de la Universidad Pedagógica Nacional en donde tenía actividades similares que las que realizaba por las mañanas en el corporativo de Stericycle.

El motivo principal por el que decidí continuar en el escenario del corporativo de Stericycle fue principalmente tener experiencia relacionada al departamento de nóminas ya que a lo largo de la licenciatura he descubierto que quiero especializarme en el área de Recursos Humanos por lo que es para mí de suma importancia conocer todo lo relacionado a este departamento.

Quiero hacer notar que un administrador educativo está perfectamente capacitado para ocupar un puesto en el área de nómina cuyo funcionamiento es universal, ya que esta área no solo la encontramos en una institución educativa si no que existe en cualquier empresa, organización, escuela en el ámbito público o privado donde se empleen colaboradores con un sueldo.

A lo largo de aproximadamente dos años me dediqué a realizar actividades administrativas de gran importancia dentro del departamento las cuales consistían en:

- Recabar la información que las localidades enviaban al corporativo para obtener el pago de los colaboradores tanto de la nómina semanal, como de la quincenal, así como llevar el registro y control en cuanto a las incapacidades, listas de asistencia, créditos de INFONAVIT entre otros.
- Recabar las incidencias que proporcionaban los representantes de cada localidad.
- Capturar en el sistema interno, faltas, incapacidades, bonos, vacaciones, etc.
- Dar de alta en la plataforma del IMSS a los colaboradores de nuevo ingreso.
- Dar de alta las tarjetas de vales de despensa, así como las tarjetas de nómina del personal de nuevo ingreso.
- Recibir los CFDI de recibos de nómina de las localidades para resguardo y próximas auditorías.
- Ingresar a los portales de IMSS, INFONAVIT e impuestos estatales para recabar los pagos mensuales de cada uno.
- Elaborar oficios relacionados a los movimientos de nómina del personal que así lo requería.
- Suministrar a las localidades información en relación con su nómina, así como asuntos relacionados a esta.
- Mantener un grado de confidencialidad muy alto.

Los beneficios que deseaba adquirir cuando comencé a laborar fueron:

- Desarrollar mis habilidades.
- Poner en práctica los conocimientos aprendidos en la universidad.
- Adquirir experiencia laboral que me permita obtener un puesto de trabajo.
- Aprender a desarrollarme con mis compañeros.
- Aprender a trabajar en equipo.

Por otra parte, nos encontramos en un mundo cambiante en dónde el avance de la tecnología, las técnicas, la ciencia, el arte y las disciplinas exactas, así como las que

estudian el comportamiento humano se encuentran fuera de proporción en relación a la capacidad de asimilación del hombre.

Alvin Toffler (1973) en su libro *El shock del futuro* nos dice que “El cambio cae como un desplome sobre nuestras cabezas y la gente está grotescamente impreparada para luchar contra él”. Ante esta situación se podría indicar que los conocimientos van quedando obsoletos con mayor rapidez, las organizaciones tienden a revisar constantemente sus programas de capacitación y desarrollo con el propósito de actualizarlos introduciéndoles los ajustes necesarios para que estos cambien paralelamente.

El buen clima organizacional dentro de Stericycle es el factor más importante para que los colaboradores mantengan una buena relación y que se sientan con libertad para expresar sus ideas e inquietudes, así como sus necesidades, decisiones y opiniones las cuales se reflejarán dentro del entorno laboral así como en su productividad, con esto puede existir un ambiente sano dentro de la organización, el punto de partida para que esto pueda funcionar consiste en el respeto que se debe de tener hacia los colaboradores ya sea de forma lateral o en jerarquía, fomentando la cooperación en lo laboral así como en lo personal, todo esto puede ser por medio de una comunicación efectiva dentro del área de trabajo así como también por las motivaciones que se les brinden a todos los colaboradores.

### **Planteamiento del Problema.**

Existe una preocupación por cómo el clima organizacional y las relaciones laborales dentro de la organización, ya sean que éstas estén a favor o en contra, se encuentran vinculadas al entorno laboral y esto influye para que el ambiente que se vive dentro del lugar de trabajo sea de cordialidad o por el contrario de desafecto entre los colaboradores.

## **Objetivos.**

Objetivo General: Explorar y descubrir cómo es el clima organizacional que existe dentro del departamento de nóminas de Stericycle con un entorno a las relaciones humanas.

Objetivos específicos:

- Conocer el contexto organizacional en el que se encuentra el departamento de nóminas de Stericycle.
- Indagar como la comunicación influye en el clima organizacional dentro del departamento de nóminas de Stericycle.
- Descubrir que por medio de la motivación existe un buen clima organizacional dentro del departamento de nóminas de Stericycle.
- Conocer como a través del clima organizacional las relaciones personales y laborales propician un mejor desempeño entre los colaboradores de Stericycle.

## **Hipótesis.**

H1 (alternativa): Con el presente trabajo se tiene la intención de demostrar que con un buen clima organizacional las relaciones personales mejoran, y esto se ve reflejado dentro de la organización.

H nula H0: El clima organizacional no influye en el ambiente laboral, ni en las relaciones personales, dentro del departamento de nóminas.

Hipótesis de investigación: Mediante un buen clima laboral, dentro del departamento de nóminas de Stericycle, las relaciones personales son mejores, con esto se puede desarrollar un trabajo óptimo en donde las actividades cotidianas pueden ser mejores.

## Capítulo 1. Contexto.

### 1.1. Ubicación Geográfica.

A lo largo de un año realicé mis prácticas profesionales, en el corporativo de una compañía trasnacional llamada STERICYCLE la cual se encuentra ubicada en la calle Fresno No. 408, en la colonia Atlampa, esto en la alcaldía Cuauhtémoc, C.P. 06450, Ciudad de México, CDMX.



Fuente: Google. (2019). *Mapa de Stericycle* Google maps recuperado el 25 de Octubre de 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/Stericycle/@19.4617848,-99.1634184,16z/data=!4m5!3m4!1s0x85d1f8e9636c34ef:0x62e477d00b8629bf!8m2!3d19.4617848!4d-99.159041>

## **1.2. Misión.**

Combinar soluciones integradas con el servicio de atención al cliente, para promover la seguridad, el cumplimiento y la gestión de riesgos de nuestros clientes.

## **1.3. Visión.**

Ser una empresa líder en la protección de personas y en reducción de riesgos.

## **1.4. Valores.**

La compañía se basa en seis valores en específico los cuales son:

### **1. Un Equipo. Un Objetivo:**

Trabajamos como equipo, no importa el objetivo. Compartimos los éxitos y los fracasos juntos y trabajamos para ser mejores.

### **2. Integridad:**

Somos honestos, abiertos y transparentes en nuestras interacciones con los demás. Cuando tomamos decisiones, siempre hacemos lo correcto.

### **3. Responsabilidad:**

Nos hacemos responsables de nuestras propias acciones y nos centramos en las soluciones. Cumplimos nuestras promesas.

### **4. El cliente primero:**

Ofrecemos servicios que son valiosos para nuestros clientes y que superan sus expectativas. Respetamos el valor tanto de nuestros clientes externos como internos.

### **5. Mejora continua:**

Aportamos el máximo valor mientras consumimos los mínimos recursos posibles. Reconocemos el talento de las personas al hacer su trabajo.

## 6. Disfrutamos nuestro trabajo:

Nuestra cultura fomenta la dedicación y el compromiso y la lealtad de los miembros del equipo. Lo hacemos con un espíritu de compañerismo.



Fuente: Google. (2019). Valores de Stericycle, Google, recuperado el 25 de Octubre de 2019, de:

[https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F98nro4c9akv3lbwd83f3o9w1-wpengine.netdna-ssl.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F01%2Fhand\\_es-e1484253391906.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fstericyclelatam.com%2Facerca-de-nosotros%2F&docid=ZcQ14ERT9sTjsM&tbnid=czkQmt\\_JZFTZPM%3A&vet=10ahUKEwi6gJX11bjlAhUBEqwKHQZNDWwQMwhDKAAwAA..i&w=500&h=466&bih=730&biw=1517&q=valores%20stericycle&ved=0ahUKEwi6gJX11bjlAhUBEqwKHQZNDWwQMwhDKAAwAA&iact=mr&uact=8](https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F98nro4c9akv3lbwd83f3o9w1-wpengine.netdna-ssl.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F01%2Fhand_es-e1484253391906.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fstericyclelatam.com%2Facerca-de-nosotros%2F&docid=ZcQ14ERT9sTjsM&tbnid=czkQmt_JZFTZPM%3A&vet=10ahUKEwi6gJX11bjlAhUBEqwKHQZNDWwQMwhDKAAwAA..i&w=500&h=466&bih=730&biw=1517&q=valores%20stericycle&ved=0ahUKEwi6gJX11bjlAhUBEqwKHQZNDWwQMwhDKAAwAA&iact=mr&uact=8)

### 1.5. Historia organizacional.

Stericycle nace a finales del año 1980, se toma como una relevancia el hecho de que fue aproximadamente en el mismo momento en el que despostaron ilegalmente residuos médicos sobre las playas de la Costa Atlántica, por esto el Congreso

estadounidense aprobó la ley de Seguimiento de Residuos Médicos en 1988, esta ley ordenaba la separación y el seguimiento de los desechos médicos, en lugar de seguir combinado estos con los desechos comunes. Por esto el Dr. James de Sharp desarrollo un plan de negocios enfocado en los hospitales con el fin de que estos pudieran manejar sus residuos médicos de una manera responsable y esto fuera eficiente, posteriormente en 1989 Stericycle se condujo con la principal intención de proteger personas sin dejar atrás el medio ambiente. Existió una confusión sobre lo que se consideraba “residuos médicos”, por esto muchos de los hospitales e instalaciones sanitarias comenzaron a eliminar casi todos los residuos que consideraban residuos médicos, esto trajo nuevas dificultades como los altos costos de la atención sanitaria y altos índices de incineración.

El primer lugar donde se llevaron a cabo las primeras eliminaciones de residuos médicos fue un hospital el cual fue considerado el primer centro de tratamiento en West Memphis, Arkansas, USA. A pesar de las dificultades financieras que se tuvieron al inicio, Stericycle mantuvo el compromiso con los clientes, ofreciendo los servicios de eliminación, educación y apoyo.

En 1992, Mark Miller se unió a Stericycle y aceleró el crecimiento, durante los cinco años posteriores de su llegada, Stericycle adquiere más de nueve empresas de residuos médicos y comienza a construir una infraestructura nacional.

En 1996 Stericycle se hace pública en la bolsa de valores NASDAQ.

Entre 1998 y 2000, Stericycle comienza a expandirse a nuevos territorios, comienza a sentirse la presencia internacional en México, Canadá y Reino Unido. En donde se expanden los servicios a odontólogos, médicos y más profesionales que disponen de instrumentos cortopunzantes como agujas jeringas entre otros, con esto se ayuda a proteger a más personas en todo el continente.

Stericycle se enfoca a educar al cliente esto hace la diferencia entre esta y otras organizaciones, la gestión de los desechos y residuos es un servicio que incluye los recursos y la capacitación. Se ha ayudado a los clientes a separar diferentes tipos de

deshechos, de conformidad con las disposiciones de los reglamentos a fin de protegerse de riesgos biológicos.

En 1998 Stericycle creció en México, por otro lado, los servicios, herramientas y recursos alivian las cargas administrativas para los profesionales de la sanidad, pero esto no se dio únicamente en México sino también en Argentina, Brasil, Canadá, Chile Irlanda del Norte, Portugal, Puerto Rico, Rumania, Escocia, España, Reino Unido República de Corea y Gales.

Con base en los primeros éxitos que se tuvieron y a las demás demandas emergentes de protección ambiental, la oferta de servicios y sustentabilidad ha aumentado, los programas de desechos farmacéuticos proporcionan una adecuada eliminación de los medicamentos no utilizados o expirados de los desechos en los hospitales, consultorios privados y farmacias de todo el país.

Los servicios que ofrece Stericycle ayudan a la amplia gama de clientes de la industria de productos farmacéuticos y de los demás desechos para que se manejen de forma correcta. El flujo de residuos ayuda a comprender la administración de los mismos y el reciclaje que existe dentro de los hospitales. Se han desarrollado soluciones personalizadas las cuales ayudan a la reducción de costos de eliminación, estos protegen los recursos y fomentan la sustentabilidad

Actualmente Stericycle cuenta con más de 24,000 colaboradores en todo el mundo los cuales están dedicados a proporcionar soluciones integrales para la gestión de los residuos.



Fuente: Google. (2019). *Logo de Stericycle*, Google, recuperado el 25 de Octubre de 2019, de: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/4/43/Stericycle\\_2019.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/4/43/Stericycle_2019.png)

## **1.6. Ideario.**

Stericycle es una organización comprometida en proteger a las personas, así como a las marcas, promoviendo la salud y salvaguardando el medio ambiente.

El ideario relacionado al personal que se encuentra laborando dentro de la organización está enfocado en tener círculos de aprendizaje que sirvan para completar la capacitación formal y promover la vinculación que existe entre compañeros, estos círculos tienen por fas cada cierto tiempo dependiendo de cómo puedan ser estos cuadrados seleccionando correctamente el tema y el orador.

## **1.7. Proyectos.**

El corporativo de Stericycle está situado en la Ciudad de México (Fresno), tiene a su cargo diecisiete centros a lo largo del país, los cuales se encuentran ubicados en los estados de Oaxaca, Veracruz, Celaya, La Paz, Morelia, entre otros, estos se encuentran registrados con razones sociales diferentes, la compañía puede también encontrarse con el nombre de MEDAM S de R.L de C.V, Cia. Recolectora de Residuos Peligrosos Industriales Y Municipales S. de R.L. de C.V., Tratamiento Ecológico de Residuos (Traer S.A de C.V.), Transnec, S.A. De C.V. y Reind Química, S. de R. L. de C. V.

