

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



“EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SUBDELEGACION IMSS TIJUANA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

MAYRA JULIETA GUZMAN MARISCAL

DIRECTOR DE TESIS

DR. RODOLFO VELAZQUEZ TOSTADO

Tijuana, B.C.

Abril 2014

DEDICATORIA

*A Dios por su infinito amor y darme la oportunidad de cumplir esta
meta*

*Con amor a mi Padre, a mi Madre y a mis Abuelos por su amor y
apoyo incondicional*

AGRADECIMIENTOS

*Al mejor maestro, al mejor director de tesis Dr. Rodolfo Velázquez
por su apoyo incondicional siempre*

*A la M.C. Diana Elva Salazar, por su paciencia, orientación y
motivación incondicional que siempre me brindo*

*A mi amigo Lic. Fernando Herrera Rivera por compartir conmigo
su experiencia y brindarme su amistad*

RESUMEN

El presente trabajo es con el objetivo de presentar un análisis de clima organizacional de la Subdelegación IMSS Tijuana que nos arroje resultados para realizar observaciones que generen un recurso que permita evaluar las principales facetas que afectan el clima laboral y por consecuencia disminuyen la productividad, la motivación, misma que se refleja en la percepción de los trabajadores y en la atención a los derechohabientes.

Los diagnósticos utilizados fueron instrumentos de bloqueos motivacionales que destacan a través de una escala de valores los obstáculos principales para un clima laboral satisfactorio así mismo, se aplicó un instrumento de diagnóstico organizacional que evalúa las cualidades percibidas que influyen en las personas dentro de la organización.

Fue desarrollado un marco teórico se considera que la investigación es descriptiva y no experimental pues se limita a la observación de una situación ya existente. Para el análisis fue utilizado el programa Excel y como conclusión final se percibe que las variables más representativas fue la dependencia, el control como indicativo primordial que la organización es funcionalmente independiente, el deficiente desarrollo del personal existente.

Tabla de contenido

CAPITULO 1. INTRODUCCION	08
1.1 Planteamiento del problema.....	09
1.2 Objetivos generales.....	10
1.3 Objetivos específicos.....	10
1.4 Justificación.....	10
1.5 Alcance.....	11
1.6 Limitaciones.....	11
1.7 Preguntas de investigación.....	11
1.8 Panorama general del IMSS.....	11
1.9 Misión.....	12
 CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL.....	 13
2.1 Clima organizacional a nivel mundial.....	14
2.2 Clima organizacional en México.....	16
2.3 Clima organizacional en instituciones gubernamentales mexicanas.....	18
2.4 Clima organizacional en Baja California.....	19
 CAPITULO 3. MARCO TEORICO.....	 20
3.1 Historia del clima organizacional.....	20
3.2 Características del clima organizacional.....	25
3.3 Diferencia entre clima y cultura.....	26
3.4 Dimensiones a evaluar del clima organizacional.....	26
3.4.1 Toma de decisiones.....	27
3.4.2 Liderazgo.....	31
3.4.3 Comunicación.....	35
3.4.4 Trabajo en equipo.....	40

3.4.5 Sistema de recompensa.....	43
3.4.6 Resolución de conflictos.....	47
3.4.7 Personalidad y actitudes.....	52
3.4.8 Motivación.....	55
 CAPITULO 4. METODOLOGIA.....	63
4.1 Introducción.....	63
4.2 Sujeto de estudio.....	64
4.3 Objeto de estudio.....	64
4.4 Definición del tipo de investigación.....	64
4.5 Hipótesis.....	65
4.6 Método de recolección de datos.....	65
4.7 Diseño del cuestionario.....	65
4.7.1 Escala de medición.....	67
4.7.2 Validación del cuestionario.....	67
4.8 Diseño del trabajo de campo.....	67
4.9 Codificación de resultados.....	67
4.10 Universo y muestra.....	67
4.11 Procedimiento general.....	68
 CAPITULO 5. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	70
5.1 Análisis de datos generales.....	71
5.2 Análisis de la motivación dominante.....	74
5.3 Principales motivaciones por categoría.....	75
5.3.1 Motivación del clima organizacional en auxiliares de oficina.....	76
5.3.2 Motivación del clima organizacional en oficial de categoría.....	77
5.3.3 Motivación del clima organizacional en coordinadores.....	78
5.3.4 Motivación del clima organizacional en jefes de grupo.....	79
5.3.5 Motivación del clima organizacional en categorías no administrativas.....	80
5.4 Resultados generales en bloqueos motivacionales.....	81
5.4.1 Análisis de bloqueos motivacionales en jefes de grupo	82

5.4.2 Análisis de bloqueos motivacionales en oficiales de categoría.....	83
5.4.3 Análisis de bloqueos motivacionales en coordinadores.....	84
5.4.4 Análisis de bloqueos motivacionales en categorías no Administrativas.....	85
5.4.5 Análisis de bloqueos motivacionales en auxiliares de oficina.....	85
CAPITULO 6. COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
6.1 Conclusiones	87
6.2 Recomendaciones	90
6.3 Observación directa	91
Referencias.....	93

Lista de figuras

Figura 1 Proceso para la toma de decisiones	28
Figura 2 Conclusiones principales de los tipos de liderazgo	33
Figura 3 Comparaciones entre grupos y equipos	41
Figura 4 Rasgos de la personalidad	54
Figura 5 Necesidades secundarias claves	57
Figura 6 Pirámide de necesidades Maslow	58
Figura 7 Teoría de factores de Herzberg	61

Lista de graficas

Grafica 1 Numero de encuestados por departamento	71
Grafica 2 Edad promedio de los trabajadores encuestados	72
Grafica 3 Porcentaje de población masculina y femenina.....	73
Grafica 4 Comparativo de antigüedad y edades promedio	73
Grafica 5 Motivación dominante general de clima organizacional	74
Grafica 6 Motivación de reserva general de clima organizacional	75

Grafica 7 Principal motivación en auxiliares de oficinas	76
Grafica 8 Principal motivación para oficiales de categoría	77
Grafica 9 Principal motivación en coordinadores de rama	78
Grafica 10 Principal motivación en jefes de grupo	79
Grafica 11 Principal motivación en categorías no administrativas	80
Grafica 12 Bloqueo motivacional general en subdelegación IMSS	81
Grafica 13 Bloqueo motivacional de jefes de grupo	82
Grafica 14 Bloqueo motivacional de oficiales de categoría	83
Grafica 15 Bloqueo motivacional en coordinadores de categoría	84
Grafica 16 Bloqueo motivacional de categorías no administrativas	85
Grafica 17 Bloqueo motivacional en auxiliares de oficina	86

En las organizaciones continuamente existen conflictos que dañan el desempeño y entusiasmo de su capital humano, justo en ese momento es necesario evaluar el contexto interno de la organización que está mermando las expectativas de quienes diariamente conviven día a día en sus actividades.

Para lograr dicho fin es indispensable llevar a cabo un análisis de su coexistencia, sus metas y los medios con los que cuenta para llevar a cabo su misión.

Es por ello que a través de señalar aspectos claves dentro de la cultura laboral identificando su clima laboral, valores y motivaciones se lleva a cabo una investigación que nos permita vislumbrar nuevas estrategias que establezca nuevas prácticas laborales.

Dichas herramientas deben ser aplicadas a la organización donde los trabajadores sean los representantes de un cambio de actitud en la combinación de los intereses humanos y organizacionales.

La evaluación del clima organizacional nos permite determinar la situación actual del instituto, en base a la información recabada del personal institucional y de las áreas que muestran conflicto. El personal sindicalizado y de confianza constituyen la principal fuente de información para esta evaluación.

Hoy por hoy, las personas y su estilo de vida están en constante evolución, trabajar de manera eficiente y competitiva representa retos que diariamente deben ser superados, para el medio interno y externo pueda hacer frente al cambio continuo dentro de las organizaciones.

1.1 Planteamiento del problema.

Actualmente las organizaciones deben implementar sistemas que desarrollen de mejor manera el clima organizacional que beneficie el desempeño y la productividad del lugar donde trabajan.

El clima organizacional se define como la percepción de los trabajadores de su entorno laboral, mismo que afecta positiva o negativamente las relaciones laborales.

El mejoramiento del clima organizacional debe ser una prioridad actual, son muchas las ventajas que otorga a una organización un clima laboral dinámico, que involucre motivación y desarrollo al personal. Su importancia radica en que aumenta significativamente la productividad, la generación de ideas y aumenta la calidad de las relaciones laborales.

Justamente las relaciones laborales, deben entenderse como el origen de conflictos o el surgimiento de buenos equipos de trabajo, estableciendo que el clima se basa fundamentalmente en la percepción, misma que puede ser equivocada o exagerada o que conlleva a una serie de eventos que habitualmente contribuirán a serios conflictos o una gran concordia.

El 19 de enero de 1943 es fundado el Instituto Mexicano del Seguro Social quien cuenta con poco más de 45 millones de beneficiarios, siendo la institución de salud pública más grande de México, la problemática actual en esta organización, es la falta de motivación, la desvalorización de su trabajo, y una ausencia evidente de trato adecuado al derechohabiente o usuario.

El interés de abordar algunas de las problemáticas existentes, como las antes mencionadas es que a través de una evaluación se pueda corregir el clima organizacional, que mejoraría la motivación y aumentaría el buen desempeño de los trabajadores no solo con sus compañeros si no con los usuarios de la organización.

Lo que se pretende en esta investigación, es encontrar las principales causas que contribuyen a un clima laboral negativo, a través de un análisis, que tenga como objetivo fundamental motivar a los trabajadores y desarrollar al capital humano de manera eficiente, eliminando las condiciones que fomenten un ambiente monótono negativo y poco dinámico.

1.2 Objetivo General

Analizar y diagnosticar el clima organizacional, del Instituto Mexicano del Seguro Social, subdelegación Tijuana, que permitan evaluar las causas que generan un clima organizacional deficiente y evitan el desarrollo del capital humano.

1.3 Objetivos Específicos

Realizar un análisis y diagnóstico de clima organizacional en la Subdelegación IMSS Tijuana

Identificar las principales variables que afectan el clima organizacional en la institución.

Proponer recomendaciones que permitan corregir el clima organizacional y desarrollar de manera más productiva al capital humano.

1.4 Justificación

El objetivo de la evaluación es identificar las áreas donde se puedan implementar acciones que mejoren la percepción de los trabajadores del instituto, las cuales deberán tener como objetivo fundamental resolver las problemáticas cotidianas que se originan diariamente en dichas oficinas.

Por lo tanto al generar un análisis que indique el origen de un clima organizacional negativo, se crearán recomendaciones a dichos problemas que beneficiaran a los trabajadores y los usuarios del organismo.

1.5 Alcance

Se realizara un diagnóstico del clima organizacional a los trabajadores sindicalizados de base de la subdelegación IMSS Tijuana. Las recomendaciones que emanen de este diagnóstico, podrán ser adoptadas por la institución en cuestión por los interesados.

1.6 Limitaciones

La evaluación del clima organizacional no será aplicable a personal de confianza en ninguna categoría, al igual que el personal contratado por honorarios en esta subdelegación.

1.7 Preguntas de Investigación

¿Cuáles son las principales causas que generan un clima organizacional desfavorable?

¿Cuáles son las variables que afectan directamente a los trabajadores durante sus actividades laborales?

¿Cuáles son las principales encomiendas que mejorarían de manera contundente las percepciones de los trabajadores de la institución?

1.8 Panorama General del IMSS

En este apartado es preciso recalcar la importancia del Instituto Mexicano del Seguro Social considerado uno de los órganos de seguridad social más grande de Latinoamérica, la institución ejerce como administradora de riesgos, administrando los distintos ramos de seguro presentes en la Ley del Seguro Social (LSS), la cual vigila la gestión de prestaciones en especie y en dinero.

El Instituto Mexicano del Seguro Social nació El 19 de enero de 1943 integrado de manera tripartita por trabajadores, patrones y representantes

del gobierno federal, y El Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social fundado el 06 de abril de 1943.

Como bien lo indica su misión y valores el IMSS fue creado con la intención de brindar excelentes servicios médicos de calidad por lo que es portador de un gran compromiso con la seguridad social en México.

Actualmente las organizaciones deben implementar sistemas que desarrollen de mejor manera el clima organizacional que beneficie el desempeño y la productividad del lugar donde trabajan.

El clima organizacional dinámico y positivo en las instituciones gubernamentales de salud debe ser una prioridad que beneficie la coordinación de los trabajadores y su desarrollo.

1.9 Misión

La misión del IMSS es ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

El clima organizacional evalúa y analiza las percepciones de los trabajadores de las organizaciones que afectan directamente el desempeño, en la actualidad muchas organizaciones están reconociendo la importancia del tema a fin de mejorar la productividad y el bienestar de sus trabajadores.

El propósito de la evaluación es identificar elementos que evitan una actitud satisfactoria en las áreas de trabajo y las conductas asociadas a las mismas por medio de algunas teorías del comportamiento las cuales identifican los efectos negativos que impactan a la fuerza laboral.

Por las consideraciones anteriores debemos tomar en cuenta que debido a que los trabajadores son los que reciben de manera positiva o negativa situaciones que generan un malestar dentro de la organización, es evidente que determinara su comportamiento de manera individual o grupal.

La problemática que afecta el clima organizacional en toda organización tienen su origen en la estructura de la organización, que afectan directamente el clima organizacional: como las relaciones laborales, comunicación, toma de decisiones y sistema de recompensas. Thomas Cummings, Christopher Worley (2007).