Actualmente uno de los tantos proyectos que tiene en mente Stericycle es reducir los riesgos del medio ambiente por lo que implanta proyectos funcionales y modernos de acuerdo con la normativas legales de su aplicación.

En relación a los colaboradores, Stericycle tiene el proyecto de comprometerse en la aceleración de esfuerzos de diversidad e inclusión y con esto ampliar el alcance de grandes talentos, trabajando con grandes agencias externas para incrementar la amplitud de experiencias y diversidad de los candidatos, internacionalmente se proyecta asociándose internacionalmente con diversas organizaciones para ampliar las redes de visibilidad en las comunidades teniendo siempre como principal motor

retener y atraer grandes talentos, para desarrollar innovaciones y relaciones que sustenten el éxito en beneficio de ellos mismos, de los clientes y de la organización.

### **1.8. Estrategias.**

Stericycle es una organización experta en ofrecer soluciones especializadas en la recolección, transporte, tratamiento y disposición de residuos, atendiendo a tres sectores en particular: clínico, marítimo e industrial en donde busca aportar proyectos técnicos así como actividades e instalaciones actualizados y evaluados por técnicos competentes.

Con la recolección, transporte, tratamiento y disposición de residuos, trata de atender eficientemente a los sectores, las estrategias son llegar a clínicas, hospitales, laboratorios, consultorios médicos y odontológicos, centros quirúrgicos, funerarias, clínicas veterinarias, y todos aquellos establecimientos que generen agujas y residuos potencialmente infecciosos, buscando así la mejora permanentemente en un marco de calidad total.

### **1.9. Metas.**

Existe un propuesta de algunas metas sobre la sustentabilidad ambiental los cuales consisten en la reutilización de desechos los cuales pueden convertirse en energía, por otro lado se busca la mejora de un cinco por ciento del consumo de combustibles que utilizan las camionetas para la transportación de residuos.

Una de las metas más importantes sobre el reclutamiento es ser los preferidos de hombres y mujeres los cuales pueden hacer la diferencia dentro de la organización así como con el servicio con los clientes.

## Capítulo 2. Comunicación.

### 2.1. Antecedentes de la comunicación.

El ser humano es un ente social por naturaleza, que no puede sobrevivir aislado, a lo largo de la historia de la humanidad se ha observado, que las sociedades han llegado a lograr un desarrollo por medio de la interacción la cual llamamos comunicación.

Todo grupo humano que tiene un fin común debe de utilizar un sistema de comunicación adecuado. El hombre como ser social ha inventado el lenguaje oral y escrito con el fin de comunicarse.

Aristóteles realizó un primer concepto de comunicación la cual definía como “la búsqueda de todos los medios posibles para la persuasión”, siendo la persuasión la meta principal de la comunicación, o en otras palabras, es el intento que hace la persona que produce el mensaje de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista, en consecuencia propuso un modelo llamado “El modelo de comunicación de Aristóteles”, el cual cuenta con una serie de cinco elementos: El primero es conocido como emisor-speaker en una conversación es la persona que habla, el segundo elemento es conocido como receptor o audiencia que es la persona que escucha, el tercer elemento es el mensaje o speech en donde encontramos la información que deseamos transmitir, el cuarto elemento es la situación y el quinto y último elemento es el efecto o resultado que obtenemos al final de la conversación.

En la organización los cinco puntos antes descritos se podrían encontrar de la siguiente manera:

- Persona que habla (Emisor-Speaker). Este sujeto varía según se trate la comunicación vertical, ascendente o descendente, horizontal o vertical o de una manera interna o externa.
- Persona que escucha (Receptor- Audience). Este varía según el tipo de comunicación.

- Mensaje (Speech). Aquí se comprende la información que se puede agrupar en dos categorías: La primera comprende todas aquellas noticias que implican interés personal directo, es información que tiene como finalidad hacer saber a la persona lo qué debe hacer y cómo lo va a hacer en relación con su posición en la empresa y por lo tanto con sus tareas específicas. A este grupo pertenecen aquellas informaciones que expresan a cada uno una valoración sobre la calidad y cantidad de su rendimiento sobre un programa de adiestramiento y formación. En el segundo grupo se sitúan noticias de carácter más amplio como las referentes a cómo marcha la empresa, a las innovaciones nuevas, así como a hechos y personas que se pueden transmitir a todos.
- Situación (Ocasión - Situación). Son los medios por los que pasa la comunicación del emisor al receptor.
- Efecto (Effect - Resultado). Las modificaciones de comportamiento que tienen lugar en una persona después de la información proporcionada. Se muestra la eficacia de todo el sistema y muestra los efectos producidos por la comunicación sobre los que la reciben.

## **2.2. Definición de comunicación.**

Diferentes autores han tratado de definir a la comunicación en una sin fin de formas, algunas de estas se enuncian a continuación:

El concepto de comunicación etimológicamente proviene del vocablo latino *communicare* que significa “compartir algo, hacerlo común” en donde “común” sería la comunidad, entonces se podría decir que es algo de conocimiento de nuestros semejantes.

De acuerdo a la Real Academia Española la Comunicación se define como “Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”.

Idalberto Chiavenato dice que “Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas, una el que envía el mensaje y otra el que lo recibe”.

Según Alberto Martínez, “La comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta”.

Abraham Nosnik, define a la comunicación como “Una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado”.

Por otro lado, Miguel Antezana (2010), define a la comunicación corporativa como el conjunto de procesos de información que existe en las empresas, dentro de las áreas de está y que tiene objetivos particulares. La comunicación corporativa tiene una dimensión interna y una externa; es decir, basado en relaciones comunicacionales que se realizan dentro de la organización, y externa, dirigida a distintos públicos fuera de ella.

Después de observar cómo distintos autores tienen su concepto de comunicación tratarse de dar un concepto propio, podría enunciar que comunicación es la capacidad de escuchar, hacer preguntas y expresar conceptos e ideas de una forma efectiva, teniendo la habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito en específico ya sea dentro de la sociedad o dentro de una organización. En otras palabras, es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. La comunicación es un medio por el cual las personas se expresan entre si habiendo ideas en común en el cual debe existir un mensaje y se debe ocupar un tono de voz adecuado para llegar al objetivo deseado.

Dentro de la organización la comunicación puede entenderse como un flujo de informaciones dirigida tanto al interior como al exterior de esta, puede adoptar el

aspecto de órdenes, normas, consejos e instrucciones con el fin de dar dirección de la organización hacia los colaboradores.

### **2.3. Tipos de comunicación.**

Los seres humanos coleccionamos datos de nuestro entorno, los procesamos y cuando los tenemos listos finalmente lo compartimos a la sociedad esperando tener una reacción positiva de su parte y así poder resolver alguna necesidad.

Dentro de las organizaciones pasa algo similar, solo que con otro enfoque ya que muchas veces la desorganización no es otra cosa que caos en la comunicación, un cúmulo de órdenes y contraórdenes, una falta de instrucciones claras y precisas.

Además de esto, la buena comunicación dentro de la organización permite un alto grado de coordinación, garantiza la claridad y precisión de las órdenes, haciendo más fácil la explicación de las tareas asignadas hacia el personal y por ende estas se llevan mejor a cabo, hace posible y favorece que los colaboradores se comuniquen y se sientan con suficiente libertad para expresar sus ideas y sugerencias.

El proceso de la comunicación se desarrolla por medio de la emisión de significados principalmente, pero también podría ser por medio de gestos, señas, olores o cualquier cosa que nos permita dar a conocer un mensaje y por ende se produzca una reacción en quienes lo reciben. Existen dos diferentes tipos de comunicación la verbal y la no verbal, las cuales tratare de explicar en breve:

Comunicación verbal, es utilizada para transmitir ideas o dar información acerca de hechos personales, también se pueden transmitir opiniones y actitudes, en este sentido se pueden describir o expresar sentimientos, acuerdos o desacuerdos, hacer preguntas, pedir y demandar información, razonar o argumentar, este tipo de comunicación se subdivide en:

Oral: La oralidad es llevar a la práctica actos de habla que responde a situaciones, contextos, lenguajes, costumbres y cultura. Permite un contacto directo y personal

entre remitente y destinatario. Exige no sólo un dominio de la lengua, sino también el conocimiento de su vocabulario, saber cuál es el tono en el cual debemos dirigirnos, fomentar el respeto y todo lo que implica la comunicación. Los problemas que puedan dificultar en torno a la comunicación oral son la imprecisión con la que nos referimos, el empleo de palabras innecesarias, la falta de tiento con la que nos referimos y la situación en la que nos encontremos en el momento en el que nos expresamos.

Escrito: Presenta la ventaja dentro de la organización de hacer llegar la misma información a más personas sin que sea necesario que estas se reúnan, con esto se reduce en gran medida la deformación del mensaje ya que se presta para la transmisión y comprensión del mensaje. A partir de la comunicación escrita se constituyen procesos complejos como el habla y la escritura. Un signo es un fenómeno, objeto o representación que sustituye y ocupa el lugar de algo que es distinto. A diferencia de un no signo, "funciona, designa, denota". Una palabra es un signo lingüístico. Con las palabras se forma la lengua, que es un sistema de signos lingüísticos.

Comunicación no verbal. Se subdivide en cuatro tipos:

Kinésico: Se refiere a los movimientos corporales que utilizamos para comunicarnos, los gestos, el énfasis de la mirada al momento de comunicarnos, el movimiento de las manos al expresarnos, esto contribuye a dar fuerza o exagerar un discurso.

Táctil: Se refiere a toda la energía que podamos transmitir por medios corporales, ya sea por medio de un saludo de mano, un abrazo o cualquier contacto físico que tengamos con las personas, por el contrario el tocar a alguien por la espalda de una manera brusca podría parecer un gesto amenazante y se entenderá como una forma intimidante, dentro del entorno laboral una mano en el hombro o una palmada por la espalda del jefe con los trabajadores puede tomarse de la forma equivocada dependiendo de la relación que tengan.

Proxémico: Según Edward Hall en su libro “La dimensión oculta” (1973), menciona que es el espacio personal y explica que es la distancia que establecen las personas en sus relaciones cotidianas. Señala que existen cuatro rangos de distancias interpersonales, éstos pueden variar según la sociedad.

El primer rango es el de espacio público, se refiere a la distancia que una persona conserva frente a una figura pública en un evento masivo. En este caso se conserva una distancia de cuatro metros en adelante ya que este espacio hace posible que el orador pueda comunicarse simultáneamente con todas las personas.

En el segundo rango encontramos el espacio social, este se refiere a las distancias que se conservan dentro de los contextos de socialización, un ejemplo de estos casos son las conversaciones de trabajo en donde el contexto no permite que exista cercanía o intimidad entre los hablantes, la separación que debe existir en estos casos varía entre uno y dos metros. De esta forma se puede sostener una conversación personal sin entrar en situaciones de mayor confianza ni llegar a un punto de más intimidad.

El tercer rango es ocupado por el espacio personal, este se refiere a situaciones en las cuales existe una mayor cercanía y confianza entre las personas, en este rango encontramos tanto las relaciones personales como las familiares y la distancia puede ir de medio a un metro de distancia.

El cuarto y último rango es el espacio íntimo, el cual se refiere a la distancia que existe entre dos personas que comparten intimidad, esta es la que utilizamos particularmente cuando se trata de parejas o amigos muy cercanos, la distancia varía desde menos de medio metro hasta estar en contacto físico con la otra persona.

Apariencia: Se refiere al aspecto externo de las personas, la imagen y la apariencia física la cual puede transmitir la personalidad y algunas cualidades que mostramos frente a los demás.

Para que la comunicación sea eficaz realmente se debe cumplir con los siguientes requisitos:

**Claridad:** Los mensajes deben ser claros, fáciles de comprender por parte del destinatario, no deben ser confusos, deben dar a primera vista una idea del contenido que transmiten, para aumentar la claridad se puede recurrir a poner ejemplos prácticos, estos no solo aumentan la claridad si no también la rapidez de la transmisión del mensaje, así como también pueden ponerse ejemplos de casos demostrativos, en estos casos se puede introducir un tipo de lenguaje fácilmente comprensible hacia todos los niveles de la organización.

**Precisión:** La información transmitida debe ser completa y precisa en todos los sentidos, la omisión de esta ya sea de manera voluntaria o involuntaria así como las lagunas que puedan existir podrían confundir al receptor, un ejemplo claro son los reglamentos de la organización ya que aquí se debe precisar lo que está permitido y lo que no, esto debe estar plasmado claramente sin que queden zonas dudosas, ya que con esto podrían existir escapatorias para permitir privilegios o por el contrario podrían existir abusos.

**Redacción en forma adecuada:** Es necesario adaptar el lenguaje a la mentalidad y la capacidad del receptor, la forma debe ser interesante y la extensión lo mínima posible ya que una extensión excesiva constituye un obstáculo en orden psicológico para una atenta lectura.

**Objetividad:** Las comunicaciones en los dos sentidos deben tener el requisito de la objetividad para no generar desconfianza en el receptor. Por una parte, es oportuno que la dirección de la empresa sea imparcial al juzgar el hecho de la comunicación, así como también la objetividad con la que comunica, esto debe ser por medio del jefe el cual debe mostrar un alto grado de objetividad en las decisiones que toma.

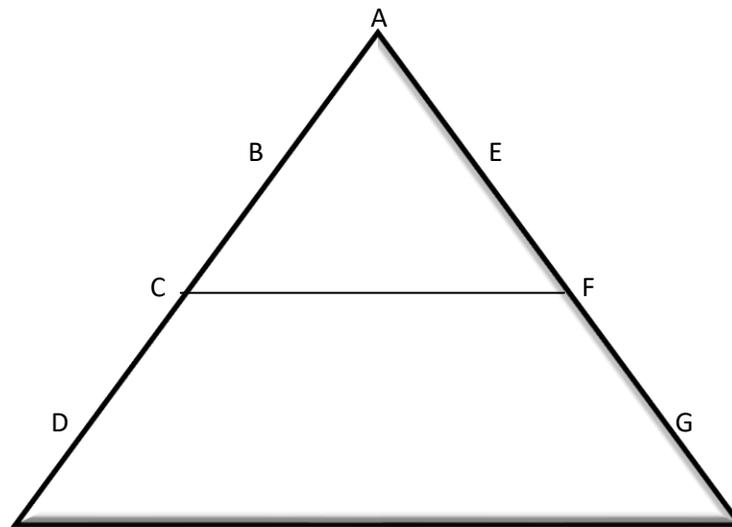
Difusión: La información debe llegar efectivamente a todos los interesados en el momento oportuno, los defectos de la difusión conducen a la distorsión de la información y por ende conducirnos a malos entendidos.

Los sujetos dentro de una organización tienen diferentes formas de comunicarse dentro de estas formas la comunicación puede clasificarse de modos diferentes las formas más comunes las podemos encontrar como:

1. Sujetos activos y pasivos en donde se tendrán comunicaciones horizontales, verticales, oblicuas y externas, el conjunto de estos cuatro tipos constituye el tipo de comunicación que posee cada organización.
  - Por una parte, existen las comunicaciones verticales, son aquellas que tienen lugar en la escala jerárquica de la organización, utilizando los canales de comunicación ya constituidos por la estructura organizativa. Las comunicaciones verticales descendentes están constituidas dentro de la organización por medio de órdenes, reglamentos, informaciones de carácter general, estos destinados a facilitar el trabajo y la integración del colaborador en la organización. Las relaciones son establecidas a lo largo de los niveles de autoridad, algunas son dirigidas únicamente entre el remitente y el receptor, en otros casos se necesitan grados intermedios de jerarquía, por ejemplo, si el director de área emite una orden esta debe pasar primero con el jefe del departamento el cual transmitirá dicha orden a los subordinados. Cuando nos referimos a la comunicación vertical descendentes es cuando esta va desde la base hasta la cumbre llevando información sobre la ejecución del trabajo y la marcha de las labores organizativas, como son ideas, sugerencias, solicitudes de aclaración, así como también las reacciones de las ordenes e instrucciones recibidas, en este sentido los subordinados y los mandos medios están satisfechos ya que pueden expresar su parecer, dar a entender lo que piensan y de alguna forma influir en la marcha de la organización, los flujos ascendentes de organización reduce la distancia entre dos puntos de vista diferentes,

también permite a la dirección tener datos útiles sobre la eficacia y la gestión, de aquí se pueden tomar decisiones con mejor calidad para beneficiar tanto a la organización como a los subordinados.

- Por otro lado, las comunicaciones horizontales son las que, dentro de una organización forman parte de un grupo de personas pertenecientes a un mismo nivel jerárquico, con la particularidad de que este tipo atraviesa la línea jerárquica, se transmite sin que sea necesario los niveles formales de autoridad, primero en sentido ascendente y después descendente, esto se podría interpretar como un puente situado entre diferentes servicios situados en el mismo grado de la jerarquía. Para que esto quede más claro podemos tomar de ejemplo la pirámide de Fayol quedando de esta manera:



Fuente: Diseño propio.

El procedimiento del puente según H. Fayol consiste en que trata de poner en relación a C con F los cuales se encuentran en un mismo nivel jerárquico con la diferencia de una doble escala, siguiendo la línea jerárquica sería necesario seguir la escala desde la C a la A, después descender de la A a la F para así después retornar de la F a la A y de descender de la A a la C para volver al

punto de partida, evidentemente es mucho más simple y rápido únicamente comunicarse desde el punto C hasta el punto F, este atajo se lleva con frecuencia, el nivel jerárquico en este caso los jefes B y E, han autorizado a sus subordinado en este caso C y F que entren en contacto directo y estos a su vez les informaran a sus jefes lo que han hecho en común acuerdo.

Por otra parte, se encuentran las comunicaciones oblicuas las cuales se establecen cuando un jefe debe entrar directamente en relación con los subordinados de otro jefe, esta comunicación solo se utiliza en casos de extremo caos, un ejemplo claro es en el caso de un incendio dentro de la organización en donde el responsable tomara bajo sus órdenes al personal de otros jefes y de otras áreas sin que exista algún conflicto de competencia.

2. En el canal autorizado se utilizarán comunicaciones formales e informales.

La comunicación formal es el estado de las relaciones individuales establecidas por la delegación de autoridad y de responsabilidad, así como la asignación de las funciones, mientras que la comunicación informal es el estado de las relaciones establecidas por las interacciones sociales entre individuos en una situación en particular.

Las comunicaciones formales: su principal fin es hacer llegar información donde sea necesario y en el momento más conveniente, con esto se conserva y mejora la eficiencia de la estructura organizativa, para que este cometido se cumpla es necesario crear un modo espontaneo, algo así como una red de canales no previstos por la dirección de la organización que permiten que los mensajes puedan llegar a todas partes.

Las comunicaciones informales: su peso e importancia es mayor en proporción con los defectos de las comunicaciones formales, dentro de la organización siempre existirá por lo menos un mínimo caso de comunicación informal en donde la dirección puede ocuparla para sus propios fines un ejemplo de esto son los llamados “chismes”, su velocidad de circulación es sumamente rápida, por esto es necesario que la dirección este atenta de su veracidad y a la importancia que se le puede dar, estas pueden conducir las

comunicaciones hasta donde las comunicaciones formales no pueden llegar, por ejemplo los chismes sobre los malos humores de los superiores, en las comunicaciones formales no llegan a aconsejarte que tengas cuidado con tal persona que ha llegado ese día de mal humor a la oficina, cuando se utiliza la comunicación informal se puede tener por seguro que en poco tiempo ya todos estarán enterados del mal humor del jefe. Por otro lado cuando se presentan en los niveles intermedios las comunicaciones informales se pueden utilizar por parte de los jefes, para conocer los problemas y los temas de interés de los subordinados así como las actitudes que estos pueden tomar con respecto a estas, también sirve para conocer las esperanzas, los temores, los humores difundidos, tanto de los subordinados como de otros miembros de la organización, se puede ocupar también para estar informado de las interpretaciones dadas a sus órdenes, instrucciones y comportamientos. Por lo tanto se podría decir que es bueno mantener un nivel mínimo de comunicación informal dentro de la organización sin que estas superen ciertas barreras y se convierta en señal de que el funcionamiento formal es insuficiente.

3. La dirección que tendrá la comunicación dentro de la organización será ascendente y descendente. Las comunicaciones ascendentes se dirigirán del personal a la dirección de la organización, la importancia de este tipo de comunicación es que puede mejorar la comprensión del lenguaje, conduce a una preparación de los mensajes para que exista una comprensión con los destinatarios teniendo en cuenta que la comunicación baja en escalafón, también da la posibilidad de mejorar la motivación del personal ya que permite al colaborador sentirse más participe en la organización, en su desenvolvimiento y en su vida misma. Las comunicaciones descendientes como su nombre lo dice desciende de la dirección de la organización hasta los niveles inferiores, considerando estos términos con la idea de que la organización se considera como una pirámide en cuya base se encuentra todo el personal proporcionado por niveles jerárquicos mientras que en el vértice se

encuentra la dirección de la organización. Podríamos concluir entonces que no existe colaboración sin una buena comunicación.

#### **2.4 La comunicación en el entorno dentro del departamento de nóminas de Stericycle.**

La importancia de las comunicaciones dentro de la organización sirve para tener en buen funcionamiento el clima organizacional, así como lograr las metas y objetivos de la organización. Para que exista una buena comunicación dentro del área administrativa debemos de tener presente que son importantes los sentimientos y emociones de las personas ante las cuales tendremos el intercambio de ideas y la información que queremos transmitir.

La comunicación debe ser un instrumento efectivo el cual nos apoye con los resultados esperados ya que la forma que empleemos para estar comunicados no solo consiste en palabras que manejamos sino también las acciones que realizamos y el tono de volumen de voz que utilizamos para dirigirnos con los compañeros y directivos con esto debemos de transmitir una atmósfera de confianza y respeto. Para que la comunicación sea efectiva debe de transmitir la información de una forma adecuada cuidando que la longitud del camino del remitente y del receptor sea la mínima posible ya que si ocurre lo contrario el mensaje puede perder la eficiencia que tenía en un principio y los resultados que se esperaban de este no serán los mismos.

Cuando la comunicación es efectiva entre el personal y los directivos todos logran:

- ✓ Comprender la información para realizar correctamente sus tareas.
- ✓ La información es precisa y se lleva a cabo de la manera correcta.
- ✓ Se comprende la utilidad de cada tarea que se realice.

- ✓ La motivación es parte importante para cumplir con las tareas y cooperar con los demás en sus actividades ya que sin mutuo entendimiento no es posible una comunicación eficaz.

Se debe obtener la cooperación voluntaria de muchas personas para que estas trabajen en equipo y exista colaboración y comprensión de su parte, para lograr esto primero que nada debemos saber de qué forma quieren beneficiarse, cuáles son sus necesidades y objetivos principales, esto se puede llevar a cabo teniendo un lenguaje comprensible, posteriormente se les debe de explicar de qué forma se podrían beneficiar personalmente o económicamente dependiendo sus necesidades y objetivos principales. Es necesario que exista un medio de información en el cual se tenga presente lo que se realizó y como se llevó a cabo.

### Capítulo 3. Motivación.

Esta conducta es provocada por motivos personales internos de cada individuo, esto quiere decir que no ocurre de manera espontánea. La motivación tiene que ver con las razones que están detrás de una conducta, Wong R (2000), señala que existen por lo menos dos niveles de motivación que pueden ser analizados. Estos son:

1. Indagar por qué un individuo exhibe ciertas manifestaciones de conducta y
2. Preguntar cómo se llevan a cabo estas manifestaciones conductuales.

Sobre estos dos niveles podríamos explicar la gran variedad de respuestas que existen entre dos personas ante una misma situación.

La motivación vista desde el ángulo psicológico, se basa en dos grandes momentos, los cuales se dividen en: antes (etapa pre científica) y después (etapa científica) de la obra de Darwin *El Origen de las Especies*, de 1859. Durante la etapa Pre científica, la motivación se reducirá a la actividad voluntaria, por otro lado, la etapa científica se refiere a los instintos e impulsos que poseemos, pero además se describe como las actividades cognitivas que dirigen la conducta hacia determinadas metas. Por lo tanto, se podría entender que la motivación desde el punto de vista psicológico actualmente debe verse como la conexión de las conductas del individuo, las cuales son dirigidas hacia metas que ellos mismos desean poseer.

La motivación se podría utilizar para explicar y comprender las diferencias de la intensidad o falta de esta sobre la conducta de los individuos, que por medio de procesos internos o externos induce el individuo sobre sus acciones.

La dirección del personal tiene la tarea de descubrir las motivaciones existentes y motivar al personal en el sentido que sea deseado, para esto se debe tener presente que las motivaciones pueden cambiar integralmente en un breve plazo de tiempo ya sea por causas externas o por motivos internos. Cuando hablamos de motivación dentro de la organización nos referimos a adentrarnos en la mentalidad del personal.

### **3.1. Definición de motivación.**

Beck (2000), ha matizado las características del concepto de motivación, enfatizando que no sólo hay que explicar por qué se produce una conducta, sino que también hay que tratar de explicar la importante variabilidad conductual observable en cualquier ser vivo. El concepto de variabilidad hace referencia, al menos, a dos posibilidades. Por una parte, aquella referida a la amplia gama de manifestaciones conductuales cuando el abanico de posibles situaciones estimulantes es amplio. Por otra parte, y de forma más restrictiva, cuando nos centramos en una y la misma situación a estimular. En esta segunda posibilidad, el concepto de variabilidad es más específico, haciendo referencia, por una parte, a las diferentes manifestaciones conductuales mostradas por dos personas ante una misma situación a estimular y, por otra, a las diferentes manifestaciones conductuales mostradas por una misma persona ante una misma situación estimular en dos momentos diferentes. En cualquiera de los casos, parece claro que existe una premisa motivacional básica en la conducta de cualquier individuo. Desde un razonamiento de este tipo, y siempre argumentando en sentido general, se puede entender la tendencia a aproximarse a lo que producirá consecuencias gratificantes y la tendencia a evitar lo que producirá consecuencias desagradables.

Petri (1991), señala que se puede utilizar el término “Motivación” para explicar y entender las diferencias en la intensidad de la conducta. Es decir, las conductas más intensas pueden ser consideradas como el resultado de los más elevados niveles de motivación. Igualmente, el término “Motivación” puede usarse para indicar la dirección selectiva de una conducta.

Según Morón C. (2011), menciona que la motivación es la atracción hacia el objetivo deseado, la cual transmite una acción por parte del individuo la cual permite la aceptación del esfuerzo que es requerido para conseguir dicha meta. Por tanto, se podría enunciar que la motivación está compuesta por necesidades, expectativas o incomodidades las cuales son fundamentales previo al aprendizaje sin olvidarnos

que es el motor del mismo. La falta de motivación hace complicado el éxito de los objetivos planteados ya que la motivación es lo que hace que el individuo actúe y se comporte de una determinada manera.