En el orden de las ideas anteriores también se consideran otras características observables que ayudan a evaluar el clima organizacional, las cuales solo complementan la estructura pero influyen fuertemente sobre la perspectivas de las personas como lo son el liderazgo, condiciones físicas del área laboral, actividades fuera de la oficina como herramientas potenciales de mejorar el clima y desarrollo proactivo del personal.

Según Fred Luthans (2008) los estudios realizados recientemente se han volcado sobre teorías de motivación o liderazgo principalmente, algunas décadas atrás han evolucionado nuevas herramientas que identifican nuevas variables y ayudan a identificar puntualmente problemas desde su origen.

En este propósito John W. Newstrom (2007) indica que todas las organizaciones, sin importar su actividad deben considerar los beneficios de mantener un clima laboral sano, pues de ello depende el contar con un banco considerable de talento dentro de la organización, puesto que a través de mejorar el clima, impulsara la creatividad y la innovación de manos de los que hacen que el aparato organizacional funcione.

La mayoría de la ocasiones al trabajador no se le pide consejo de cómo llevar a cabo ciertas tareas, o como acortar procesos cuando la mayoría de veces puede este optimizar recursos o tiempo lo cual beneficia a la organización pues está en sus procesos puede ser más eficiente y eficaz.

En el libro llamado “El líder resonante crea más” del prestigioso Daniel Goleman se presentan estudios en los que el clima emocional afecta hasta un 30% el rendimiento de las personas en sus labores, es evidente entonces que afecta el clima organizacional. (Goleman, Boyatzis y McKee 2003).

2.1 Clima organizacional a nivel mundial

La problemática que genera un clima laboral dentro de la organización afecta de igual manera desde la pequeña empresa hasta organizaciones importantes a nivel mundial, muchos son los ejemplos que se pueden dar, pero cuántos de estos imperios han tomado en cuenta la importancia del tema, o simplemente le han dado el valor que se merece a sus recursos humanos.

En ese mismo sentido empresas como Facebook, Nokia, Google y Lego han sido pioneras en el desarrollar su capital humano al máximo, tomando como referencia el establecer un clima laboral apropiado para enaltecer las cualidades de su personal.

Facebook una de las empresas con mayor satisfacción laboral, destaca el pago de gastos médicos al 100%, un 50% de reembolso en gimnasios y esta misma regla se aplica no solo en Estados Unidos si no fuera de él. Los trabajadores que utilizan el transporte público son sujetos a un reembolso de \$50 dls. por mes, tampoco debemos ignorar la infraestructura que son conformados por grandes espacios y cielos altos, colores vivos.

También cuentan con salas de descanso, música, consolas de videojuegos y mesas de pingpong, entre los escritorios no hay divisiones, ni siquiera su fundador Mark Zuckerber cuenta con una oficina, los únicos espacios cerrados con reservados para el consejo de administración.

Por su parte Google la empresa es el líder mundial de búsqueda de información, también es una de las organizaciones preferidas para trabajar. Las oficinas de Google han sido nombradas por algunos como el paraíso para trabajar, tal vez sean sus mesas de billar al igual que sus pizarras en las paredes para no dejar escapar la creatividad.

Igualmente aplicable en todas partes del mundo se cuentan con salas de masaje para eliminar el estrés, patines para recorrer los pasillos, los niños y las mascotas son aceptados en las oficinas. Esta organización sin duda es un ejemplo de flexibilidad.

En el mismo sentido Lego, tal como se ha visto de otras organizaciones, podemos rescatar de esta en particular sus bibliotecas en el área de trabajo, una organización idealista a nuevas expectativas necesita invariablemente un pensamiento positivo como ejemplo de este uno de sus lemas: “Nos hacemos viejos por que dejamos de jugar”.

Ahora bien, en el ámbito mundial se ha señalado unos cuantos ejemplos en cuanto a la exitosa gestión de recursos humanos que se ha logrado desarrollar y los imperios que gracias a estas funciones coordinadas sean mantenido dentro de la competencia, la tal vez entonces la problemática, sea la soberbia con la que algunos directivos envuelven su éxito sustentándolo solo en sus productos y servicios o bien en lo que a su criterio seria su buen desempeño.

En el mismo orden de ideas, podríamos suponer que la satisfacción laboral puede ir ligada a la economía del país donde una empresa se inicie como proyecto, refiriéndonos en que estas empresas solo pueden ser factibles dentro de países desarrollados, en donde su crecimiento económico involucra a una buena economía o una política fiscal justa.

Adicionalmente no omitamos la globalización con una apertura de mercados mucho más grande que en el pasado, este concepto tan utilizado últimamente también estaría ligado de manera importante con la satisfacción laboral, cuando las empresas en la búsqueda de imponerse en la competencia global busquen aplicar todas las medidas posibles para alcanzar metas, sin importar las inversiones que sean necesarias.

Las empresas que han encontrado la forma apropiada de conducirse con el personal obtienen una ventaja más en la mejora de la satisfacción de su personal, y es la de promocionarse no solo con empleados de otras organizaciones que a la vez se enteran de sus prácticas, también incluyen a otros competidores, la buena fama, la calidad son conceptos que se toman en cuenta también por inversionistas lo que hará más rentable a toda organización. Newstrom (2007).

2.2 Clima laboral en México

Con referencia a lo anterior la pregunta es cómo podemos llevar estas prácticas a las empresas mexicanas y lo que se antoja más difícil a instituciones gubernamentales, puesto que pocas empresas manifiestan un

serio interés en mejorar el clima organizacional, tal vez pueda centrarse en la cultura, en los gerentes, o en los mismos trabajadores de alguna manera todos intervienen de manera activa o pasiva en su entorno laboral.

A pesar de los múltiples beneficios que conlleva tener un sano clima laboral en un país como México, que comparativamente al de otros países o culturas no es tan desarrollado, la falta de crecimiento y desarrollo limita mucho, las condiciones para que estas prácticas se realicen en organizaciones mexicanas. Newstrom (2007).

Actualmente Great Place to Work certificado por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C presenta por tercer año consecutivo las 100 mejores empresas mexicanas para trabajar, los rankings presentados fueron seleccionados en base a la medición en los grupos de trabajo de estas organizaciones donde se evaluó un ambiente laboral sano y armonioso.

Los estudios realizados arrojaron que la empresa con mayor satisfacción laboral en México es Plantronics, Djo Global y Microsoft México con en la tercera posición, y otra que aparece en la lista a pesar de no ser una organización privada si no gubernamental Infonavit con el sexto peldaño

Este tipo de estudios indican en aumento, aquellas organizaciones que se preocupan por crear mejores organizaciones y mejores trabajadores, desarrollarlos en las áreas que sean posibles.

En este propósito, cabe decir que el tamaño de la organización, su número de empleados o su actividad no interviene en establecer mejoras en áreas conflictivas para mejorar el clima, simplemente al observar los primeros mejores lugares para trabajar en México lo podemos identificar.

2.3 Clima organizacional en instituciones gubernamentales mexicanas

Las instituciones mexicanas, no han tenido muchos aciertos, empezando por la falta de tecnología, innovación y procedimientos administrativos engorrosos y obsoletos, administraciones deficientes, sindicatos corruptos y la falta de capacitación ha llevado a las instituciones a que ciertas actividades se consideren engorrosas para algunos de sus usuarios.

En la actualidad la gran mayoría de instituciones públicas en mayoría operadas por personal sindicalizados y sus altas direcciones por compadrazgos políticos todos ellos distribuidos en largos de interminables organigramas han sumergido a las instituciones en una ausencia de trámites rápidos y sencillos.

Sin embargo actualmente algunas instituciones gubernamentales se están comprometiendo a mejorar esta problemática, como por ejemplo Banco de México, CFE, Pro México, CNBV y Secretaria de Economía son las que se ubican dentro de los estándares de buen clima organizacional en México. www.grateplacetowork.com.mx

Hecha la observación anterior es notable que existan tan pocas Instituciones preocupadas por el clima laboral de su organización, cabe agregar que dentro de estas no figuran Instituciones como SHCP o el IMSS claros ejemplo en los que pertinente abordar las problemáticas continuas en sus áreas laborales.

Dichas Instituciones debido a la complejidad de sus operaciones, sus servicios resultan deficientes en comparación con las demandas o solicitudes respecto a los servicios otorgados. Por ello debe ser de vital importancia la inversión que potencialice a su personal y que mejore de manera continua el ambiente generado en este tipo de organismos.

2.4 Clima organizacional en Baja California México

Actualmente existen algunas organizaciones en la entidad que destacan un buen clima laboral y esto fue reflejado en ranking Great Place toWork (GPTW) este organismo establecido en México desde hace nueve años, trabaja con el objetivo de encontrar líderes que desarrollen de manera positiva los climas organizacionales.

Las empresas galardonadas son Plantronics, DJ Orthopedics, WelchAllyn, Greatbatch, Harman Audio, y Marriot Tijuana, este último en el ramo de servicios.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

El individuo y la empresa conforman el clima organizacional, es por ello que el gerente debería realizar estudios constantes para conocer como sus empleados perciben o sienten el clima de la organización, para poder saber qué cambios realizar beneficiando así a la institución con el aumento eficiente de la productividad y los empleados otorgándoles mayores y/o mejores beneficios.

El ambiente organizacional es un sistema compuesto por varios elementos que se interrelacionan y al fallar uno de ellos afecta al resto de estos o entorpece su correcto funcionamiento. Cummings, Worley (2007).

En ese mismo sentido se entiende que las organizaciones y los trabajadores que las conforman una integración con particularidades que las diferencian de las demás, por ello el entendimiento que se pueda generar a partir de identificar las percepciones a las que está expuesto el capital humano es vital importancia para el éxito de la organización. Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konoplaske (2011).

3.1 Historia del clima organizacional

El estudio del ambiente organizacional tuvo su inicio a raíz de la importancia que tiene la interrelación del individuo con su desempeño laboral en el área de trabajo. Durante cientos de años, la mayor parte de las tareas laborales se realizaban mediante grupos pequeños en las granjas, talleres; que por lo general la unidad primaria de trabajo era la familia.

El inicio de la Revolución Industrial ha transformado la naturaleza del trabajo, la energía mecánica y las economías exigieron que el trabajo se realizara de manera conjunta por cantidades de personas cada vez mayor. Robbins, Coulter (2010).

En el año 1800 Robert Owen, propietario de una fábrica fue uno de los primeros en hacer énfasis en las necesidades humanas; no empleaba niños, enseñó a los trabajadores la limpieza y mejoró el ambiente de trabajo. Franklin, Krieger (2011).

Antecedentes

En la historia de la administración existen hechos importantes que son importantes resaltar, en 1776 Adam Smith publicó “La riqueza de las Naciones” donde planteo ventajas económicas para la organización y los trabajadores a partir de la división del trabajo o especialización, pues mejoraría la productividad y la habilidad del trabajador. Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konoplaske (2011).

En la administración científica Frederick W. Taylor, estimo que a los trabajadores se les asignaban funciones sin importar aptitudes o habilidades para hacerlo, entonces opto por analizar científicamente dichas condiciones para mejorar las técnicas y procedimientos e incentivo económicamente a los trabajadores lo que los motivo resultando en un aumento en la productividad. Robbins, Coulter (2010).

Ahora bien en la etapa de la administración general Henry Fayol desarrollo los 14 principios de la administración misma que se prevén reglas fundamentales de administración aplicables a todas las organizaciones. Robbins, Coulter (2010).

En este propósito Jones (2008) acentúa los puntos como remuneración, equidad y el espíritu de grupo. Los conceptos anteriores reflejan nos hablan de justicia, amabilidad, trabajo en equipo, unidad y armonía elementos claves para desarrollar un clima laboral exitoso. Jones (2008)

En 1920 Mayo y Droethlesberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo, llegando a la conclusión de que una organización es un sistema social y el

individuo, el elemento más importante dentro de la misma. Luthans (2008).

En 1940 se demostró que el ambiente de la organización estaba determinado por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y grupos. El Clima Organizacional es importante y cuando se habla de éste existen diversos puntos de vista a nivel gerencial dando importancia al trabajador en sus labores y brindando a la vez un clima favorable que les permite obtener metas. Luthans (2008).

El desarrollo organizacional surge en 1962 como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. El desarrollo organizacional es un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico. Chiavenato (2009).

Chiavenato (2009) , cita a French y Bel, quienes definen al desarrollo organizacional como: “el esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala”.

Tanto la cultura como el clima organizacional deben ser estudiados y analizados constantemente, con el fin de perfeccionarlas para poder lograr una alta motivación de los individuos y, con ello, una mayor eficiencia; sin embargo, hay que tomar en cuenta que el clima organizacional no es más que un reflejo de la cultura de la organización. Bohlander, Snell (2008)

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Furnnan (2001) explica 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales.

Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que él también te próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

Clima Agregado

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con

otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad.

Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

Clima Colectivo

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

Clima Laboral

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización esta distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

Psicología Industrial

El creador de la psicología industrial Hugo Minsterberg abogo por el estudio científico del comportamiento humano en el trabajo dicho vinculo unió a la administración y a la psicología para acoplar eficiencia y motivación. Aamodt (2010).

En ese propósito las relaciones humanas tuvieron una transición importante a lo largo del tiempo con estudiosos como Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor de cuyas aportaciones se encientran más adelante. Landy, Conte (2011).

3.2 Características del clima organizacional

Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel muy importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Galicia, Heredia (2006).

El comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación. Rodríguez (2005).

Características:

- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como las políticas, estilo de dirección y sistema de despidos.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.
- El clima organizacional es el espacio donde la percepción psicología es el resultado del comportamiento individual de los trabajadores en una organización.