Motivar entendido de la forma más simple es estimularse así mismo o a otra persona para realizar determinada acción. Los colaboradores motivados positivamente dentro de la organización no solo trabajan por la ganancia sino también porque están entregadas a sus tareas y son conscientes de lo que representan dentro de la organización, de esta manera se obtienen resultados favorables, por el contrario, cuando no existe una motivación eficiente será difícil obtener resultados satisfactorios.

La motivación es una mezcla de procesos internos de cada individuo ya seas psicológicos o fisiológicos los cuales incurren en una situación determinada ya sea de una forma consciente o inconsciente.

Según la concepción tradicional en que se inspira la teoría económica clásica, el hombre es un animal racional motivado por el deseo de aumentar su propio beneficio. A. H. Maslow crea un concepto basado en el comportamiento humano el cual se basa en tres principios fundamentales:

- 1) El hombre es un animal que “desea”.
- 2) Lo que el hombre desea depende estrechamente de lo que posee. Así como su comportamiento está motivado por las exigencias satisfechas y no por aquellas todavía no pagadas.
- 3) Las exigencias y los deseos del hombre ocupan un lugar según el orden de importancia en el cual los de contenido más elevado afloran a la superficie y exigen satisfacción solamente después de que se ha cumplido los de carácter inferior, la satisfacción de estas exigencias en el ambiente de trabajo está estrechamente relacionado a la presencia de determinados factores ambientales los cuales se ven reflejados notablemente en la motivación del

personal para tener un poco más claro este punto lo podemos ejemplificar de la siguiente manera:



Fuente: Google. (2019). *Pirámide de Maslow*, Google, recuperado el 05 de Noviembre de 2019, de: [https://robertoespinoza.es/wp-content/uploads/2019/06/piramide\\_de\\_maslow\\_0.png](https://robertoespinoza.es/wp-content/uploads/2019/06/piramide_de_maslow_0.png)

Las necesidades filosóficas, se refieren a las necesidades primarias del hombre como son el aire, el alimento, el agua, el sueño, entre otras. Una vez satisfechas estas exigencias el carácter motivador del comportamiento se satisface.

Las necesidades de seguridad, se encuentran en el nivel siguiente aquí encontramos la necesidad de protección de los peligros físicos como son incendios, siniestros, agresiones o cualquier acto similar. También encontramos la necesidad de seguridad económica, así como la seguridad emotiva, estos factores contribuyentes a la protección contra los riesgos de la vejez, o algunas enfermedades, estos son un importante factor de motivación.

Las necesidades sociales, son las relacionadas al amor, afecto, amistad, estas son un poco más difíciles de satisfacer en la sociedad actual sobre todo por el aislamiento en el que vive el individuo, actualmente estas exigencias constituyen un factor de primera importancia para la motivación.

Las necesidades de reconocimiento, se refieren a las exigencias que tiene el individuo de tener estimación de sí mismo teniendo aspiración a la dignidad personal, a la independencia y a la libertad por otro lado esta necesidad también exige sentirse apreciado por los otros en donde el deseo del reconocimiento de los demás tiene una notable influencia motivadora, ya que su satisfacción no siempre es posible.

Las necesidades de autorrealización de la propia personalidad se encuentran en el vértice de la pirámide, se refieren a las aspiraciones que cada persona de ser lo que puede ser o hacer lo que puede hacer.

### **3.2. Características de la motivación.**

La motivación es un proceso interno en el cual se puede involucrar algún cambio. Dreikurs (2000), define a la motivación como un proceso dinámico, momentáneo, en donde nos referimos a un estado motivacional, pero, cuando nos referimos a una predisposición referida a las tendencias de acción, estamos hablando de un rasgo motivacional.

Deckers (2001), propone que, para estudiar la motivación, es necesario tener en cuenta tres cambios internos referidos a la conducta de los individuos estos son:

1. El cambio de circunstancias, la motivación del momento y las situaciones determinadas en un individuo permite identificar en qué medida un objeto atrae a un individuo. La motivación se puede observar en dos posibles formas la primera es la cantidad o intensidad la cual implica un cambio esto es cual fuerte o débil es la motivación de un individuo. La segunda es una forma de cualidad la cual implica la dirección de las acciones de una manera más específica.

2. El cambio que existe entre distintos individuos, las cuales permiten distinguir a las diferencias individuales. Con esto nos podremos dar cuenta de la energía y la intensidad que cada individuo utiliza en relación con la motivación la cual puede ser variable dependiendo de cada uno. Han existido distintas denominaciones para referirse a este factor que proporciona la energía. En la actualidad únicamente se habla de activación el cual proporciona la intensidad de la motivación, consiste en la utilización del tiempo que se invierte en la movilización de la energía de la conducta motivada. Esto ha llegado a proponer la existencia de dos dimensiones la primera es una dimensión fásica la cual produce reacciones o excitaciones breves, asociadas a un estímulo u objetivo que, por alguna circunstancia, es significativo para un individuo y la segunda llamada dimensión tónica refiere a respuestas o excitaciones provocadas por un estímulo u objetivo, el cual, en este caso, posee mucha relevancia, o exige mucha dedicación al individuo, produciendo un nivel sostenido en la respuesta o excitación (Palmero y Chóliz, 1991).
3. El cambio de consideración la cual permite localizar la eventual existencia de patrones de conducta específicos de cada tipo de individuos. La dirección de la motivación, se describe como la versatilidad de los tipos de metas, teniendo en cuenta la elección de los objetivos a seguir.

Por otro lado, Aarón Levenstein (1962), realizó diferentes estudios en varias organizaciones y afirma que la satisfacción de los colaboradores se puede clasificar de la siguiente manera:

1. Seguridad: se refiere a la seguridad económica que tienen los colaboradores, teniendo en cuenta que esta es una necesidad primaria puesto que con esto se pueden satisfacer las necesidades primordiales del hombre.
2. Interés suscitado por el trabajo: La empresa ejerce ante esto un papel fundamental ya que a ella le competen la distribución de las tareas y los trabajos, así como la organización que este debe de tener, con esto el

colaborador no siente la preocupación de verse abandonado o sentir que todo lo tiene que hacer al mismo tiempo.

3. **Aprecio por parte de los superiores:** Este es el papel principal que juegan en el caso persona a persona, la organización puede favorecer las motivaciones si es que dentro de ellas se encuentra un espacio armonioso entre los jefes y los subordinados.
4. **Comprensión entre trabajadores y jefes:** La organización debe de difundir un espíritu de comprensión en todos los niveles, pero particularmente en los mandos medios y altos, así como en la dirección, en donde también se debe de establecer un clima de reciprocidad de la confianza.
5. **Retribución:** Más que una elevada retribución el colaborador debe sentirse satisfecho con una retribución justa, en la cual sus méritos sean reconocidos y en la que no tenga discriminaciones a favor de él o de otros colaboradores que realicen las mismas tareas.
6. **Supervisión:** La organización debe darse a la tarea de establecer una política de control que sea rigurosa pero justa, teniendo límites reales relacionados con las necesidades de la misma ya que si esto no se cumple puede ser contraproducente para la organización.
7. **Aspectos sociales del trabajo:** Es importante que las personas puedan alcanzar sus relaciones sociales, las que se dan de persona a persona esto en gran medida es algo que la organización con sus objetivos de trabajo impulsa para que esto ocurra o por el contrario solo obstaculiza este aspecto.
8. **Condiciones de trabajo:** Estas son consecuencia de las decisiones de la organización ya que puede crear un ambiente agradable para el desarrollo del trabajo evitando repercusiones negativas sobre la salud de los colaboradores.
9. **Comunicaciones:** Las relaciones que existe entre las personas tiene una gran importancia en la forma en la que se comunican y esto dentro de la organización depende de la política interna, de los medios que se ponen en práctica y de los resultados que se desean conseguir.

10. Horarios de trabajo: Las decisiones que la organización tome sobre este asunto tiene un peso notable sobre la vida del colaborador, sobre sus hábitos y sobre la disponibilidad de su tiempo libre.
11. Facilidades y servicios varios: La organización debe establecer una política de asistencia y de facilidades tratando de eliminar las dificultades que encuentran los colaboradores dentro y fuera del ambiente de trabajo relacionado directamente con sus tareas.

### **3.3. La motivación dentro del departamento de nóminas de Stericycle.**

El interés del departamento de nóminas consiste en tener personas motivadas positivamente, que tengan disposición a trabajar y a dar lo mejor de ellos mismos. Mantener el interés del personal de Stericycle, tiene una relación con el propio trabajo, es uno de los medios más útiles de la motivación del personal, se crea entusiasmo y disposición favorable con los superiores. La diferencia de rendimiento y del comportamiento entre un colaborador entusiasta y el que solo se encuentra por la necesidad de una ganancia, se diferencia en que el primero se encuentra en una continua satisfacción por lo tanto no se ausenta más que para casos extremos trata de unir la calidad y la cantidad, el segundo por el contrario es indiferente, odia su propio trabajo, se aleja de él en cuanto le es posible no se preocupa de la calidad de lo que realiza, en cuestión de cantidad, únicamente hace lo necesario para que este no sea un motivo para su despido, dentro del departamento de nóminas tratamos día con día que nuestro trabajo sea entusiasta.

Mantener el interés por el trabajo es difícil, pero no imposible. Dentro de Stericycle existen políticas que tienen en cuenta los posibles obstáculos, las cuales evitan el aburrimiento. Un ejemplo es que cada fin de mes se realiza la celebración de los colaboradores que cumplieron años en el mes, por área se realizan juegos y comida esto hace que no se torne de monotonía el trabajo. Existen diferentes actividades a lo largo del año, en septiembre, se realiza una comida mexicana, en el mes de los Muertos (noviembre), se hace un concurso de disfraces; en diciembre con una

comida de fin de año, para agradecer al personal los objetivos cumplidos durante el periodo, que motiva a los colaboradores para eliminar la monotonía y que no sea un factor para la falta de motivación dentro de la organización. Por otro lado, cada colaborador tiene libre derecho de escuchar la música que más le guste, con el debido respeto hacia con los demás compañeros; con algo tan simple como esto evitamos el agotamiento emocional y el aburrimiento dentro del entorno laboral, el trabajo es productivo y los colaboradores se sienten más contentos. En el área de nómina tratamos de que cada colaborador desempeñe las actividades que se ajusten a sus habilidades y competencias profesionales, esto con la finalidad de que realice con énfasis sus labores y por tanto no se desmotiven.

## **Capítulo 4. Clima organizacional.**

### **4.1. Concepto de clima organizacional.**

La conceptualización del clima organizacional tuvo su auge a partir de la década de los sesentas del siglo XX, el cual fue asociado a la definición de Desarrollo Organizacional. Ambos temas planteados por la Teoría General de Sistemas, de Von Bertalanffy.

El clima organizacional depende de las percepciones (esto quiere decir el conocimiento y las sensaciones que experimentan los sujetos particularmente) y descripciones (entendidas como la referencia que tiene el individuo de las sensaciones experimentadas) que hacen los sujetos del ambiente en donde se encuentren situados.

De esta manera, Chiavenato (1992) conceptúa que el clima, es el medio interno y psíquico, distintivo que está en las empresas. Inclusive, que la noción del clima organizacional envuelve ciertas particularidades “que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas” (García R & Ibarra V, 2016).

Furnham (2001), afirma que “...el clima laboral es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que influyen sobre quienes trabajan en ella.”. (601).

Escat, M. (2003), asegura que el clima organizacional puede definirse como “Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan su rendimiento en el trabajo.”.

Por su parte, Rodríguez (2005), comenta que el clima organizacional “...se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al

trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.”. (161).

Nicolás Seisdedos Cubero define el clima como un conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos, en este sentido, lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo perciben otros; por tanto, es una dimensión más de la organización.

Otra definición la encontramos en la presentación del Dr. Suárez (2008), quien afirma que el clima son las percepciones que tiene el individuo de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

Es por esto que el clima organizacional depende de la percepción que el individuo tenga de la situación, por lo que se toma en cuenta la forma en cómo ve las cosas y no así la realidad objetiva.

En resumen, concebimos el clima organizacional como el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, de esto depende la satisfacción o insatisfacción del colaborador, lo que repercute en sus actividades.

#### **4.2. Tipos de clima organizacional.**

En la organización el colaborador se encuentra en una búsqueda constante de reconocimiento de sus actividades, así como de su autonomía, cuando la organización no satisface estas necesidades existe un grave conflicto entre ambos. Todos los recursos financieros, tecnológicos y materiales son importantes dentro de la organización, los colaboradores por medio de su entusiasmo, lealtad y satisfacción en el trabajo hacen la diferencia entre el trabajo que realicen, la productividad, la utilidad y la competitividad tanto de ellos mismos como de la organización sin perder

de vista el recurso humano. Para que una persona pueda realizar bien su trabajo debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira a su alrededor.

Rensis Likert educador y psicólogo que se especializó en la Teoría sobre la Gestión, propuso cuatro tipos de sistemas organizacionales y cada uno de ellos tiene un clima en particular.

Tipo 1. Autoritario: Este sistema se caracteriza porque las decisiones únicamente se toman en los altos mandos y de ahí se transmiten burocráticamente, el control se encuentra centralizado. El clima que domina en este tipo de Organizaciones es de desconfianza, temor e inseguridad entre los sujetos.

En este tipo de sistema, no se confía en los individuos lo cual se hace muy evidente y la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, la comunicación es descendente y sirve únicamente para dar instrucciones u órdenes, el clima que se percibe es de temor la mayor parte del tiempo y el castigo es el principal motor de motivación para los sujetos.