A partir de esta idea se debe entender que las actitudes de los demás no pueden ser controladas de manera directa, sin embargo si se implementan estrategias el comportamiento puede adoptar un enfoque positivo.

Ahora bien las características de un sistema generan un determinado clima, este o la percepción que se tenga del mismo afecta directamente la

motivación en los trabajadores en las organizaciones y se manifiesta sobre comportamiento de los empleados.

Las consecuencias posibles a describir son por nombrar solo unas cuantas la productividad, satisfacción, rotación o adaptación.

3.3 Diferencias entre clima y cultura

Se dice que la cultura es un factor permanente y constante, en cambio el clima es variable pues los factores de influencia pueden ser internos y externos en el contexto individual del trabajador. El clima pues se compone de los elementos que reflejan facilidad o dificultad se encuentra en el ámbito laboral. Rodríguez (2005).

3.4 Dimensiones a evaluar del clima organizacional

Como mencionamos anteriormente son varios factores que influyen el clima organizacional sin embargo a continuación se definen seis motivaciones que influyen a una persona que se involucran directamente con las doce dimensiones del instrumento aplicado. Robbins (1996).

Logro. Acción y efecto de lograr motivación de las personas para alcanzar sus metas personales y organizacionales.

Influencia. Poder que tienen los experimentados o especialistas dentro de la organización.

Dependencia: Situación de individuos que no pueden valerse por sí mismos. Necesidad de apoyo de los que se consideran saben más.

Afiliación. Acción de las personas en un lugar de trabajo de estar bien con los demás como la más alta prioridad organizacional.

Control: Acción de dominio o mando de algunas de las personas en la organización ejercidas sobre los demás.

Extensión. Dimensión motivacional que expresa el grado de inclusión que se hace de una información hacia los miembros de la organización.

Estos elementos engloban conceptos que a continuación se enlistan y se explicaran para mayor entendimiento del tema.

1. Toma de decisiones
2. Liderazgo
3. Comunicación
4. Trabajo en equipo
5. Sistema de Recompensas o remuneración
6. Resolución de conflicto
7. Personalidad y actitudes
8. Motivación

3.4.1 Toma de decisiones

Podemos definir el proceso de tomar decisiones como elegir una acción particular dirigida a un problema o una oportunidad. Dicha elección traerá consigo efectos positivos o negativos algunas de veces de gran magnitud. Dessler (2009)

Tipos de decisiones

El proceso de una decisión es muy participativo por naturaleza, sin embargo el de mayor jerarquía es quien tiene la última palabra. Cabe agregar que en todo proceso decisivo es necesario típica algunas características para identificar los tipos de decisiones que existen. Dessler (2009)

Brevemente a continuación identificamos algunos tipos de decisión:

Decisiones programadas. Son procedimientos específicos creados anteriormente para problemas repetitivos o rutinarios.

Decisiones no programadas. Aquellas tomadas en base a una situación imprevista y complicada, y que regularmente son concernientes a la dirección.

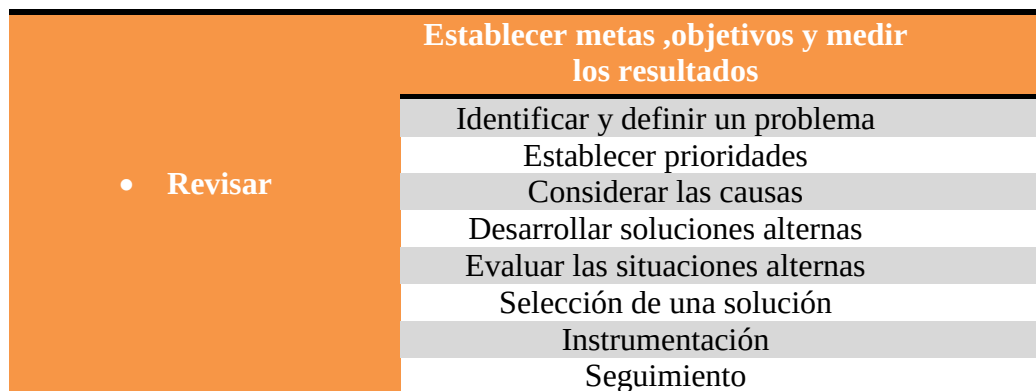
Ahora bien, estas dos clasificaciones están presentes de manera un tanto continua dentro de las organización y evidencia que tan preparado o capacitado se encuentra su personal para encontrar una solución, sin importar jerarquía organizacional.

El resultado final y meramente importante es definitiva será la decisión tomada de las consecuencias de esta dependerá si fue una solución o si el criterio utilizado fue erróneo, al no estudiar de manera estratégica el contexto o tiempo en el que se tomó alguna decisión.

Significa entonces que la decisión podemos describirla como un medio para lograr un resultado deseado o resolver alguna dificultad. En este proceso pueden influir una cantidad importante de influencias, además de ser secuencial y analizar ciertos elementos puede ser útil para la decisión a tomar. Bohlander, Snell (2008).

Para una mayor comprensión a continuación se presenta en forma esquemática en la figura 1, la importancia de establecer metas, objetivos y medición de resultados pues dictan los resultados a alcanzar.

Figura 1 Fuente: Adaptación propia, Proceso para la toma de decisiones, Comportamiento organizacional, Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012.



De la misma forma se implementaran medidas que nos indiquen si las metas fueron alcanzadas o no. En ese mismo propósito se sugiere determinar el origen del problema, esto servirá para resolver cualquier problemática de fondo y de manera definitiva. Bohlander, Snell (2008).

Dadas las condiciones que anteceden el desarrollo de soluciones alternas es aconsejable pensar en opciones factibles o soluciones potenciales a la dificultad y las consecuencias que resultarían de ser tomadas con decisión final.

Posteriormente es preciso evaluar estas soluciones alternas y compararlas a fin de elegir la opción que no lleve a un resultado más favorable estableciendo metas y objetivos que tengan una relación coherente con el resultado.

En ese mismo sentido el seleccionar una solución tiene como propósito primordial resolver una contrariedad para alcanzar una meta, lo que significa que dicha selección de una opción debe ir acompañada de una instrumentación y un seguimiento que nos dé certidumbre del proceso evolución de una decisión tomada. Luthans (2008).

En ese propósito Luthans (2008) indica que La etapa de instrumentación se refiere la decisión y su aplicación debe ser implementada de manera correcta pues si no se gestión estas consideraciones la decisión podrá ser muy buena, sin embargo será considerada como adversa e incluso si proceso de aplicación no considero factores importantes la buena decisión se vendrá abajo.

Una administración responsable comprende la medición habitual de los resultados posterior a la toma de decisiones para ajustar los resultados reales y si estos van vinculados al objetivo y si se requiere de hacer algunos cambios, por lo que se necesita de un programa evaluador que calcule si los resultados se han mantenido o continúan siendo óptimos. Bohlander, Snell (2008).

Toma de decisión grupal e individual

Según Dessler (2009) en algunas empresas la toma de decisiones son llevadas a cabo por medio de comités, equipos u otra clase de grupos, especialmente cuando los problemas son fortuitos, de gran interés y cuyo desenlace implica mucha incertidumbre.

Antes las ideas planteadas Luthans (2008) refiere que inclusive algunas decisiones requieren de conocimientos especializados en algunos campos según sea el caso o tema, aun así se ha debatido la eficacia de la toma individual de decisiones comparada con la de los grupos, pues tardan más en tomar decisiones a diferencia de lo individual.

Bohlander, Snell (2008) describe que cuando la decisión es tomada en una discusión abierta genera problemas de comportamiento dentro del grupo o influencias negativas, a fin de cuentas las decisiones pueden llegar tan variadas y complejas que para algunas sea mejor ser tomadas de manera individual y otras de manera grupal.

Toma de decisiones con creatividad

Las decisiones implican un grado de riesgo pero también de creatividad para resolver la problemática y aprovechar oportunidades emergentes. La creatividad no invita a crear ideas novedosas para resolver un problema, pero la creatividad debe ser estimulada de manera apropiada que nos haga entender de mejor manera los problemas. Ivancevich, Konopaske, Matteson (2012).

Una de las técnicas utilizadas para aumentar la creatividad en la toma de decisiones es la célebre lluvia de ideas donde se espera que los grupos produzcan soluciones imaginativas a problemas organizacionales esta técnica mejora sin duda la creatividad de un grupo. Otra opción es la técnica Delphi cuyo método de toma de decisiones compara juicios anónimos sobre un de interés, con base en esta retroalimentación se

evalúan las respuestas de manera independiente lo que dará como resultado una buena decisión. Ivancevich, Konopaske, Matteson (2012).

3.4.2 Liderazgo

Desde los inicios de la psicología social y la administración se ha constituido la importancia referente a las dinámicas acontecidas dentro de los grupos de trabajo. Definir el concepto de liderazgo es muy diverso pues ha sido cuestionado desde una gran cantidad de perspectivas o criterios de quienes lo han definido. Guillen, Guil (2000).

Entenderemos pues por liderazgo la influencia que tiene un individuo sobre un grupo, y al líder como a la persona que ejerce esa influencia sobre el mismo, sin embargo el hecho de reunir las características que le confieran ese poder a un individuo, puede basarse en una característica básica la capacidad de ejercer poder sobre los demás. Landy, Conte (2011)

Hecha la observación anterior el líder regularmente ejerce una autoridad informal y el directivo o funcionario ejerce la autoridad formal, o incluso una autoridad formal no garantiza un liderazgo o poseer autoridad sobre un grupo.

Tipos de liderazgo

Lussier, Achua (2011) indica de manera más específica el liderazgo y abunda el estudio de la propuesta originada por Lewin, Lippit y White originaron cuales eran los efectos del liderazgo en la conducta individual y grupal en relación a los siguientes aspectos:

- La forma de tomar decisiones
- Programación de tareas
- Realización de actividades

- Evaluación

En base a los procedimientos utilizados en estas situaciones se conformaron los siguientes estilos de liderazgo:

Autocrático.- Establece las metas a lograr ordenando los pasos y técnicas. Da la pauta para los pasos siguientes y es quien designa como se integraran los equipos, no participa en los grupos de manera activa.

Democrático.- Discute con el grupo las alternativas para alcanzar las metas, dejando deliberar a todos sobre las acciones y permite que los miembros trabajen libremente con quienes deseen, incluso participa en las tareas como un miembro más del grupo.

Laissez-Faire.- Deja en total libertad al grupo y deja que cada quien decida cómo actuar, realiza aclaraciones respecto a que la información estará disponible cuando se requiera, no es participativo y no realiza ninguna sugerencia.

Para una mayor comprensión de los tipos de liderazgo a continuación se muestra la figura 2, donde nos ilustra aspectos de las características o conducta que los diferentes tipos de líderes pueden presentar, lo cual definirá las condiciones de liderazgo que tendrá a bien ejercer.

Figura 2 Fuente: Conclusiones principales de los tipos de liderazgo, Psicología Industrial/organizacional, Aamodt, Wadsworth, 2010.

Autocrático	Democrático	Laissez-Faire
La conducta de los sujetos es más sumisa e independiente	Existe más originalidad y participación activa	Se realizó menos trabajo y de peor calidad
Puede originar agresividad	La motivación por el trabajo es superior	Eran más frecuentes las conversaciones que distraen de las tareas
Puede crear una actividad negativa manifestada superficialmente	Hay más cooperación y los individuos prestan más atención al grupo y a las relaciones personales.	El líder es menos aceptado por el grupo.

Habilidades de un líder

Los líderes deben de generar un clima que continuamente genere ideas, interactúan con sus trabajadores no solo de manera profesional sino también de manera informal, apoyan a sus subordinados y asumen las responsabilidades que se generen en función de las actividades de sus equipo, usan la comunicación como un medio establecer metas y tomar decisiones, resuelven los problemas y generan entusiasmo. Ivancevich, Konopaske, Matteson (2012).

El liderazgo no puede ser entendido de manera profunda sin conocer las clases de poder existente, pues estos al ser ejercidos pueden dotar al liderazgo de ciertas capacidades para influir en los demás. Guillen, Guil (2000).

El poder carismático o referente que identifica el atractivo personal de quien lo ejerce, su carisma, personalidad o su popularidad son consecuencia de este poder. En ese mismo orden citamos al poder de recompensa pues reparte de manera generosa recompensas económicas o psicológicas por logros alcanzados por ello otorga reconocimientos.

Otro poder importante que podemos mencionar es el coercitivo el cual administra castigos, sumamente diferente con el poder experto cuyas capacidades se derivan de los conocimientos o aptitudes que tiene el jefe para evaluar y controlar situaciones concernientes al grupo. Continuando podemos nombrar al poder legítimo que está ligado a la posición dentro de la organización.

Estilos de liderazgo en el clima organizacional

Dentro de las teorías organizacionales el líder tiene varios roles o estilos que mencionaremos brevemente. Jones (2008)

En el estilo informativo el líder se desarrolla en un clima de ignorancia su rol es proporcionar información cuando un grupo carece de esta, y es quien regularmente tiene más conocimientos necesarios para resolver problemas. En un clima de frustración un líder de estilo magnético es quien con energía y optimismo guía al grupo que regularmente tiene una baja moral, incluso este líder es aceptado de pesar de algunos miembros del grupos no compartan su ideología. Jones (2008)

En un clima inestable es liderazgo emergente es el de posición pues lo usa en virtud del poder generado por su posición es muy eficaz en fusiones corporativas, donde no se sabe con claridad las acciones que se van a tomar.

En el clima de ansiedad el estilo más conveniente es el de afiliación pues su principal característica es su interés complaciente hacia los demás,

incluso es determinante al definir su postura para convencer a sus seguidores de su honestidad.