Tipo 2. Paternalista: Este sistema se caracteriza porque las decisiones son tomadas por los altos mandos, el control es centralizado. Los altos mandos tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados en una flexibilidad limitada. El clima se basa en la confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y de dependencia desde la base hasta la cumbre.

Este tipo de sistema se caracteriza principalmente en que la toma de decisiones no es centralizada si no que se distribuye en diferentes lugares de la organización, la comunicación es vertical y horizontal esto favorece una participación colectiva, el clima es de confianza esto hace que se logren objetivos altos tanto individualmente como en la productividad de la organización, se busca motivar a los individuos a través de las recompensas económicas.

Tipo 3. Consultivo: En este tipo de sistema, existe una mayor descentralización y delegación de las responsabilidades. Las decisiones se toman en los niveles altos,

sin embargo, las decisiones específicas se comparten con los niveles medios e inferiores, el clima es de confianza y maneja niveles altos de responsabilidad ya que los objetivos se fijan después de discutirlos con los subordinados.

Tipo 4. Participativo: Este sistema los subordinados cuentan con la confianza de los altos mandos, busca trabajar los objetivos sin dejar a un lado la amistad que se genera en el trabajo, por lo tanto, existe una corresponsabilidad, las recompensas se dan por medio de lo económico, pero también en lo simbólico, la comunicación es fluida.

Por otro lado, según Litwin y Stringer existen diversas escalas de clima organizacional las cuales son:

1. Estructura: Se vincula con las reglas que tiene la organización, las obligaciones de los colaboradores, las políticas, la jerarquía y las regulaciones, son todos los canales formales que existen dentro de la organización.
2. Responsabilidad: Es la percepción que tiene el colaborador de su superior, así como el compromiso que tiene sobre su trabajo, la toma de decisiones por sí mismo y crearse sus propias exigencias.
3. Recompensa: Se refiere a los estímulos que recibe el colaborador por su buen trabajo. Es en gran medida lo que la organización utiliza, más el premio que el castigo.
4. Riesgo: Se refiere al sentimiento que los colaboradores tienen a los desafíos que impone el trabajo, es la medida que la organización ocupa para promover retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Calor: Aquí se encuentra la percepción por parte de los colaboradores a que existe un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales entre los mismos colaboradores, así como también entre jefe subordinado.
6. Apoyo: Describe el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de apoyo por parte de los directivos, así como de otros colaboradores.

7. Estándares de desempeño: Se refiere al énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, Aquí podemos percibir las metas implícitas y explícitas, así como las normas de desempeño.
8. Conflicto: Es el grado en que los colaboradores entre ellos mismos o con sus superiores aceptan las opiniones diferentes, no temen a enfrentarse a puntos de vista diferentes, intentan dar soluciones a los conflictos tan pronto surjan.
9. Identidad: Nos referimos al sentimiento de pertenencia a la organización, este elemento es de suma importancia dentro del grupo de trabajo ya que da la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

#### **4.3. Mejoras del clima organizacional.**

El clima organizacional lo constituyen una serie de factores del contexto de trabajo, todos ellos relacionados con la satisfacción laboral que en determinada circunstancia pueden llegar a crear una serie de insatisfacción laboral o estrés. En todos los lugares de trabajo existe un tipo de clima organizacional el cual cuando es malo se convierte en asfixiante e insoportable para los que se desenvuelven dentro de él, este factor conduce a que exista un mayor ausentismo, así como que exista una rotación desmedida, la mayoría de los colaboradores que cambian de trabajo lo hacen por un mal clima organizacional o por tener una mala relación con su jefe. La responsabilidad de que el clima laboral sea el adecuado para los colaboradores recae en la dirección de la organización, la cual debe encaminarse en identificar y puntualizar conflictos puntuales de una manera rápida y benéfica para todos, estas decisiones deben tener presente que efectos tendrán en mayor o menor medida a los colaboradores y los efectos que estos cambios tendrán en el clima laboral.

Los factores que influyen en un clima laboral inadecuado son semejantes a los que lleva a la insatisfacción laboral por un aparte el colaborador se siente poco valorado, no está informado de lo que ocurre dentro de la organización o no se siente participe en las decisiones que se toman a su alrededor. Las consecuencias de un inadecuado clima organizacional consiste en que el colaborador se esfuerza al mínimo en sus

actividades, tiene un bajo rendimiento, existe un índice mayor de ausentismo y de rotación. Cuando esto ocurre a todos los individuos les interesa que prevalezca una mejora en el clima organizacional; la mejora de este clima se ve reflejada en el aumento del rendimiento de los colaboradores, así como en otros aspectos importantes de la organización.

Los directivos deben indagar y conocer cuál es clima laboral que existe dentro de la organización. El clima laboral puede evaluarse de diferentes formas, una de ellas es una entrevista con los colaboradores, con preguntas no formales, aunque también se pueden utilizar encuestas de clima laboral. Estas encuestas tienen por objetivo proporcionar una visión más detallada sobre los problemas más significativos y dónde residen éstos y así poder guiar a soluciones.

Cuando se realizan este tipo de estudios debe causarse la menor incertidumbre posible, ya que cuando se recaban datos o información se genera una gran expectativa y si no se hace nada se pierde la credibilidad y se genera desconfianza hacia actuaciones futuras. Se tienen que comunicar los resultados lo más pronto posible y diseñar un plan que muestre que algo va a cambiar o que se va intentar cambiar.

Las actuaciones que la organización debe tomar en cuenta para que el clima laboral mejore deben ser a favor del colaborador, por ejemplo:

- Desde que un colaborador ingresa por primera vez a la organización esta debe de tener la preocupación suficiente para que se sienta acogido, los cursos de bienvenida son muy importantes estos hacen que exista un buen principio.
- Debe existir un curso de inducción.
- Debe existir una flexibilidad en las reglas y procedimientos.

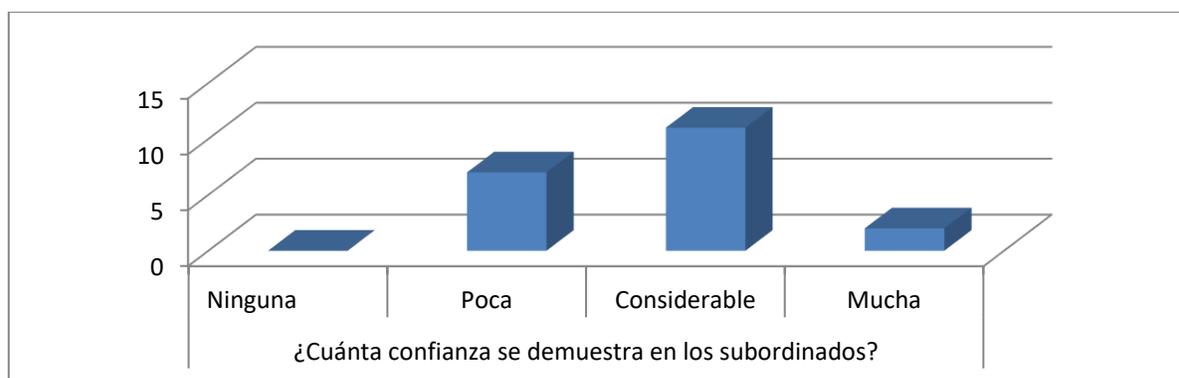
#### 4.4. El clima organizacional dentro del departamento de nóminas de Stericycle.

El tipo de sistema que se debería adoptar en todas las instituciones para que pueda existir una buena relación tanto dentro como fuera del entorno laboral, según Rensis Likert, es el sistema organizacional tipo 4 “Participativo”.

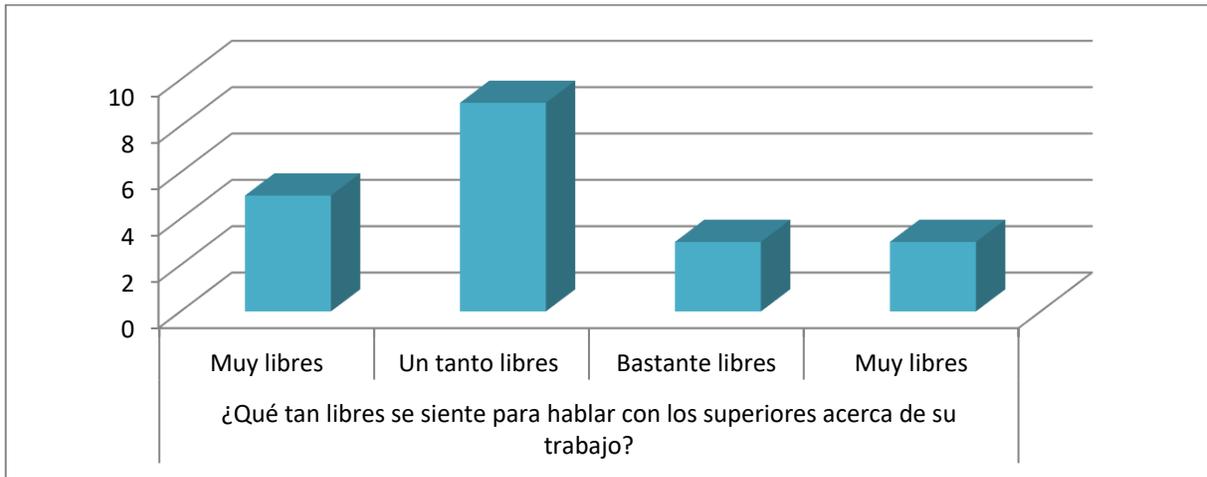
En mi experiencia laboral puedo decir que el liderazgo que el jefe directo ejerce juega un papel fundamental, ya que de cierto modo él es responsables del clima que existe dentro del área de trabajo, de esto depende que nos trunque o nos permitan que desarrollemos el potencial que poseemos, en gran parte la motivación que los jefes aplican.

Con el propósito de identificar la precepción del clima organizacional en el ámbito laboral dentro del área de nóminas de Stericycle, se realizó un análisis del tema el cual consistió en un cuestionario compuesto por diecisiete preguntas, en donde se tomaron en cuenta los temas de motivación, comunicación, clima organizacional y toma de decisiones dentro del área de nóminas, con el propósito de saber cuál es el punto de vista de los colaboradores y darle una solución a algún conflicto que este nos proyecte. Se consideraron a 20 participantes de un total de 40 personas que se encuentran en el departamento de nóminas, la encuesta puede visualizarse en el anexo número uno, la cual arrojó los siguientes resultados:

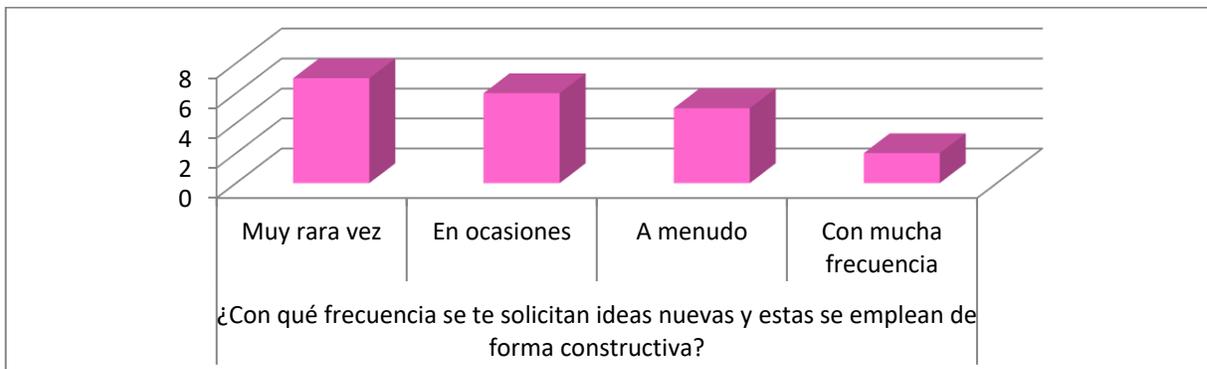
##### 1. Percepción acerca de la confianza del subordinado.



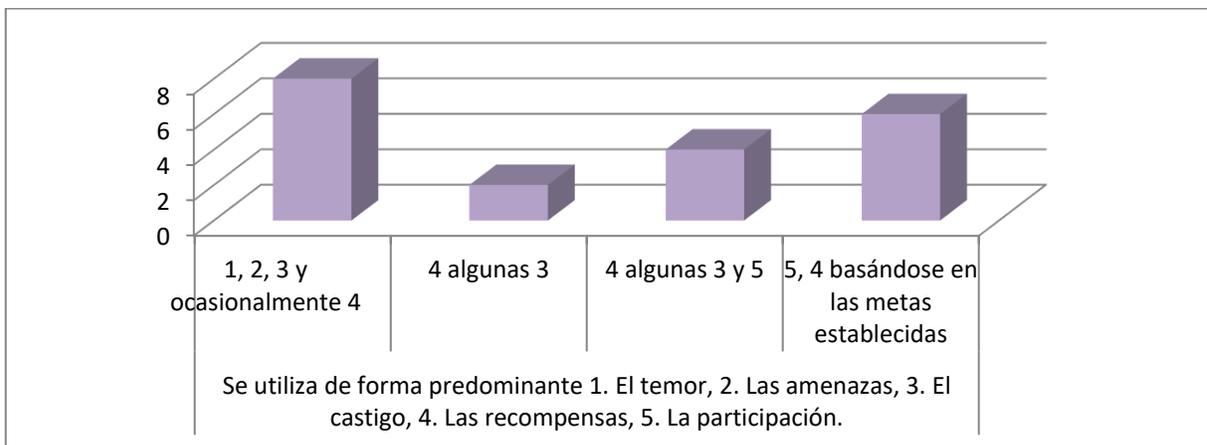
## 2. Confianza para externar opiniones.



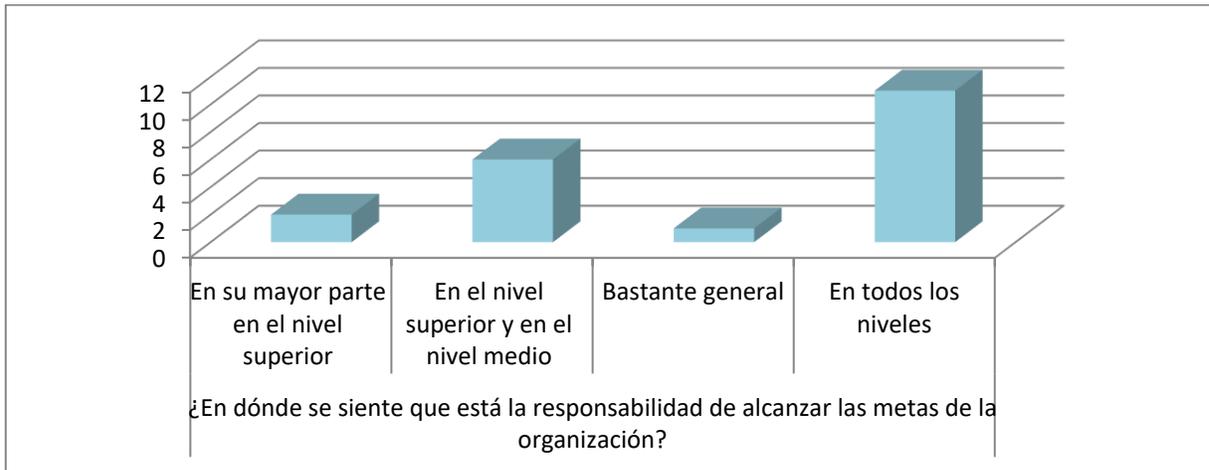
## 3. Solicitud de nuevas ideas.



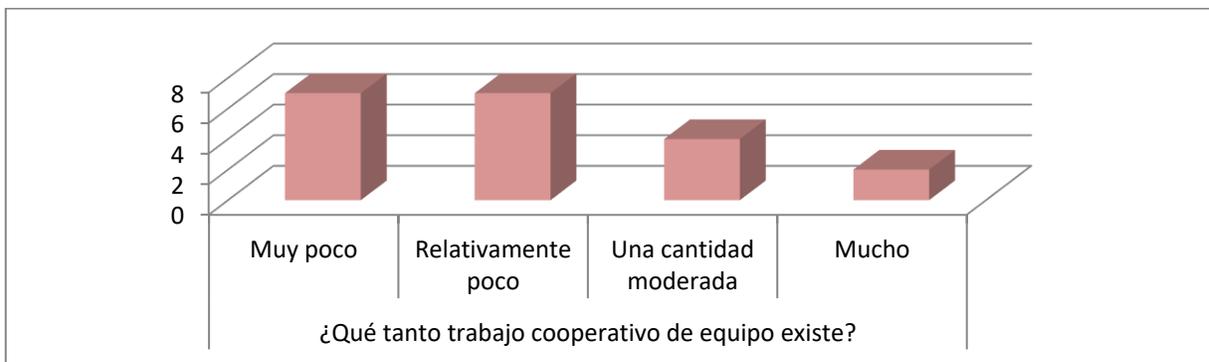
## 4. Motivación.



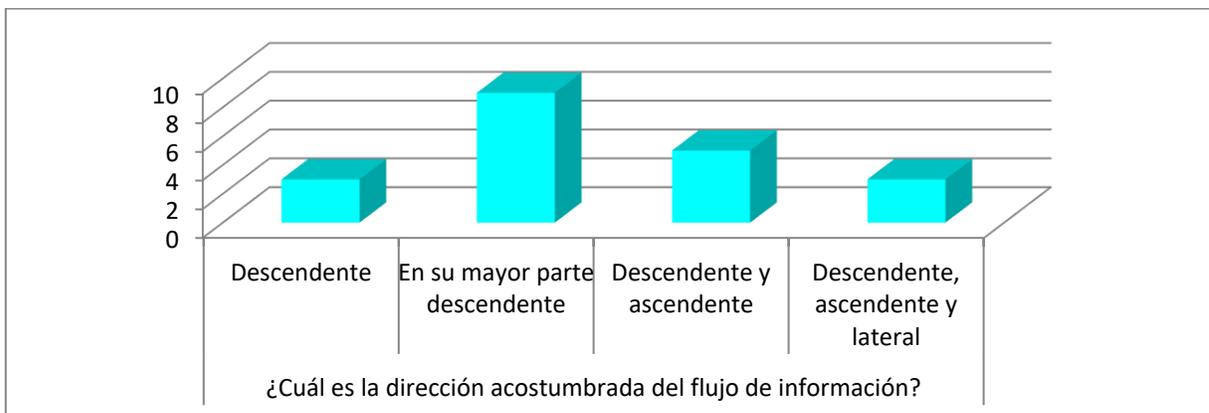
### 5. Ubicación de NUTS institucionales.



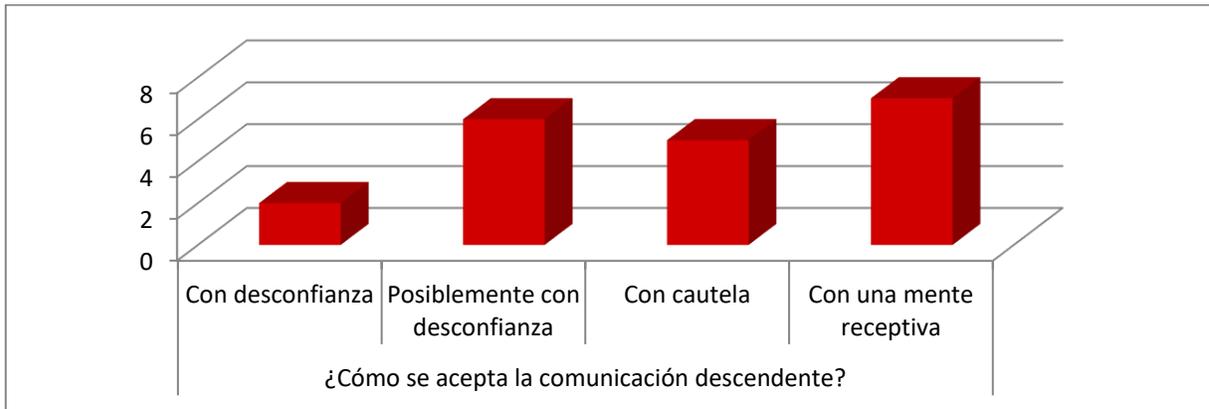
### 6. Trabajo colaborativo.



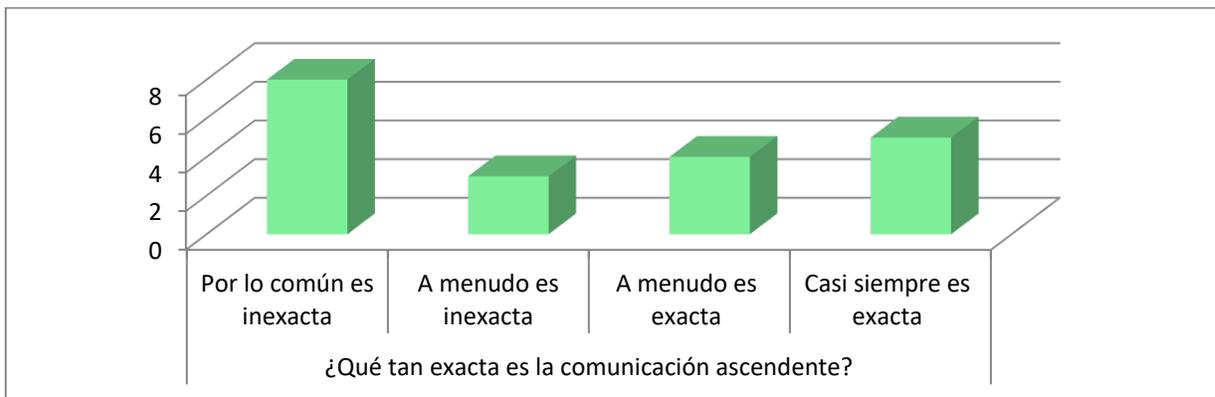
### 7. Flujo de información.



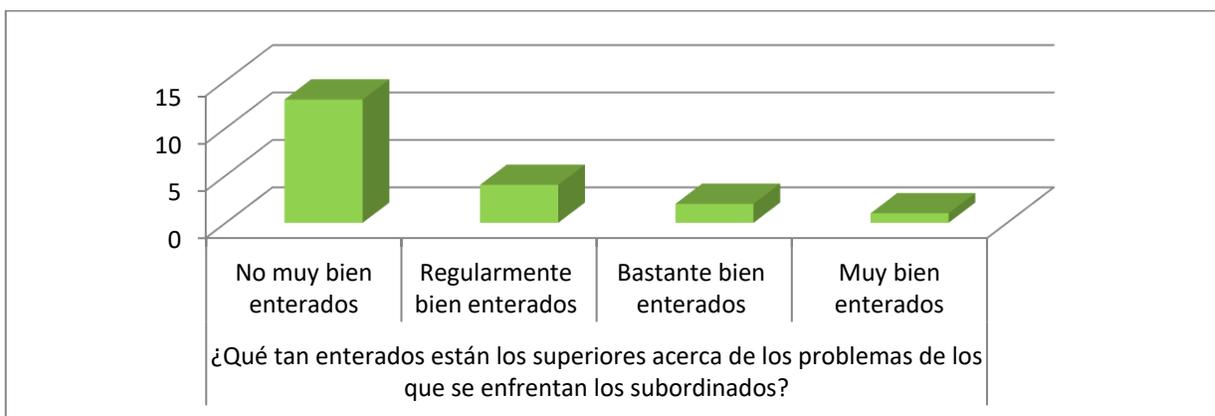
### 8. Aceptación de la comunicación



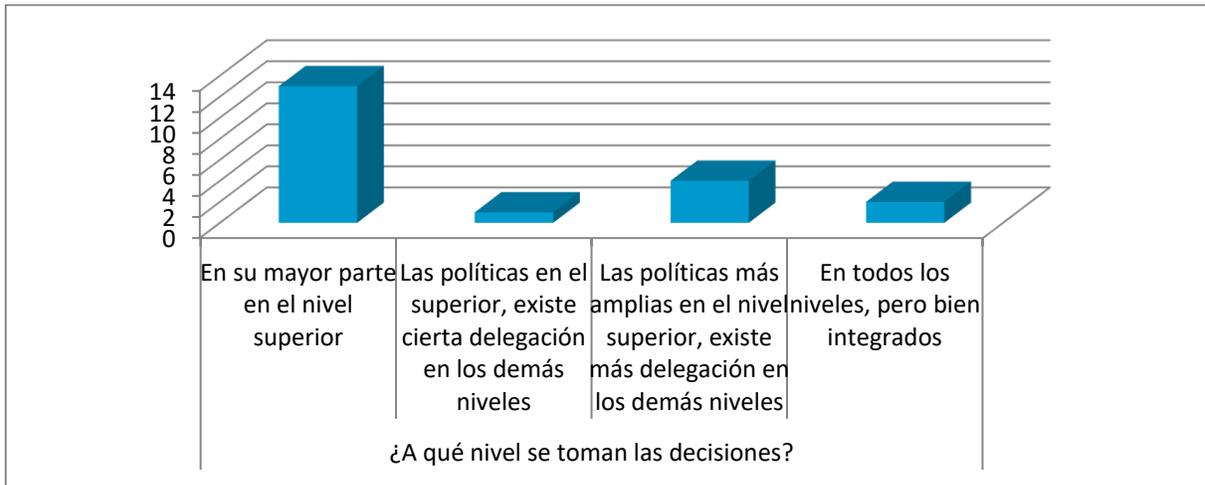
### 9. Percepción de la comunicación.



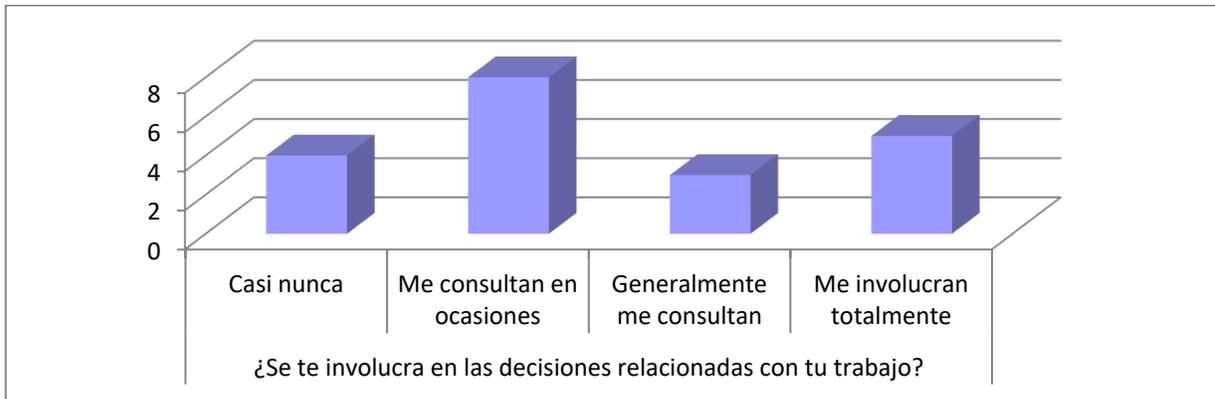
### 10. Vinculación entre superiores y subordinados.