En ambientes de crisis los líderes que son coercitivos son eficaces pues gestionan recompensas y castigos este líder puede ser considerado como los mejores por su sentido de justicia pues genera un clima igualitario pues recompensa a los que tienen un buen desempeño y sanciona a aquellos que no lo tienen o cometen alguna falta. Jones (2008)

3.4.3 Comunicación

La palabra comunicación concepto tan pronunciado actualmente significa comunión, participación o interacción humana. Dicho concepto incluye todos aquellos procesos a través de los cuales las personas se relacionan mutuamente. Gestoso, Guil (2000)

Los elementos primordiales constan de emisión o receptor que a través de la retroalimentación envía un mensaje. En este propósito la comunicación conduce a orientar acciones y modificar ciertos comportamientos o actitudes. Por lo tanto dicho concepto es sumamente complejo y requiere de ciertos cumplimientos para la emisión y recepción adecuada de los mensajes. Gestoso, Guil (2000)

A continuación una breve descripción de las características integradoras de la comunicación.

- Emisor. Punto de partida de la información sea persona, grupo o departamento.
- Codificación. Traducción del mensaje emitido
- Canal. Método elegido para transmitir el mensaje
- Receptor. Persona que recibe el mensaje y quien genera una acción de respuesta

- Decodificación. Interpretación del mensaje por parte del receptor

Ruido. Interferencia en el proceso de comunicación, ya sea semántico, psicológico o sociológico.

- Retroalimentación. Proceso mediante el cual se verifica el resultado real de la transmisión original y confirma si la información emitida ha sido interpretada de manera correcta.

Comunicación en las organizaciones

La comunicación dentro de una organización debe ser orientada en cuatro direcciones arriba, abajo, horizontal y diagonal respectivamente. Dicha distribución permitirá la correcta difusión por todas las áreas.

Ante la situación planteada la comunicación descendente es aquella que se trasmite de los mandos superiores dentro de la jerarquía a los niveles inferiores. La ascendente por su parte es aquella expuesta por los niveles inferiores de la organización a los superiores en la escala organizacional. Aamodt (2010)

Seguidamente la comunicación horizontal es la transmitida entre las funciones o departamentos de una organización, en cambio la comunicación diagonal es aquella que no utiliza los canales de comunicación habituales y atraviesa niveles y funciones dentro de la organización. Aamodt (2010)

Posteriormente debemos citar al sistema de rumores que es de suma importancia en todas las organizaciones incluso puede ser más rápido que los demás canales, pues son flexibles se dan de persona en persona y en varias ocasiones dichos rumores son faltos de veracidad o de buena fe.

Comunicación estratégica e identidad organizacional

La identidad dentro de una organización puede ser fundamentada en tres principales tipologías, la apariencia visual o imagen, la comunicación y la conducta corporativa. Ahora bien, la comunicación que emana de la identidad organizacional a través de estas dimensiones es lo siguiente: lo que es la organización propiamente dicha en su identidad, lo que dice la organización de sí misma y lo que los demás creen que es. Franklin Krieger (2011)

En base a la última idea, que refleja lo externo de la organización, o dicho de otra forma la comunicación más importante ya que la última dimensión observada es el resultado de las anteriores y es aquella comunicación percibida de la organización y que como tal se queda grabada en la mente y el corazón de la gente.

Por ello es importante la comunicación por emite las condiciones buenas o malas de la organización y evidencia en todos los niveles de la misma la productividad en el capital humano y la buena gestión organizacional.

Comunicación Social

La comunicación y un sistema social son dos conceptos unidos y relacionados a la humanidad. Como sabemos un sistema social es un conjunto de elementos interactuando entre sí. Por lo tanto si definiéramos un concepto de comunicación social nos referiríamos como la comunicación natural del individuo con los demás miembros de un sistema del que forma parte. Landy, Conte (2011)

Percepción y comunicación

La percepción es captar cognoscitivamente algo de manera rápida, elemental y de manera inmediata de una persona, cosa o situación. Dicho proceso es subjetivo en el la influencia de los demás es determinante. La comunicación es determinante a nuestra percepción influyendo directamente sobre la visión de la realidad. La realidad se va formando entonces en que nos relacionamos con los demás y con el medio. Guillen (2000).

Importancia de la comunicación en el trabajo

La comunicación pues como lo sabemos es un elemento clave dentro de una organización pues es preciso para la consecución de cambios positivos o negativos según la circunstancia, sino además para influir en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Dessler (2009)

Un problema que afecta la comunicación en el ámbito laboral es la ambigüedad es cuando precisamente se carece de información misma que no fluye adecuadamente a través de los canales existentes dentro de la organización.

Esta problemática sugiere el desconocimiento sobre consecuencias que puedan suceder y por consiguiente afectar a los individuos dentro de las organizaciones. Notoriamente la información manejada en los canales de comunicación será relativa a las costumbres o valores organizacionales presentes. Dessler (2009).

Dadas las condiciones que anteceden la comunicación puede ser un indicativo de la calidad en toda organización, desde el entendido que todos los integrantes de la organización se sientan implicados con la

misma. Estas actitudes actuarán como un factor de valor compartido, teniendo claro que la prioridad es fuente principal de toda mejora.

Barreras para la comunicación eficaz

Como hemos venido analizando la comunicación es importante, indispensable y debe contar con múltiples canales para llegar al objetivo primordial que es el emitir información clara, oportuna y precisa, sin embargo existen dificultades que limitan su buen desempeño en la organización. Newstrom (2007)

Un gran problema de la comunicación es que a mayor número de elementos dentro de una organización mayores conflictos se pueden generar en el habitual tránsito de la comunicación, y un elemento importante es porque los individuos interpretan diferente el mismo mensaje. Cummings, Worley (2007).

Esto tal vez se minimice cuando los individuos son más cercanos y se tratan con mayor frecuencia, ahí la comunicación es muy clara, pero no todos los integrantes tienen estas facilidades. Ahora esto agreguemos que no todos los individuos escuchan igual, pues el 75 por ciento de la comunicación es el escuchar precisamente. Landy, Conte (2011)

Las distracción al entablar una conversación pueden generar un problema al evitar tener contacto visual e ignorar la importancia del mensaje de quien se está comunicando. Otra situación es hacer juicios de valor sobre la información clasificándola de manera particular como importante o no, lo afecta seriamente el flujo de información en las organizaciones. Landy, Conte (2011)

Otra cuestión sería la credibilidad de la fuente pues la confianza que se tenga a quien emite la información afecta directamente en las palabras ideas y acciones de quien recibe la información. Por otra parte muchas personas evitan realizar pregunta o expresar opiniones personales por temor a burlas, parecer incompetente o caerle mal al jefe.

Todas estas características antes mencionadas afectan el clima laboral dentro de la organización no solo directamente a la comunicación en particular si no a quienes utilizan la misma para llevar a cabo sus funciones diarias en la organización. Cummings, Worley (2007).

3.4.4 Trabajo en equipo

Para entender la existencia grupos y equipos tenemos que identificar sus diferencias la interacción entre ambos altera la motivación e influye en el clima laboral dentro del entorno organizacional. Todo para entender la lógica empleada dentro de los procesos organizacionales. Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012.

Como se menciona anteriormente los grupos y equipos comparten ciertas características pero son desiguales, un grupo son dos o más individuos que interactúan para lograr una meta común. En cambio los equipos son grupos más maduros cuyos integrantes tienen un cierto grado de interdependencia que permite alcanzar una meta común.

Para mayor entendimiento de la diferencias entre grupo y equipo en la figura 3, se ilustran algunas características, donde observamos que los equipos son responsables internamente entre si y las habilidades de cada uno de sus integrantes se complementan y en los grupos solo crean y comparten normas de desempeño y comportamiento.

Figura 3 Fuente: Comparaciones entre grupos y equipos, Comportamiento organizacional, Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012.

Grupo de trabajo			Equipo
Trabajo en metas comunes			Compromiso con metas comunes
Responsable ante un gerente			Responsable ante los miembros de un equipo
Nivel de habilidad aleatorio			El nivel de habilidad suele ser complementario
El desempeño lo evalúa el líder			El desempeño lo evalúan miembros y líderes
La cultura es de cambio y conflicto			La cultura se basa en la colaboración y compromiso
El desempeño puede ser positivo, neutro o negativo			El desempeño puede ser mayor por la contribución de los miembros
El éxito se define en función de las aspiraciones del líder			El éxito se define en función de las aspiraciones de sus miembros.

Habitualmente nos damos cuenta que con más frecuencia el individuo se afilia constantemente a numerosos grupos, escolares, sociales, formales o informales.

Tipos de grupos

Según Ivancevich, Konopaske, Matteson, 2012 cuando una organización establece una meta, es necesario que para lograr el objetivo se asigne a los trabajadores en ciertas tareas para llevar cabo dicha actividad lo cual sería un grupo formal. Incluso de un grupo formal se deriva también el grupo de mando conformado por subordinados reportándose con un gerente y el grupo de tarea comprende que un grupo de personas que trabajan en un proyecto específico.

Ahora bien el grupo informal es aquel formado por individuos con intereses y amistad en común, no se forma en basa un diseño de trabajo.

Los grupos informales gracias a su naturaleza que son en respuesta a una necesidad social resultan grupos de interés o de amistad.

En consecuencia a lo anterior se debe entender que el desempeño de un grupo siempre dependerá del aprendizaje individual y de que sus integrantes aprendan a trabajar juntos, para esto se debe tomar en cuenta su composición, jerarquías, funciones, normas y el liderazgo existente.

Tipos de equipos

Como se señalaba anteriormente los equipos son grupos que cuentan con una motivación y una meta común. El compromiso que toma el equipo se reconoce a través de alcanzar una meta y una alta responsabilidad social frente a sus colaboradores y esta cualidad es precisamente lo que hace que sobresalga por encima del grupo.

Las escalas de clasificación para determinar los diferentes tipos de equipos existentes varían en función de un alto contenido de distinciones, por ello se mencionaran los más importantes para las organizaciones. Franklin, Krieger (2011)

Equipo de resolución de problemas

Este pequeño equipo se reúne de manera regular para recomendar mejoras o aportar ideas sobre problemas relacionados comúnmente con la calidad, dependiendo de la periodicidad con que ciertos problemas atacan a una organización es el tiempo establecido para este tipo de equipos.

Uno de los mejores ejemplos que podemos proponer son los círculos de calidad, incluso algunos de equipos se hacen permanentes dentro de una organización para prever situaciones futuras o latentes en el ámbito laboral.

Equipos interfuncionales

Los equipos de esta categoría son integrados por miembros de la organización de diferentes departamentos y diferentes niveles en la jerarquía, regularmente son conformados para establecer una solución a un problema específico.

La ventaja más evidente es que se recurre a la experiencia generalizada de todos los trabajadores para resolver alguna complicación, y ponen de manifiesto las habilidades, competencia o experiencia de los miembros para que dichos elementos sean bien utilizados.

Equipos auto dirigidos

Los equipos también llamados que se manejan solos, son pequeños grupos de trabajadores facultados para realizar ciertas actividades a través de un procedimiento establecido y decisiones tomadas en equipos con una mínima dirección o prácticamente nula.

Cabe reconocer que estos equipos no son exitosos para todas las organizaciones, por lo que las organizaciones deben asegurarse que este tipo de equipos sean congruentes con tres aspectos básicos compromiso, confianza y tendencia al cambio.

En ese mismo sentido Franklin, Krieger (2011) nos explica que existen algunos aspectos significativos para desarrollar equipos efectivos como la comunicación, incentivos, poder de decisión y sobre todo capacitación. Si estos puntos antes mencionados no están completos los equipos no funcionarían con todo su potencial de manera productiva.

3.4.5. Sistemas de Recompensa

El comportamiento humano no se entiende completamente sin considerar sin la influencia reguladora de una buena recompensa, la investigación básica ha descubierto que los sistemas de recompensa producen un efecto

significativo en la percepción que tienen los empleados del apoyo y liderazgo dentro de la organización. Arias Heredia (2006).

La empresa podrá contar con la última tecnología, estructuras bien diseñadas y un plan estratégico visionario, pero a menos que se recompense a todo el personal en todos los niveles estas cosas tendrán un sentido y realmente mejorara el desempeño.

Bohlander, Snell (2008) Hoy día que se reconoce al capital humano como intelectual es fundamental que la administración dirija esfuerzos que se complementen a una ventaja competitiva en ambiente actual. Es por ello necesario compensar de manera apropiada a los trabajadores para conservarlo y estimular su desempeño, lealtad permanencia.

Variadas son las formas en que la gerencia puede manifestar el agradecimiento a través de bonos económicos, reconocimientos o prestaciones, lo que da lugar a investigar qué tipo de estímulo es el más apropiado de acuerdo a los factores laborales que los trabajadores consideren más importantes.

El dinero sin embargo, en cierta medida explica los tipos de comportamiento en el trabajo, ya que se relaciona con cuatro características simbólicas importantes para la sociedad: logro y reconocimiento, estatus y respeto, libertad y control, y poder.

En ese propósito Luthans (2008) explica Según los investigadores de la administración del dinero, indican que este afecta directamente la motivación y las actitudes laborales, pues este ayuda a obtener objetivos físicos como casas, automóviles y psicológicos como estatus autoestima. Es por ello que se debe diseñar un sistema de remuneración adecuada que concuerde con las actividades y estrategias de la organización.

Métodos tradicionales de administración de la remuneración:

El salario base es la cantidad de dinero que un individuo recibe como pago el trabajo realizado en un plazo semanal o mensual, la mayoría de las organizaciones cuenta con un sistema de remuneración por méritos que se usa para otorgar incrementos salariales evitando que el salario del personal se aleje mucho de la realidad en el mercado. Bohlander, Snell (2008)

La remuneración por méritos es vinculada a algunos criterios predeterminados, como proporcionar una compensación por costo de vida y después distribuir los fondos adicionales entre los que considere merecedores.

La desventaja sería que los criterios para determinar el mérito son regularmente imprecisos, porque la organización no especifica de manera clara las condiciones para ganar el pago.

Otra opción sería el pago por desempeño, el cual es un incentivo planificado individual o grupal. Fue popular en el auge del movimiento de la administración científica para incentivar a quienes siempre querían hacer más. El bono es uno de los mayores incentivos mismo que genera mayor rendimiento, Algunas empresas cambian el pago de bonos fundado en el desempeño en vez de realizar aumentos salariales fijos. Bohlander, Snell (2008)

Sin embargo el problema general de implementar a estos planes de incentivos es que ha conducido a los excesos y problemas de índole ético que algunas empresas pueden tal vez experimentar.

Nuevas técnicas de remuneración

A pesar de los inconvenientes que algunos planes de pago de desempeño han generado, algunos se volvieron populares y se han considerado como nuevas técnicas de pago. Ahora lo que está emergiendo son los nuevos

métodos de remuneración, que describirán a continuación brevemente. Ivancevich, Konopaske, Matteson (2012)

1. Comisión más allá de las ventas que incluyen la satisfacción del cliente. Las comisiones pagadas al personal se alinean con las competencias clave de la organización, por lo tanto la comisión se determina por la satisfacción del cliente o el logro de metas.
2. Recompensar la eficacia del liderazgo. Este método deja aparte el éxito financiero de la empresa y mide la satisfacción de los empleados para identificar las habilidades de dirección de personal de un administrador.
3. Remuneración para trabajadores del conocimiento organizados en equipos. La remuneración se relaciona con el desempeño de trabajadores del conocimiento o empleados profesionales organizados en equipos virtuales, interfuncionales o autodirigidos.
4. Pago por habilidades. Este método se basa en la flexibilidad o el cambio al pagar a su personal por sus habilidades demostradas más que en el trabajo que desempeñan el reto es aplicar dicho concepto en organizaciones que tengan como objetivo una orientación renovada.
5. Remuneración por competencias. Este método paga por habilidades, recompensando conocimiento o ciertas competencias abstractas de los empleados como servicio al cliente o habilidades sociales.

Nuevos tipos de prestaciones

Como lo indica Ivancevich, Konopaske, Matteson (2012) en fechas recientes han surgido nuevas prestaciones que han acentuado en popularidad, que surgen como parte importante del sistema de recompensa organizacional actual, algunos de los cuales serán narrados brevemente.

Programas de bienestar. Este sistema de bienestar se centra en evitar que los empleados se enfermen física y mentalmente, pues existe la certeza que los empleados que se ejercitan regularmente tienen menos probabilidades de ausentismo, reducen las primas de seguro médico y los tiempos muertos en la jornada laboral.

Dessler (2009) continua indica que algunas empresas sean tomado en serio el bienestar de su capital humano instalando centros de entrenamiento dentro de la organización, o brindar un parte de la cuota de inscripción de un gimnasio o clases que contengan algún tipo de actividad física.

Si las organizaciones consideraran los beneficios que se pueden generar, el dinero que se puede ahorra evitando que el personal no pueda acudir a trabajar por una salud deficiente invertirían de manera más eficiente algunos incentivos ya otorgados.

Otro esquema seria las prestaciones relacionadas con el ciclo de vida, mismas que se basan en el ciclo de vida de una persona que contienen servicios de cuidado infantil como guarderías cercanas al á trabajo y cuidado de ancianos que implica ayudar de manera económica a algún trabajador que tenga un familiar anciano o discapacitado y que pueda cubrir los gastos de acilos o cuidados en el hogar.

3.4.6 Resolución de conflictos

Las empresas a pesar de la tecnología actual y creciente están constituidas por una dinámica actividad humana, gracias a esta actividad las personas se comportan de manera voluntaria y libre aunque algunas veces por percepciones equivocadas o personalidad parezca que actúan con arbitrariedad.

Según Landy, Conte (2011) los conflictos surgen a raíz de un comportamiento individual que evidencia características y exigencias de la personalidad en combinación con las circunstancias propias de cada organización, el reconocer el conflicto como algo inevitable generan clima previsor que ayuda determinar la conducta futuro de ciertos individuos para garantizar el éxito organizacional.

Debemos recordar que un conflicto también surge por cambios en los sistemas o funciones organizacionales mismas que de manera un tanto superficial pueden afectar las relaciones laborales, cuando el capital humano siente que la organización o ciertos compañeros imponen opiniones o se hacen demasiadas existencias, lo que genera una presión alternativa a las actividades laborales y predispone al conflicto. Furnham (2001)

Definición del conflicto

No sería tan difícil explicar la definición de un conflicto porque a lo largo de nuestra vida todos hemos padecido por alguno, el conflicto implica la diferencia existente entre dos individuos o más, que da lugar a conductas destructoras con el intento de ejercer poder sobre el oponente. Regularmente el conflicto no surge a raíz de una postura u objetivo positivo, su naturaleza es más personal e involucra sentimientos los cuales deben ser muy aparte de la vida laboral.

También es importante destacar que el conflicto surge al no compartir los mismos valores o metas, esta incompatibilidad genera además una diferencia a la hora de gestionar acciones hacia una meta común. Cummings, Worley (2007)

Clasificación del conflicto

Cummings, Worley (2007) según las clasificaciones se utilizan para identificar un ángulo específico que se pueda relacionar con algún tipo de conflicto, gracias a sus estudios identifico dos variedades de conflictos que a continuación se explican.

El conflicto de relación no altera las relaciones con la autoridad, la distribución de recursos y de cierta responsabilidad en las funciones, este solo ataca la fluidez y la eficacia en las relaciones.

Por otra parte está el conflicto estratégico el cual es generado como medio para generar presión en la organización por su manera de distribuir su autoridad o responsabilidades, este problema es típico y único medio para que los miembros de la organización puedan ejercer presión. Furnham (2001)

Otras formas de expresión del conflicto

Algunas expresiones del conflicto son resultado de huelgas, ausentismo, rotación como manera un tanto más generalizada, cuando la expresión del conflicto se focaliza podemos identificar situaciones como interferencias interdepartamentales, rivalidad entre turnos o departamentos y sobre todo un aumento sustancial en las quejas o fuertes enfrentamientos entre los trabajadores.

Los conflictos se generan en un estado de frustración sobre una situación particular, es por ello importante identificar a qué tipo de frustraciones, desigualdad o generadores de estrés son los que están afectando a los trabajadores y por afectan la percepción estable de un clima laboral agradable y productivo. Landy, Conte (2011)

Resolución de un conflicto

Para resolver un conflicto de manera apropiada es necesario abordarlo en todos sus niveles y en el momento adecuado para que la acción sea eficaz y su resolución sea positiva, el objetivo es crear una estrategia seria y concreta para resolver el problema de raíz.

Por muy superficial que parezca una dificultad o que no manifieste cierta importancia, la omisión a estas señales negativas dentro del ámbito laboral podría concluir con una costosa larga resolución donde el perjuicio sea solo para la misma organización. Landy, Conte (2011)

Por ello no existe una manera permanente solo puede controlarse lo que equivale a que solo podemos reducir la periodicidad del suceso.

Por ello la gestión del conflicto nos genera una gran dispersión de posibilidades que a continuación. Cada una de estas opciones tiene ventajas e inconvenientes lo que dependerá mucho de la función u objetivos que se pretendan en un momento determinado alcanzar por la organización.

1. Eliminación o neutralización de una de las partes con la consiguiente extinción de la relación.
2. Abandono de la situación y la consiguiente extinción o aplazamiento indefinido de la relación entre las partes actuales.
3. Dominación o imposición de una de las partes sobre la otra.
4. Renuncia de una de las partes a sus derechos o intereses y, por tanto, aceptación plena de la satisfacción de los intereses de la otra.
5. Conjunción, integración o fusión de los intereses de las partes o las partes mismas.

6. Judicación o deliberación y dictamen, por quien tiene autoridad para ello, acerca de la solución de un conflicto conforme a normas, reglas o costumbres.
7. Negación voluntaria y libre entre las partes directamente afectadas.
8. Conciliación entre las partes.
9. Mediación.
10. Arbitraje.

Estilos del conflicto

Según Luthans (2008) se tiene la creencia que las personas utilizan un estilo particular con enfrentar un problema, aunque puede existir una gran variedad de estilos según los expertos solo cinco son de los más comunes que se han manifestado, que se mencionaran brevemente.

Las personas que manejan un estilo de evitación ignoran el conflicto y esperan a que se resuelva por sí mismo, es apropiado para problemas menores o poco frecuente, sin embargo no es la manera más apropiada de manejar un conflicto. Cuando se evade un problema se evita la solución de la circunstancia desde su fuente.

En ese mismo orden las personas que usan el estilo acomodaticio es cuando la persona esta tan empeñada en resolver un conflicto que cede e incluso se arriesga a salir dañado, es cuando la prudencia cabe en una de las partes cede para evitar un conflicto.

Los individuos que manejan el estilo impositivo hacen todo lo posible por ganar sin que le preocupe la otra persona, este estilo es apropiado solo en emergencias, aunque este estilo puede dañar a tal grado las relaciones que

puedan acontecer otros conflictos, este estilo ejerce la frase de ganar a toda costa.

Otra estrategia es el estilo colaborativo mismo que ejerce una gestión donde quiere ganar, pero también desea que la otra persona lo logre, busca soluciones donde ambos logren lo que desean, y posiblemente sea el estilo más positivo.

La estrategia final es el estilo comprometido quien lo usa utiliza métodos de dar y tomar, donde cada uno obtenga algunas cosas, pero no todo lo que desea, este estilo trata de conciliar un trato sin que las expectativas totales de ambas partes queden satisfechas, por ello realizan ambos un compromiso aceptable donde cada quien obtenga una parte de lo que desea. Luthans (2008).

3.4.7 Personalidad y Actitudes

Se ha demostrado a lo largo de muchos años que el significado de personalidad no tiene un consenso universal, pues la controversia radica en el criterio o ideología de quienes han intentado definir dicho concepto, mismas características hacen que cada definición emane de distintas perspectivas.

Sin embargo personalidad podría definirse en como las personas influyen en los demás y como se entienden y ven a sí mismas, así como la interacción entre persona y situación. Características como contexto o ambiente, educación, religión o costumbres generan una variación evidente en el comportamiento humano, su inteligencia, conducta y todo aquello que enclaustre su personalidad. Aamodt (2011)

Los múltiples conatos de las personas para comprenderse así mismas hacen reconocer la autoestima en la personalidad de cada persona, y puede considerarse como valga la redundancia la personalidad vista desde

adentro. La autoestima podría ser la competencia auto percibida y la autoimagen de las personas.

Las diferencias sin embargo suelen ser insignificantes a simple vista pero cuando estos son destilados en los procesos sapientes de la persona como la percepción, se obtienen resultados grandes y diversas consecuencias de ciertos comportamientos. Aamodt (2011)

Gestoso, Guil (2000) sostiene que las personas en su jornada laboral se encuentran en movimiento y actúan de manera diferente en ciertas situaciones, es por ello que no siempre dentro de las organizaciones se cuenta con equipos de trabajo o departamentos donde su personal no encaje con una situación laboral dinámica y armoniosa.

Aunque la rutina laboral sea continua no todos los trabajadores se pueden desarrollar igual, por ello que la personalidad influya en el clima laboral después de asumir una percepción del ambiente o del apoyo percibido de manera organizacional.

El Proceso de Socialización

Cabe pues agregar el rol que otras personas o grupos especialmente en las organizaciones pueden ser tan relevantes que influyen en la personalidad del individuo, el impacto de este ambiente se le conoce como el proceso de socialización, mismo que influye dentro del clima laboral.

Según Luthans (2008) dadas las condiciones que anteceden este proceso es llevado a cabo a lo largo de toda la vida, se asume que esta condición está ligada al ambiente organizacional que influye dentro de las organizaciones, por ello se enlistan las características de la socialización organizacional de los trabajadores usualmente aceptadas:

1. Cambio de actitudes, valores y comportamientos
2. Continuidad de la socialización con el paso del tiempo

3. Adaptación a nuevos empleos, grupos de trabajo y practicas organizacionales

4. Importancia del periodo de socialización inicial.

Los cinco grandes rasgos de la personalidad

Existen cinco grandes rasgos claves de la personalidad, conocidos como el modelo de los cinco factores (MCF) en el campo del comportamiento organizacional y la administración de recursos humanos ha permanecido como parámetros para muchos análisis a través del tiempo e incluso de la cultura. Luthans (2008)

Para mayor entendimiento de la personalidad se describen en la figura 4, los rasgos principales, mismos que pueden predecir cierto comportamiento dentro de las organizaciones, mas no es imperativo que estos rasgo proporcionen un perfil ideal de personalidad a los trabajadores, pues todos cuentan con diferentes características.

Figura 4 Rasgos de la personalidad: Comportamiento organizacional, Luthans, 2008.

Rasgos principales	Características descriptivas
Meticulosidad	Confiables, trabajadores, organizados, disciplinados, persistentes, responsables.
Estabilidad emocional	Tranquilos, seguros, felices, despreocupados.
Amabilidad	Cooperadores, afectuosos, dedicados, bondadosos, corteses, confiables.
Extraversión	Sociables, abiertos, platicadores, asertivos, expresivos.
Apertura a la experiencia	Curiosos, intelectuales, creativos, educados, imaginativos.