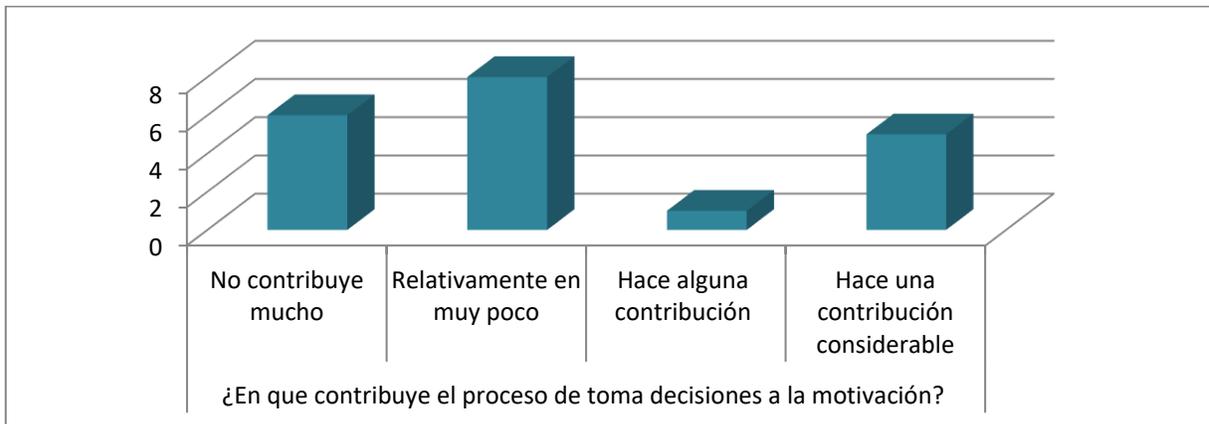
### 11. Toma de decisiones.



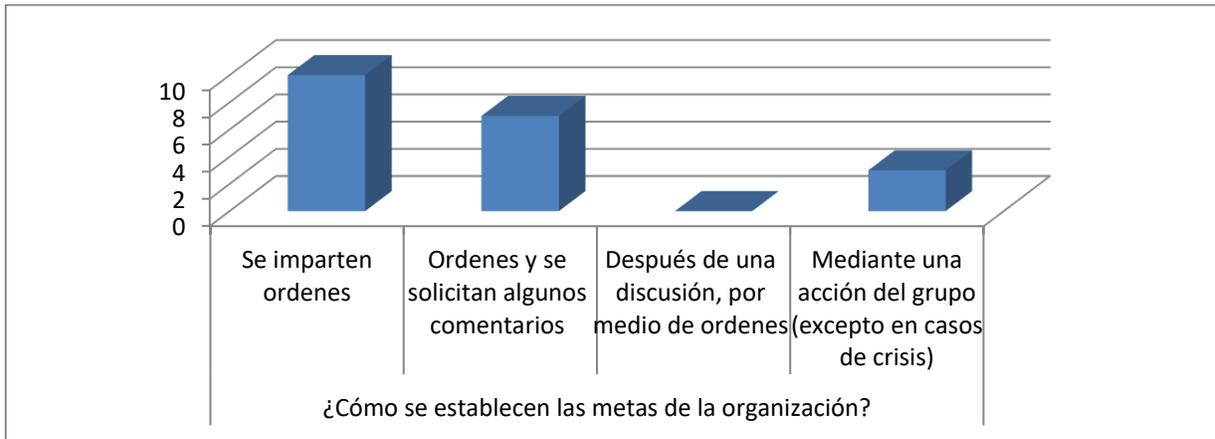
### 12. Decisiones de trabajo.



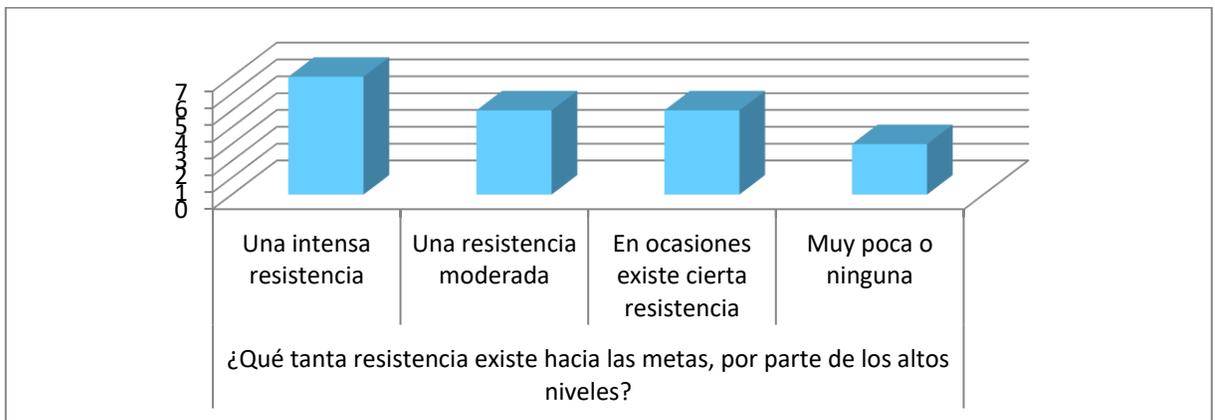
### 13. Contricucion de la motivavion.



#### 14. Metas organizacionales.



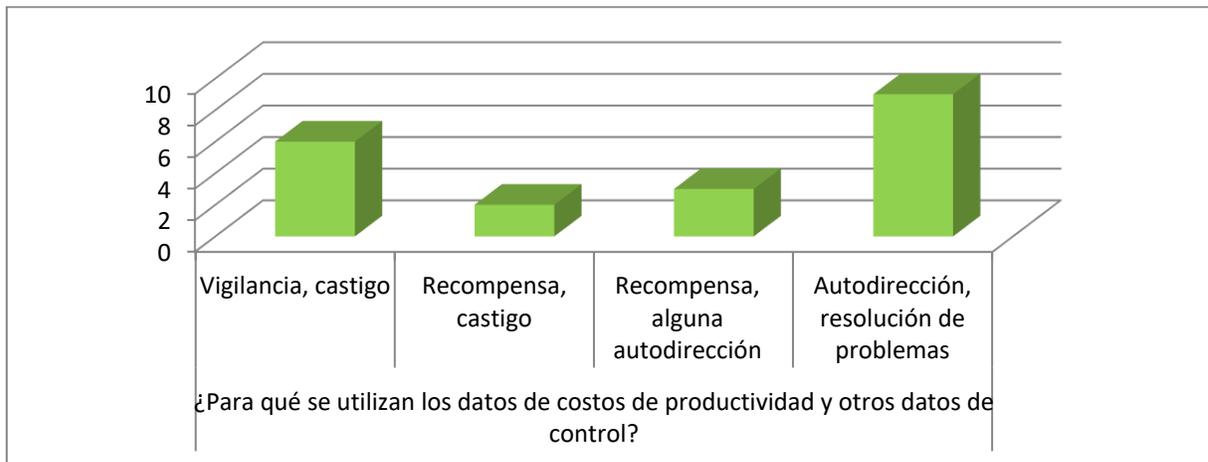
#### 15. Resistencia de altos niveles.



#### 16. Revisión de control.



## 17. Datos de control.



### 4.5. Diagnóstico.

Lo que se puede observar a lo largo del análisis del instrumento que utilicé para darme cuenta de la percepción sobre clima organizacional que tienen los colaboradores dentro de la organización, se realizaron veinte encuestas en la que observé que la mayoría de los colaboradores consideran que la confianza que el superior tiene hacia con ellos no es excelente, se cree que más bien es un tanto considerable. Para hablar con el jefe sobre su trabajo y con esto expresar sus ideas sienten que son un tanto libres y con la suficiente confianza, muy rara vez se le solicitan que colaboren con ideas nuevas para emplearlas de forma constructiva hacia su trabajo, referente a la motivación el factor predominante que los colaboradores sienten de sus jefes es el temor, seguido por las amenazas y el castigo ocasionalmente, los encuestados consideran que las recompensas son el medio de motivación dentro de Stericycle.

La responsabilidad de las metas que tiene que alcanzar la organización se siente en todos los niveles, dentro de la organización el trabajo en equipo es relativamente, por otro lado se considera que el flujo de la información es descendente la mayor parte de las veces y esta es aceptada por los subordinados con una mentalidad receptiva,

esta comunicación suele ser inexacta, como resultado de esto los niveles superiores no se encuentran muy bien enterados de los problemas a los que se enfrentan los subordinados dentro del ambiente laboral. Por consiguiente, las decisiones se toman en el nivel superior de la organización, en ocasiones se les consulta a los subordinados las decisiones tomadas o las que se tomaran en un futuro en relación con su trabajo, el proceso relacionado con la toma de decisiones contribuye en muy poco según los encuestados con la motivación. Las metas de la organización se establecen por medio de impartición de órdenes, la resistencia de estas por parte de los altos niveles es de una forma resistencia intensa.

La revisión sobre las funciones de control se encuentra delegado en los niveles inferiores como son los jefes de los departamentos, los datos de costos de productividad y otros datos de control que se tienen dentro de la organización se utilizan para el autocontrol y la resolución de problemas.

Es notables que el problema primordial dentro del departamento de nóminas de Stericycle es el cómo se toman las decisiones y esto afecta principalmente al clima organizacional, una de la principal responsabilidad de la organización es la calidad con la que se toman decisiones, es de gran importancia hacia el colaborador ya que pueden afectar las oportunidades, algunas compensaciones que pueda obtener y esto repercute sobre la satisfacción en su trabajo.

El proceso de toma de decisiones repercute indudablemente en el clima organizacional que se vive dentro del departamento de nóminas de Stericycle.

Es necesaria una comunicación fluida y asertiva.

## Capítulo 5. Propuesta de capacitación.

Propuesta de mejora: Capacitación para un mejor clima organizacional por medio del análisis y la toma de decisiones dentro del departamento de nóminas de Stericycle.

Programa de capacitación para el mejoramiento del clima organizacional.

Una de las acciones para mejorar el clima organizacional en esta empresa es la realización del curso “Análisis de Problemas y toma de decisiones”, por medio de un facilitador o instructor. Con este curso se pretende cumplir con el proceso Enseñanza- Aprendizaje dentro de la organización, por medio de apoyos didácticos como son juegos, videos, casos prácticos, películas y vivencias, se hará que los participantes cuenten con una herramienta útil que les facilitará el desempeño en su puesto de trabajo.

<b>Nombre del programa:</b> Análisis de Problemas y toma de decisiones para mejorar el clima organizacional.	Duración: 20 horas
<b>Objetivo general:</b> Al finalizar este curso, el participante definirá que es un problema, distinguiendo las causas que lo generan y cómo repercute en el clima organizacional, podrá hacer un análisis y posteriormente reconocerá la mejor decisión en su trabajo cotidiano.	
<b>Contenido:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Introducción</li><li>2. Tipos decisiones.</li><li>3. Identificación de problemas para mejorar el clima organizacional.</li><li>4. Elaborar y elegir la mejor decisión teniendo como principal objetivo el clima organizacional.</li><li>5. Conclusiones</li></ol>	
<b>Dirigido a:</b> Todo el personal que tenga dificultades con la toma de decisiones principalmente mandos medios a altos.	

Tema: Introducción	Duración: Teoría: 30 min. Práctica: 90 min.	
Objetivo: Destacar la importancia de mejorar las habilidades del participante, se mostraran los propósitos del presente curso y se hará un sondeo para saber su grado del conocimiento acerca del tema		
Tema:	Actividades e instrucciones:	Tiempo:
Presentación	<p>El instructor se presentará ante el grupo, así mismo los participantes deberán hacer lo propio respondiendo a las siguientes preguntas:</p> <p>¿Quién soy? (Nombre, escolaridad, puesto, principales funciones)</p> <p>¿Qué hago aquí? (Expectativas que se tengan en relación al curso)</p> <p>¿Qué voy a aportar? (compromisos así como también experiencias que desee compartir.</p>	90 minutos.
Objetivos y metodologías.	El instructor expondrá por medio de una presentación en power point los objetivos del curso. Explicará la metodología a emplear durante el mismo, destacando las dinámicas y técnicas de instrucción, los recursos didácticos y las formas de evaluación.	30 minutos.

Tema: Tipos de decisiones.	Duración: Teoría: 30 min. Práctica: 90 min.	
Objetivo: identificar cuáles son los tipos de decisiones que existen dentro de la organización.		
Tema:	Actividades e instrucciones:	Tiempo:
Tipos de decisiones:	<p>1. Decisiones programadas: aquí podemos encontrar las decisiones rutinarias, reiterativas. En este tipo la organización es quien debe de desarrollar procesos específicos para mejorarlas.</p> <p>2. Decisiones no programadas: son las decisiones novedosas y no estructuradas, las cuales son generadas mediante procesos generales de solución de problemas.</p> <p>En parejas realizar un listado de por lo mínimo tres decisiones programadas y tres decisiones no programadas dentro de Stericycle.</p>	90 minutos.
Metodología de aprendizaje.	El instructor explicará por medio de ejemplos prácticos los tipos de decisiones, mostrará videos de apoyo para la explicación del tema. Para concluir se realizará una actividad de retroalimentación.	30 minutos.