Naturaleza de las actitudes

Adicionalmente debemos observar que el concepto de actitud es referido para describir a las personas y darle un significado a su comportamiento, el clásico comentario de “Me gusta su actitud” o “Tiene una mala actitud” por lo que los demás valoraran a la persona como negativa o positiva.

En ese mismo orden debemos entender que la actitud se basa en tres bloques básicos, el componente emocional mismo que influye en el afecto o sentimientos de la persona ya sea positivo, neutro o negativo hacia una determinada situación. La expresión de emociones es sumamente influyente en el clima laboral. Luthans (2008)

En base a la idea anterior el término emocional representa que el trabajador se desempeñe más allá de las contribuciones físicas o mentales, sin embargo el trabajo emocional puede llegar a desgastar al personal en términos de agotamiento o estrés.

Ahora bien el comportamiento informativo de una actitud se basa en las creencias e información que el trabajador tenga sobre la escenario, y el comportamiento de actitud consiste en las tendencias que tenga una persona a comportarse de una manera específica.

3.4.8 Motivación

Necesidades y procesos motivacionales

Algunos análisis al personal de algunas organizaciones han concluido que la motivación es la responsable del nivel de competitividad que manejan sus trabajadores. En la motivación interactúan en conjunto procesos que son esenciales que involucran al comportamiento y clima laboral. Técnicamente el término de motivación deriva de la palabra latina moveré que significa “mover”. Franklin Krieger (2011)

Entonces, podemos definir motivación como función inicial deficiente fisiológica o psicológica, o necesidad misma que impulsa una conducta dirigido a una meta. Ilustrando de forma más grafica el proceso motivacional, consiste en tres elementos interdependientes.

1. Necesidades. La necesidad se crea siempre que hay surge un desequilibrio fisiológico o psicológico.
2. Tendencias. La tendencia o motivo se origina para aliviar cierta carencia o necesidad. La tendencias psicológicas y fisiológicas se orientan hacia la acción y proporcionan un impulso de energía hacia lograr un incentivo.
3. Incentivos. Es aquello que alivia una necesidad y disminuye una tendencia, por lo tanto el logro de un incentivo tiende a restaurar el equilibrio y eliminar tendencias negativas.

Motivos primarios y secundarios

La manera tan variada de clasificar los motivos humanos es aun ambigua, porque algunos motivos no son aprendidos tienen una base fisiológica, sin embargo para clasificar un motivo como primario debe ser no aprendido y ser fisiológico, como el hambre, la sed o el sueño.

Ahora bien, a pesar que los motivos primarios parecen importantes para el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, las tendencias secundarias son todavía sumamente importantes, ya que los motivos secundarios aprendidos dominan el estudio y la aplicación en el contexto organizacional. Dessler (2009).

Hecha la observación anterior un motivo debe ser aprendido para reconocerlo como secundario, como los que a continuación ejemplificamos como necesidades secundarias claves para su mayor entendimiento.

Figura 5 Fuente: Necesidades secundarias claves, Adaptado de Yukl, Gary, Skills for Managers and Leaders, Prentice Hall. Upper Saddle River, N.J., 1996 p.41. Los ejemplos de necesidad de estatus no los incluyo Yukl. Dessler (2009).

<i>Necesidad de logros</i>	<i>Necesidad de Seguridad</i>
Hacerlo mejor que los competidores	Tener un empleo seguro
Lograr o superar una meta difícil	Tener una protección contra la pérdida de ingresos
Resolver un problema complejo	Tener protección contra enfermedades o discapacidad
Llevar a cabo una tarea desafiante de manera exitosa	Tener protección contra danos físicos o condiciones peligrosas
Desarrollar una mejor forma de hacer algo	Evitar tareas o decisiones que tengan un riesgo de fracaso y culpa.
<i>Necesidad de poder</i>	<i>Necesidad de estatus</i>
Influir en las personas para cambiar sus actitudes o comportamiento	Usar la vestimenta adecuada o automóvil adecuado
Controlar a las personas o actividades	Trabajar para la empresa adecuada en el empleo correcto
Estar en una posición de autoridad sobre otros	Tener un grado universitario correcto
Ganar control sobre la información y los recursos	Vivir en un vecindario adecuado, pertenecer a un club
Derrotar a un oponente o enemigo	Tener privilegios ejecutivos.
<i>Necesidad de afiliación</i>	
Ser apreciado por muchas personas	
Ser aceptado como parte del grupo	
Trabajar con personas amigables o cooperadoras	
Mantener relaciones armoniosas y evitar conflictos	
Participar en actividades sociales agradables.	

Teorías del contenido de motivación laboral

Las teorías de la motivación laboral tratan de determinar cuál es el detonante que motiva a las personas, anteriormente se pensaba que el dinero era el único incentivo según la administración científica y un poco después los incentivos incluían las condiciones laborales, la seguridad y o un estilo democrático de supervisión que alentaba el enfoque de las relaciones humanas. Arias Heredia (2006)

Teorías de la motivación laboral

Las teorías a continuación planteadas describen aspectos que motivan al personal para trabajar reconociendo que todas las personas tienen necesidades aprendidas o adquiridas, sin embargo mencionaremos solo las teorías más significativas.

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Figura 6 Fuente: Pirámide de necesidades Maslow, Introducción a la psicología industrial y organizacional, Landy, Conte, 2011.



En su trabajo Abraham Maslow clasifico elementos básicos para una teoría clásica de motivación, relacionando conceptos en escalas mediante las cuales son satisfechas estas necesidades, mismas al que ser satisfechas genera otro tipo de necesidad y dejando atrás la motivación percibida al escalar en la jerarquía. Landy, Conte, (2011)

Dentro de esta singular ilustración de necesidades podemos identificar cinco bloques que describirán brevemente a continuación.

Son necesidades fisiológicas básicas.

- Necesidad de respirar, beber agua, alimentarse, dormir.

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, encontramos:

- Seguridad física, de salud, empleo, ingresos y recursos.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo:

- Asociación, participación, aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse como la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor

Necesidades de estima o Reconocimiento

Se describen dos tipos de necesidades de estima, un alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional.

Autorrealización

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido valido a la vida mediante el desarrollo potencial.

Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

Landy, Conte (2011) indica que se desarrolló una teoría de contenido específico de la motivación laboral por Frederick Herzberg quien se fundamentó en el amplio trabajo de Maslow, sin embargo a diferencia de este, Hersberg basándose en estudios realizados elaboro y organizo tablas de sentimientos agradables y desagradables reportados.

Por ello se ilustra en la Figura 7, la clasificación elaborada por Herzberg quien denomino motivadores a los factores que producen satisfacción y aquellos que producen insatisfacción los llamo factores de higiene, incluso estos últimos pueden llegar a ser preventivos pues son los que pueden evitar insatisfacción.

Figura 7 Fuente: Teoría de factores de Herzberg, Introducción a la psicología industrial y organizacional, Landy, Conde, 2011.

Factores de Higiene	Motivadores
Política y administración de la empresa	Logro
Supervisión, aspectos técnicos	Reconocimiento
Salario	El trabajo mismo
Relaciones interpersonales, supervisión	Responsabilidad
Condiciones laborales	Avance

Teoría X-Y

El psicólogo estadounidense Douglas McGregor, desarrollo conjeturas sobre la motivación y el comportamiento humano laboral, en particular sobre el trato de los gerentes hacia su personal. Su análisis condujo a dividir en dos vertientes una positiva y la otra negativa por ello la teoría es citada como X-Y, donde se contrasta la visión gerencial sobre los trabajadores encasillándolos según a ciertos criterios. Franklin, Krieger (2011)

La teoría X, manifiesta que a los empleados les disgusta trabajar y siempre busquen evitarlo, por lo tanto deben ser reprimidos, controlados o incluso castigados. Estos mismos empleados evitaran a toda costa aceptar responsabilidades y demuestran muy poca ambición.

En cambio la teoría Y, cuenta con una filosofía más positiva, en la que los trabajadores perciben el trabajo como algo natural o relajante, y por lo tanto ejercerán autodirección por estar plenamente comprometidos con los objetivos organizacionales y asumir responsabilidades, por lo que la toma de decisiones es ejercida por los trabajadores también.

Las teorías expuestas anteriormente concluyen en ambas teorías pueden idóneas según la circunstancias o situación, y que ambas pueden dominar el contexto organizacional

Motivación y rendimiento

Continuando con la idea anterior agregaremos que el rendimiento es una variable importante como referente en el desempeño ejercido en una tarea muy aparte del resultado del mismo. Por ello que el rendimiento condiciona los resultados obtenidos.

El rendimiento es dependiente del esfuerzo personal que se realiza al llevar a cabo una actividad y de otras variables como el ambiente o ciertas habilidades, el esfuerzo de cada trabajador es relativamente proporcional de la motivación que tenga, la percepción respecto a la satisfacción de necesidades. Bohlander, Snell (2008).

Sin embargo para orientar de manera exitosa el esfuerzo de los trabajadores se requiere que los objetivos del rendimiento sean claramente establecidos pues el capital humano tiende a esforzarse más cuando tienen certeza sobre la meta que la organización desea obtener.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA

4.1 Introducción

Para llevar a cabo la evaluación del clima organizacional fue preciso realizar una investigación que arrojara datos en relación a la percepción del personal de la subdelegación Tijuana del IMSS en el mes de Septiembre del año 2013.

El objetivo primordial de este diagnóstico fue obtener información valida sobre el estado actual de la organización, mediante la evaluación de los propios trabajadores quienes ayudaron a identificar los problemas principales que afectan el clima laboral.

Las organizaciones a través de su capital humano deben adecuarse a un medio laboral interno y externo cambiante, manteniendo el firme propósito de mantener la productividad o la motivación dentro del clima laboral.

Dicha condición en la actualidad es un desafío pues implica la transformación de muchas circunstancias que bien aplicadas pueden un originar un cambio sumamente positivo a las organizaciones.

Para evaluar las afectaciones originadas por clima laboral negativo el instrumento utilizado indago la percepción de los trabajadores respecto a las motivaciones primordiales que impulsan o afectan el clima laboral, mismas que a continuación se describen brevemente.

Logro. Acción y efecto de lograr motivación de las personas para alcanzar sus metas personales y organizacionales.

Influencia. Poder que tienen los experimentados o especialistas dentro de la organización.

Dependencia: Situación de individuos que no pueden valerse por sí mismos. Necesidad de apoyo de los que se consideran saben más.

Afiliación. Acción de las personas en un lugar de trabajo de estar bien con los demás como la más alta prioridad organizacional.

Control: Acción de dominio o mando de algunas de las personas en la organización ejercidas sobre los demás.

Extensión. Dimensión motivacional que expresa el grado de inclusión que se hace de una información hacia los miembros de la organización.

Es por ello que dicha investigación contribuyó a conocer las causas más relevantes del clima existente, que dio la pauta para realizar conclusiones y sugerencias acertadas que beneficien a los trabajadores y la institución en todas sus áreas administrativas.

4.2 Sujeto de estudio

Instituto Mexicano del Seguro Social con domicilio en Blvd. Agua Caliente No. 10610 Fraccionamiento Aviación C.P. 22420 Tijuana, B.C.

4.3 Objeto de estudio

Los encuestados fueron hombres y mujeres, con diez años de antigüedad como mínimo, cuya edad oscila entre los 18 y 55 años de edad.

4.4 Definición del tipo de investigación

Esta investigación es de tipo no experimental, en la que solo se observaran fenómenos en su ambiente natural para posteriormente analizarlos, de igual forma se realiza un estudio transversal pues se estudia el clima en un periodo determinado de tiempo.

Para la evaluación se aplicó la investigación descriptiva, puesto que su objetivo es encontrar las características que son determinantes e influyen en la percepción del clima organizacional del trabajador.

4.5 Hipótesis

Los empleados perciben un ambiente que no les motiva, sin embargo pueden existir áreas laborales donde, el clima laboral sea óptimo.

4.6 Método de recolección de datos

Para llevar a cabo la evaluación de clima organizacional fue necesario la recolección de datos, la cual se llevara a cabo por medio de un instrumento en el que se plantearon variables apropiadas para diagnosticar a la institución.

Por ello, dicho diagnóstico fue aplicado a 75 trabajadores sindicalizados de la subdelegación IMSS Tijuana, lo que permitió recabar información sobre las principales causas que afectan el clima organizacional.

4.7 Diseño de cuestionario

En consecuencia, se efectuó la aplicación del instrumento al personal de la subdelegación IMSS Tijuana, cuyo contenido tuvo la intención de recabar información sobre el impacto de las siguientes variables como son:

Orientación. Consiste en hacer libre el proceso de socialización, mediante el cual el trabajador adopta los valores y normas de la organización. Esto permite al trabajador incorporarse en la organización y sus esfuerzos conducen a la socialización.

Relaciones interpersonales: Es la interacción por medio de la comunicación que se desarrolla o se entabla entre una persona y su grupo de trabajo dentro de la organización.

Supervisión. Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

Administración de problemas. Consiste en la información que justifica las actividades de la solución sistemática de problemas.

Administración de errores. La administración correcta de las situaciones de error, desde el punto de vista del tiempo que se dedica. Un error es una excepción que no se prevé que podría suceder.

Comunicación. Es el proceso de dirección bidireccional donde se integran las diferentes jerarquías organizacionales.