Tema: Identificación de problemas para mejorar el clima organizacional.	Duración: Teoría: 30 min. Práctica: 90 min.	
Objetivo: Se trataran de reconocer los problemas dentro del departamento de nóminas.		
Tema:	Actividades e instrucciones:	Tiempo:
Identificar el problema	<p>Un problema es una brecha existente entre la situación actual y la que se desea obtener.</p> <p>Existen diferentes técnicas que pueden ser utilizadas como herramientas de planificación hacia la identificación de problemáticas dentro de la organización.</p> <p>La utilización de acontecimientos pasados puede apoyarnos para tener una estimación de decisiones en un tiempo presente, esta suele ser un tanto inexacta pero podemos tomarlo como referencia.</p> <p>La proyección de escenarios para estimar lo que podemos esperar que ocurra en un futuro es un escenario en el cual podemos obtener una mayor certeza de lo que puede ocurrir en la organización sin embargo el tiempo que tenemos que esperar es de uno o dos años.</p>	90 minutos.
Metodología del aprendizaje.	El instructor explicará por medio de ejemplos prácticos los diferentes escenarios para poder visualizar la	30 minutos.

identificación de problemas dentro de Stericycle, los participantes darán sus opiniones y puntos de vista, después de esto realizarán una lista de mínimo tres problemas que existen en su alrededor.

<p>Tema: Elaboración y elección para la mejor decisión teniendo como principal objetivo el Clima organizacional.</p>	<p>Duración:</p>	<p>Teoría: 30 min. Práctica: 90 min.</p>
<p>Objetivo: Se identificaran los elementos para la elección adecuada de toma de decisiones y el cómo repercuten en el desarrollo laboral.</p>		
<p>Tema:</p>	<p>Actividades e instrucciones:</p>	<p>Tiempo:</p>
<p>Elaboración de decisiones.  Elección de decisiones.</p>	<p>Se debe buscar las soluciones con base a los conflictos que tenemos dentro de la organización.  Saber elegir cuál de las decisiones es la correcta para que esta no ocasione otro tipo de dificultad dentro de la organización más adelante.</p>	<p>90 minutos.</p>
<p>Metodología del aprendizaje.</p>	<p>Buscar estrategias por medio de la motivación o de la comunicación para tratar de resolver los conflictos que nos aquejan, por medio de un debate llamado "Ponte en sus zapatos" en donde los participantes tendrán que buscar la decisión correcta.</p>	<p>30 minutos.</p>

<b>Tema:</b> Conclusiones.	<b>Duración:</b> 2 horas
<b>Objetivo general:</b> El participante identificará el proceso correcto para la toma de decisiones dentro de la organización.	
<b>Actividades:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formarán equipos en donde harán una simulación de un problema y el cómo pueden solucionarlo.</li> <li>2. El participante realizará en una cuartilla una opinión sobre el curso, mencionando que aprendió y como llevaría a cabo lo aprendido en su actual puesto de trabajo.</li> </ol>	
Al finalizar el curso se les otorgará una constancia de participación.	

Un aspecto importante de todo proceso de capacitación es la evaluación de las acciones. En este caso, al término del curso propuesto, se aplicará una guía de evaluación para cada uno de los asistentes, con la finalidad de conocer su percepción acerca de este curso y así mejorarlo.

<b>Evaluación del curso de capacitación.</b>
Nombre del curso: Análisis de problemas y toma de decisiones.
Fecha en la que tomó el curso:
Nombre del instructor:
Por favor, indique con una "X" conforme su punto de vista respecto al curso.
Use la siguiente escala para indicar su grado de acuerdo con cada una de las oraciones
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Muy en desacuerdo</li> <li>2. Desacuerdo</li> <li>3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo</li> <li>4. De acuerdo</li> <li>5. Muy de acuerdo</li> </ol>

	1	2	3	4	5
<b>EL CURSO</b>					
Los temas cubiertos en el curso me ayudarán a mejorar en mi trabajo.					
Todos los temas fueron cubiertos.					
El curso cubrió sus objetivos planteados.					
El curso cubrió todos los temas que yo esperaba.					
La duración del curso fue correcta.					
Los temas fueron tratados en orden lógico.					
Los ejercicios fueron relevantes de acuerdo con los temas impartidos.					
El material didáctico del curso es claro.					
Las diapositivas estaban bien diseñadas y de fácil lectura.					
El curso se desarrolló en un lugar correcto.					
<b>EL INSTRUCTOR.</b>					
El instructor presentó los temas de forma clara y lógicamente.					
El instructor usó eficazmente los materiales didácticos.					
Recibí asistencia adecuada durante las sesiones prácticas y ejercicios.					
El instructor incentivó discusiones relevantes en el momento apropiado.					
El instructor demostró un buen conocimiento de materia.					
El instructor evaluó el curso.					

## **Conclusiones.**

A lo largo de este trabajo se puede demostrar que cuando existe una buena relación entre los colaboradores por medio de la comunicación y las motivaciones que la organización les proporciona el clima organizacional mejora considerablemente, por ende, las relaciones personales son óptimas y esto se ve reflejado en las actividades que día con día realizan los colaboradores, así como también en la producción que estos generan hacia la organización.

El propósito principal de este estudio fue evaluar el clima organizacional del departamento de nóminas de Stericycle, detectar los problemas que presenta actualmente el departamento, así como también la forma de solucionar de manera adecuada, los problemas detectados, teniendo en cuenta las consecuencias de las propuestas de solución y lo que pueden ocasionar, tanto al departamento, como a la organización.

Por medio de la propuesta de mejora presentada con anterioridad se pretende que las decisiones se tomen con el objetivo principal de mejorar las relaciones que existen entre los colaboradores así como también con sus superiores y por ende la trascendencia que se tiene en relación con el clima organizacional.

La columna de la organización debe ser el buen clima laboral, la relación que se tiene con respecto a las decisiones que se toman dentro de la organización debe ser que estas sean tomadas de una forma positiva respecto a lo que se debe mejorar dentro del entorno laboral, sin descuidar la parte humana de los colaboradores.

La mayoría de los colaboradores pasan una gran cantidad de tiempo en sus puestos de trabajo por lo que el clima organizacional debe ser lo más nutritivo posible, por esto es de suma importancia que la organización se preocupe por sus necesidades para que estos se encuentren en armonía y el buen clima organizacional prevalezca en sus puestos de trabajo y en su entorno, la motivación puede logra a ser una de las

mejores opciones para poder cumplir este cometido, sin olvidar que la comunicación que tienen los jefes con los subordinados debe ser eficaz y certera.

El programa de capacitación para mejorar el clima organizacional constituye una estrategia que posibilitará que se realicen las actividades en el departamento de nómina de la mejor manera.

## **Referencias bibliográficas.**

1. Antezana, M (2010). *Apuntes para un comunicador corporativo*. Venezuela, ed. GestioPolis - Conocimiento en Negocios.
2. Dreikurs, E. (2000). *Motivation. A Biosocial and Cognitive Integration of Motivation and Emotion*. Ed. Nueva York: Oxford University Press USA.
3. Knapp, M. (1999). *Comunicación no verbal*. Barcelona, ed. Paidós. pp. 157 - 171.
4. Chiavenato, I., & González, E. A. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. CDMX, ed. McGraw-Hill.
5. Levenstein, A. (1962). *Why people work: changing incentives in a troubled world*. New York. Ed. Crowell-Collier Press.
6. Morón, C. (2011). *La importancia de la motivación en educación infantil*. Revista digital para profesionales de la enseñanza, vol.12, pp. 1-5.
7. Peters, J. D. (2017). *Hablar al aire: una historia de la idea de comunicación*. México, Fondo de Cultura Económica.
8. Pinilla, A. (1972). *Relaciones Humanas y Laborales en la Empresa*. Editores técnicos asociados S.A. Perú, pp. 85-101.
9. Testa, G. & Urizar, F. (1973). *Organización y dirección del personal*. España, ed. Deusto.
10. Wong, R. (2000). *Motivation A Biobehavioral Approach*. Cambridge, ed. Cambridge University Press.

## **Webgrafía.**

1. Google. (2019). *Logo de Stericycle*, Google, recuperado el 25 de Octubre de 2019, de: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/4/43/Stericycle\\_2019.png](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/4/43/Stericycle_2019.png)

2. Google. (2019). *Mapa de Stericycle* Google maps recuperado el 25 de Octubre de 2019, de: <https://www.google.com/maps/place/Stericycle/@19.4617848,-99.1634184,16z/data=!4m5!3m4!1s0x85d1f8e9636c34ef:0x62e477d00b8629bf!8m2!3d19.4617848!4d-99.159041>
3. Google. (2019). *Pirámide de Maslow*, Google, recuperado el 05 de Noviembre de 2019, de: [https://robertoespinosa.es/wp-content/uploads/2019/06/piramide\\_de\\_maslow\\_0.png](https://robertoespinosa.es/wp-content/uploads/2019/06/piramide_de_maslow_0.png)
4. Google. (2019). *Valores de Stericycle*, Google, recuperado el 25 de Octubre de 2019, de: [https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F98nro4c9akv3lbwd83f3o9w1-wpengine.netdna-ssl.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F01%2Fhand\\_es-e1484253391906.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fstericycletam.com%2Facerca-de-nosotros%2F&docid=ZcQ14ERT9sTjsM&tbnid=czkQmt\\_JZFTZPM%3A&vet=10ahUKEwi6gJX11bjIAhUBEqwKHQZNDWwQMwhDKAAwAA..i&w=500&h=466&bih=730&biw=1517&q=valores%20stericycle&ved=0ahUKEwi6gJX11bjIAhUBEqwKHQZNDWwQMwhDKAAwAA&iact=mr&uact=8](https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2F98nro4c9akv3lbwd83f3o9w1-wpengine.netdna-ssl.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F01%2Fhand_es-e1484253391906.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fstericycletam.com%2Facerca-de-nosotros%2F&docid=ZcQ14ERT9sTjsM&tbnid=czkQmt_JZFTZPM%3A&vet=10ahUKEwi6gJX11bjIAhUBEqwKHQZNDWwQMwhDKAAwAA..i&w=500&h=466&bih=730&biw=1517&q=valores%20stericycle&ved=0ahUKEwi6gJX11bjIAhUBEqwKHQZNDWwQMwhDKAAwAA&iact=mr&uact=8)

## Anexo.

### 1. Cuestionario.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta, dependiendo su punto de vista en el entorno laboral, subraye la respuesta que considere apta para cada caso, no hay respuestas buenas ni malas, los datos obtenidos serán utilizados con fines académicos, estadísticos.

Dependiendo tu puesto de trabajo como consideras los siguientes elementos.

¿Cuánta confianza se demuestra en los subordinados?

- a) Ninguna      b) Poca      c) Considerable      d) Mucha

¿Qué tan libres se siente para hablar con los superiores acerca de su trabajo?

- a) Muy libres      b) Un tanto libres      c) Bastante libres      d) Muy libres

¿Con que frecuencia se te solicitan ideas nuevas y estas se emplean de forma constructiva?

- a) Muy rara la vez      b) En ocasiones      c) A menudo      d) Con mucha frecuencia

Se utiliza de forma predominante: 1. El temor, 2. Las amenazas, 3. El castigo, 4. Las recompensas, 5. La participación.

- a) 1, 2, 3 y ocasionalmente 4      b) 4 algunas 3      c) 4 algunas 3 y 5  
d) 5, 4 basándose en las metas establecidas.

¿En dónde siente que esta la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?

- a) En su mayor parte en el nivel superior      b) En el nivel superior y en el nivel medio  
c) Bastante general      d) En todos los niveles

¿Qué tanto trabajo cooperativo de equipo existe?

- a) Muy poco
- b) Relativamente poco
- c) Una cantidad moderada
- d) Mucho.

¿Cuál es la dirección acostumbrada del flujo de información?

- a) Descendente
- b) En su mayor parte descendente
- c) Descendente y ascendente
- d) Descendente y ascendente y lateral

¿Cómo se acepta la comunicación descendente?

- a) Con desconfianza
- b) Posiblemente con desconfianza
- c) Con cautela
- d) Con una mente receptiva

¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente?

- a) Por lo común es inexacta
- b) A menudo es inexacta
- c) A menudo es exacta
- d) Casi siempre es exacta

¿Qué tan enterados están los superiores acerca de los problemas de los que se enfrentan los subordinados?

- a) No muy bien enterados
- b) Regularmente bien enterados
- c) Bastante bien enterados
- d) Muy bien enterados

¿A qué nivel se toman las decisiones?

- a) En su mayor parte en el nivel superior
- b) Las políticas en el superior, existe cierta delegación en los demás niveles
- c) Las políticas más amplias en el nivel superior, existe más delegación en los demás niveles
- d) En todos los niveles, pero bien integrados

¿Se te involucra en las decisiones relacionadas con tu trabajo?

- a) Casi nunca
- b) Me consultan en ocasiones
- c) Generalmente me consultan
- d) Me involucran totalmente

¿En que contribuye el proceso de toma de decisiones a la motivación?

- a) No contribuye mucho
- b) Relativamente en muy poco
- c) Hace alguna contribución
- d) Hace una contribución considerable

¿Cómo se establecen las metas de la organización?

- a) Se imparten ordenes
- b) Ordenes y se solicitan algunos comentarios
- c) Después de una discusión, por medio de órdenes.
- d) Mediante una acción del grupo (excepto en casos de crisis).

¿Qué tanta resistencia existe hacia las metas, por parte de los altos niveles?

- a) Una intensa resistencia
- b) Una resistencia moderada
- c) En ocasiones existe cierta resistencia
- d) Muy poca o ninguna

¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión de control?

- a) Mucho en el nivel superior
- b) Bastante en el nivel superior
- c) Hay una delegación moderada en los niveles inferiores
- d) Están ampliamente compartidas

¿Para qué se utilizan los datos de costos de productividad y otros datos de control?

- a) Vigilancia, castigo
- b) Recompensa, castigo
- c) Recompensa, alguna autodirección
- d) Autodirección, resolución de problemas