Toma de decisiones. Es el proceso de identificar la conducta adecuada para una situación en la que hay una serie de sucesos inciertos en el ámbito laboral.

Confianza. Hace posible las relaciones personales, de trabajo y afecta en el quehacer diario y más aun a largo plazo en el contexto organizacional.

Administración de estímulos y recompensas. Gratificación que los trabajadores reciben a cambio de labor.

Toma de riesgos. Problemas referidos al campo de seguridad y confiabilidad humana.

Además también se incluyó un instrumento de bloqueos motivacionales con la finalidad de adjuntar más información para el análisis de clima organizacional, que describe las siguientes características: su escala de valores más altos representa los obstáculos para la efectividad en el trabajo. Mide variables como seguridad, medio ambiente, remuneración y desarrollo personal.

Por lo tanto, los bloqueos que analizo el instrumento son:

Medio ambiente: Arreglos físicos y condiciones para atender necesidades básicas

Remuneración: Salarios y prestaciones

Seguridad: Seguridad en el puesto, relación jefe-subordinado.

Desarrollo de personal: mejorar las relaciones laborales, desarrollar al recurso humano.

4.7.1 Escala de medición

Para llevar a cabo la evaluación de los instrumentos utilizados, y analizar de manera concreta los resultados, en el instrumento de dimensiones del clima organizacional fue utilizada una tabla de conversión de resultados validada.

Dicha herramienta de medición es exclusiva para dicho instrumento, ya que cada dimensión se le asigna un valor que traducido en la tabla nos da como resultado promedios menores que indican debilidades en el clima organizacional.

Continuando con el tema, el instrumento de bloqueos motivacionales, una vez sumados los valores nos arrojará en orden de importancia el bloqueo más importante al menos importante.

4.7.2 Validación del cuestionario

Se aplicó una prueba piloto a 7 personas para deslindar impugnaciones respecto al entendimiento del contenido, dudas y sugerencias, además que el instrumento fue sometido a la opinión de maestros conocedores del tema.

4.8 Diseño del trabajo de campo

Se llevó a cabo en el mes de Septiembre de 2013. Los instrumentos fueron aplicados por la tesista.

4.9 Codificación de resultados

La codificación fue alfa numérica para efectos del procesamiento de la información. El método estadístico fue descriptivo.

4.10 Universo y muestra

Para este análisis se consideró la aplicación de un instrumento para la obtención de los datos para la evaluación del clima organizacional para ello se ha definido el universo y muestra. De acuerdo a Luna (2008) El universo es el conjunto de personajes o elementos que serán tomados en cuenta para la investigación.

El universo son todos los trabajadores de la subdelegación IMSS Tijuana sindicalizados y de confianza que estén adscritos a esta unidad es la población, la cual cuenta con un estimado de 208 trabajadores de los cuales 96 son sindicalizados, 37 son de personal de confianza y 75 restantes son personal de honorarios.

Sin embargo, los encuestados fueron solo personal sindicalizado, ya que el personal de honorarios es eventual y contratado por tiempo determinado, ya que es importante el recabar información del personal que se mantiene de manera permanente en los departamentos a evaluar, el personal de confianza no fue evaluado.

N.- 208 sindicalizados, honorarios y personal de confianza (Población)

n = 75 (muestra)

M.- 90 % (Nivel de Confianza)

10 % (Margen de Error)

4.11 Procedimiento general

El enfoque cuantitativo cubre las actitudes relacionados con el clima organizacional, logrando identificarse estos puntos a través de la aplicación de los instrumentos antes mencionados. El enfoque cualitativo de obtendrá a través de los instrumentos, y observación guiada, y las percepciones sobre aspectos organizacionales observables, durante la aplicación del instrumento.

La fase de análisis de información, inicio una vez recogida la información total de la muestra. Se utilizó el enfoque estadístico para interpretar la información cuantitativa obtenida en la aplicación de los instrumentos. La información cualitativa se redactará, resaltando puntos específicos como comentarios manifestados por el personal de la empresa.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los párrafos anteriores, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos “cuestionario dimensiones del clima organización” y “bloqueos motivacionales” aplicados al personal sindicalizados del IMSS.

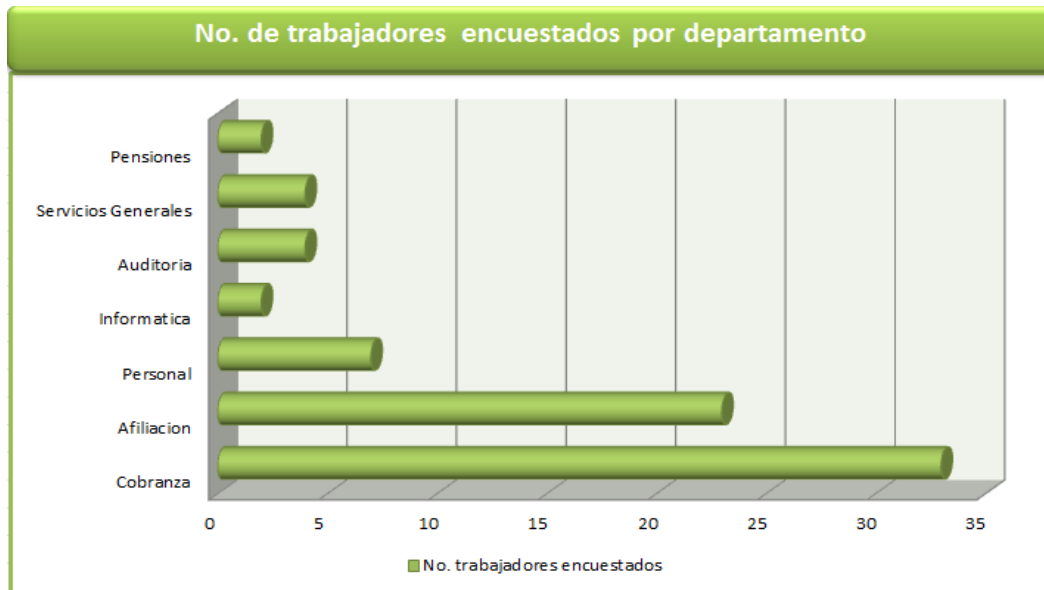
Con referencia en lo anterior, el instrumento de clima organización se refiere y estudia un conjunto de cualidades o características permanentes de un ambiente, que son percibidas, por las personas que integran la organización que influyen sobre su conducta. Por lo tanto en este instrumentos se definen las seis motivaciones que impulsan a una persona a cumplir las doce dimensiones del clima organización, que el cuestionario estudio, mismas que se expusieron en el capítulo pasado.

Después de lo anterior expuesto, continuamos con el instrumento de bloqueos motivacionales que describe las siguientes características: su escala de valores más altos representan los obstáculos para la efectividad en el trabajo de la empresa. Las variables que mide son seguridad, medio ambiente, remuneración, desarrollo personal cuyos conceptos se describieron en el capítulo anterior.

Para una mejor comprensión a continuación se presenta de manera gráfica y descriptiva las respuestas obtenidas, mismas que nos han permitido llegar a conclusiones y recomendaciones que se presentan en el siguiente capítulo.

5.1 Análisis de datos generales

Grafica 1 Fuente: Numero de encuestados por departamento, elaboración propia



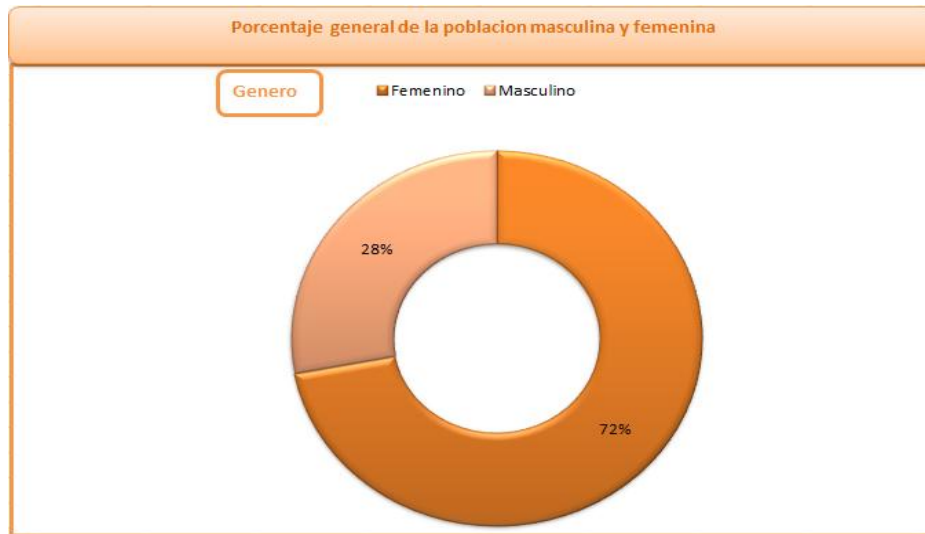
Observamos que la fuerza laboral más representativa se encuentra en los departamentos de Afiliación y Cobranza, además de pensiones a pesar de ser más escaso en su personal también dan atención directa al usuario o derechohabiente. Los departamentos que cuentan con menos personal son aquellos encargados de gestiones internas dentro del instituto.

Grafica 2 Fuente: Edad promedio de los trabajadores encuestados, elaboración propia



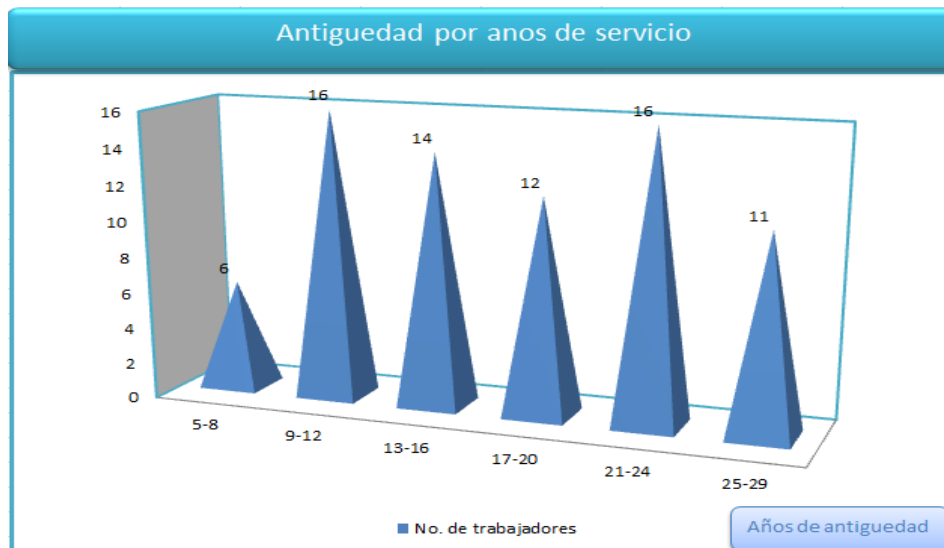
La edad del 48% de los encuestados oscila entre los 36 y los 45 años respectivamente, siendo este rubro el de población más grande. Le sigue las edades que van de los 26 años a los 35 en el segundo sitio con el 31%, y en el tercer rango de edad con el 21% va de los 46 a los 55 años de edad. Los rangos que no presentaron resultados fueron aquellos que van de los 18 a los 25 años, así como los de 56 a 65 años.

Grafica 3 Fuente: Porcentaje de población masculina y femenina, elaboración propia.



La población femenina es superior con el 72%, y el 28% restante corresponde a los varones, esta condición es evidente a simple vista, en todos los departamentos de la subdelegación IMSS.

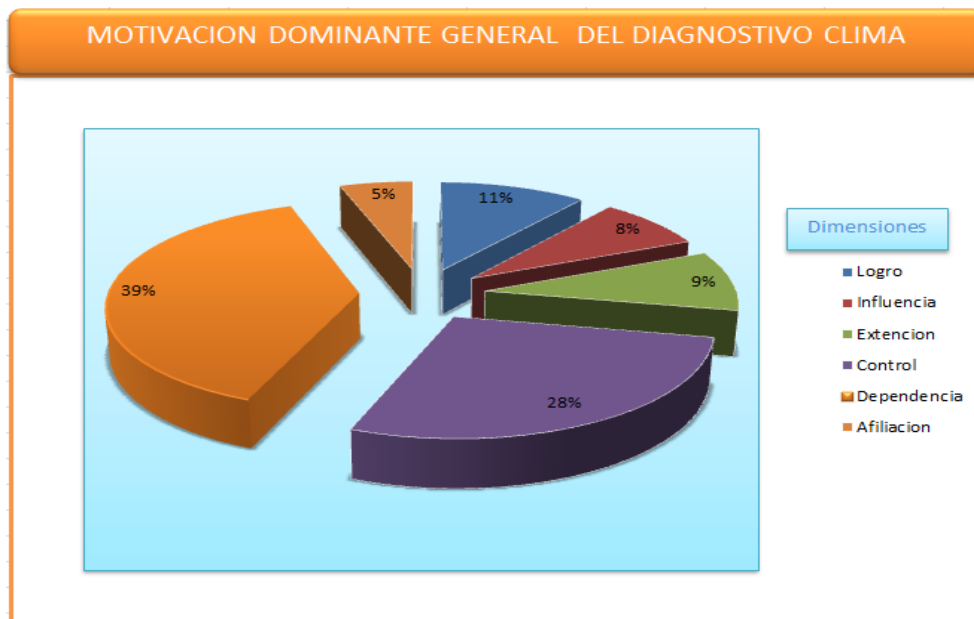
Grafica 4 Fuente: Comparativo de antigüedad y edades promedio, elaboración propia.



Como la gráfica muestra el porcentaje menor representa los trabajadores que ya iniciaron una vida laboral y cuentan con 5 años de antigüedad, otro grupo menor de encuestado describe que 11 de los encuestados están ya por jubilarse, aquellos que representan una antigüedad entre los 21 y 24 años son aquellos que en futuro próximo iniciaran su periodo de retiro. Los grupos que oscilan entre los 9 y 20 años de antigüedad son los grupos mayores en número de la población estudiada, mismo que aún se encuentran en un periodo laboral óptimo.

5.2 Análisis de la motivación dominante y de reserva.

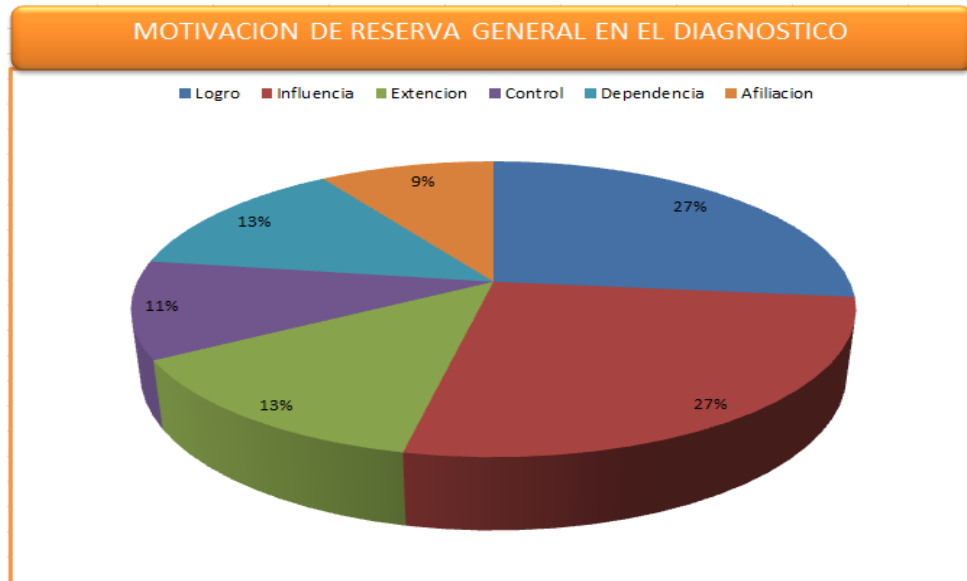
Grafica 5 Fuente: Motivación dominante general de C.O., elaboración propia



Se identificó de manera general como motivación dominante la dependencia, misma que ilustra que definimos como una situación en los individuos donde necesitan el apoyo de quienes consideran saben más, sin este apoyo sienten que no pueden valerse por sí mismos. Por lo que es evidente la falta de confianza e independencia de los trabajadores en su

trabajo, sus procesos están comprometidos y mecanizados por otras personas.

Grafica 6 Fuente: Motivación de reserva general de C.O. , elaboración propia



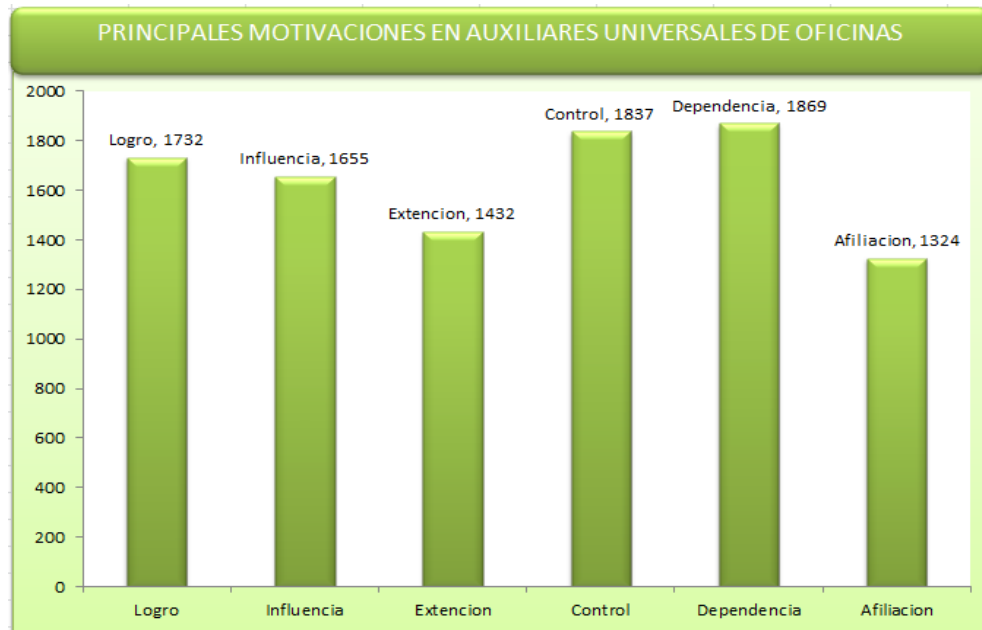
La grafica anterior nos ilustra respecto a la segunda motivación más influyente en el clima organizacional, se trata de la influencia del experto la cual hace alusión al poder que tienen los experimentados o especialistas en los departamentos, ya que los conocimientos adquiridos de estos personajes son decisivos en las áreas de trabajo de la subdelegación, pues saben resolver problemas, incluso más que los jefes de departamento.

5.3 Principales motivaciones por categorías

Dichas motivaciones impulsan a las personas dentro de las dimensiones del clima organizacional.

5.3.1 Motivaciones del clima organizacional en Auxiliares universales de oficinas

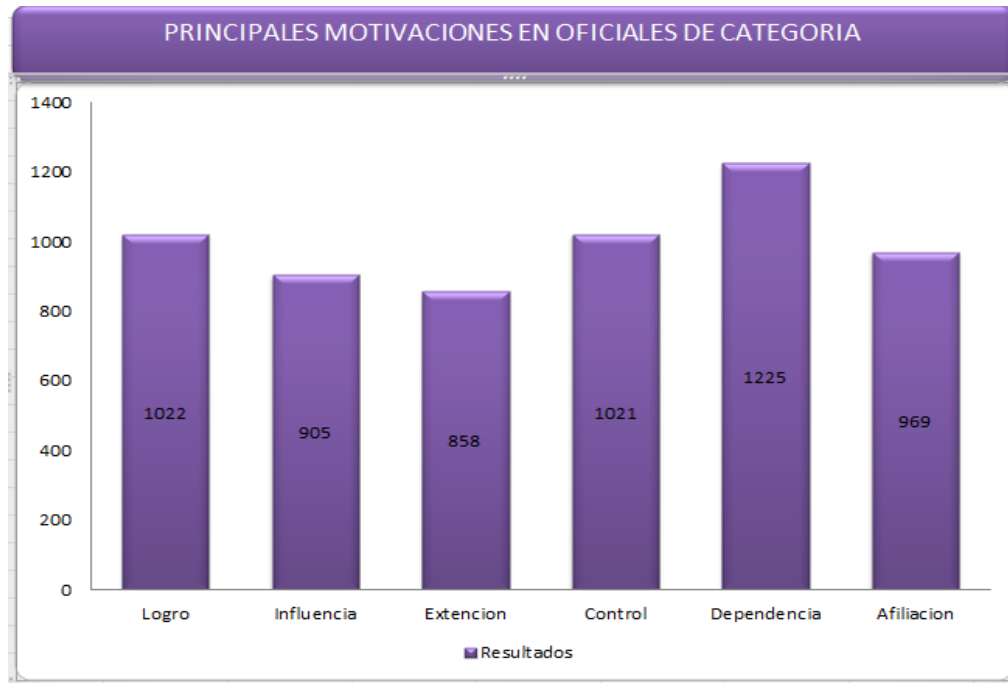
Grafica 7 Fuente: Principal motivación en auxiliares de oficinas, elaboración propia



Las motivaciones más altas que influyen en el clima organizacional en la categoría de auxiliares universales de oficinas control y dependencia. La dependencia nos habla sobre la característica del personal es que tienen una fuerte dependencia en otras personas y necesitan su apoyo, no centran su seguridad en ellos mismos ni en las decisiones que individualmente lleven a cabo. La segunda opción mal alta nos indica que los trabajadores están continuamente sujetos al dominio o mando de algunas personas dentro de la organización, una autoridad inflexible e incuestionable.

5.3.2 Motivaciones del clima organizacional en oficiales de categoría

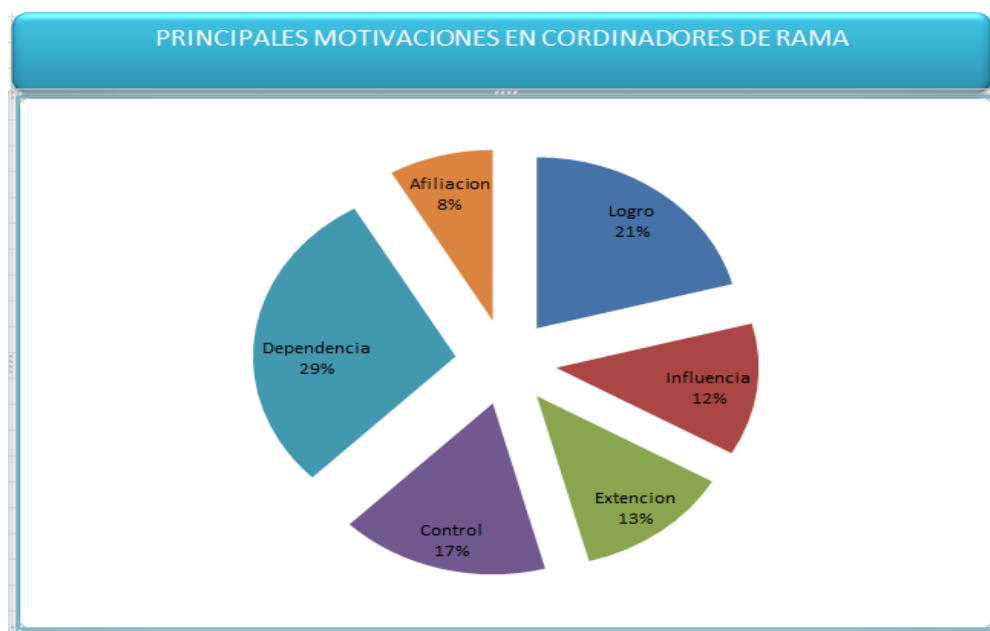
Grafica 8 Fuente: Principal motivación para oficiales de categoría, elaboración propia.



En la gráfica de oficiales nos percatamos que la dependencia aparece nuevamente como primera opción, anteriormente mencionamos que esta opción nos habla de dependencia de los trabajadores hacia otras personas y la necesidad de apoyo continuo para llevar a cabo sus funciones con seguridad o respaldo. La segunda categoría más sobresaliente es logro que nos indica las acciones y los efectos de lograr motivar a los trabajadores para alcanzar metas personales y profesionales, lo que sugiere esta categoría es que no está haciendo lo suficiente para crear motivaciones a los trabajadores y lograr objetivos que mantengan el interés constante en los trabajadores.

5.3.3 Motivaciones del clima organizacional en coordinadores de categoría

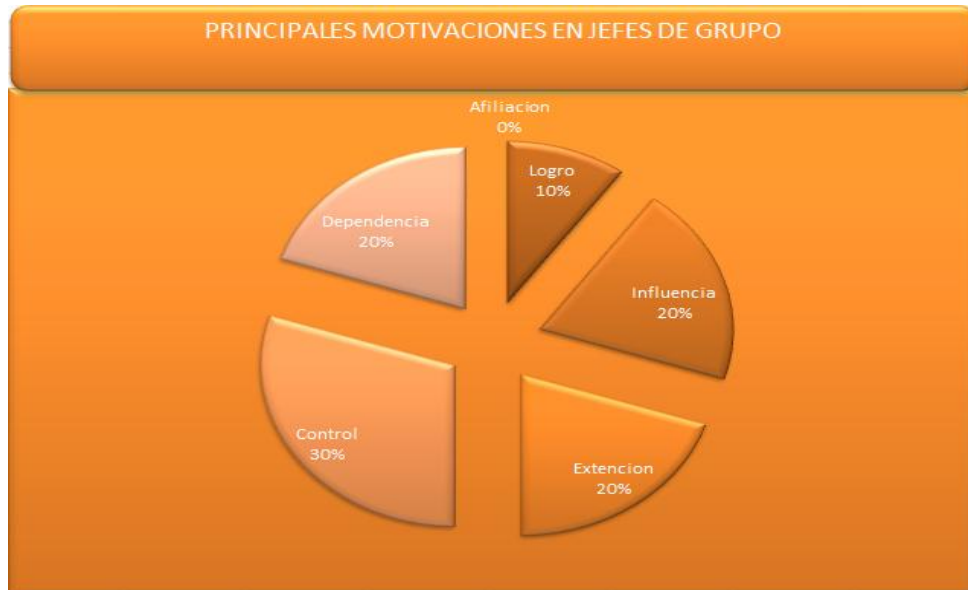
Grafica 9. Fuente: Principal motivación en coordinadores de rama, elaboración propia



En el sector de coordinadores de rama la dependencia es la categoría más alta evidenciando nuevamente la falta independencia que tienen los trabajadores para realizar sus actividades diarias en el trabajo. La motivación de logro se coloca en la segunda posición que como recordaremos nos indica que los trabajadores no se encuentran motivados en el ámbito personal y tampoco en el laboral.

5.3.4 Motivaciones del clima organizacional en jefes de grupo

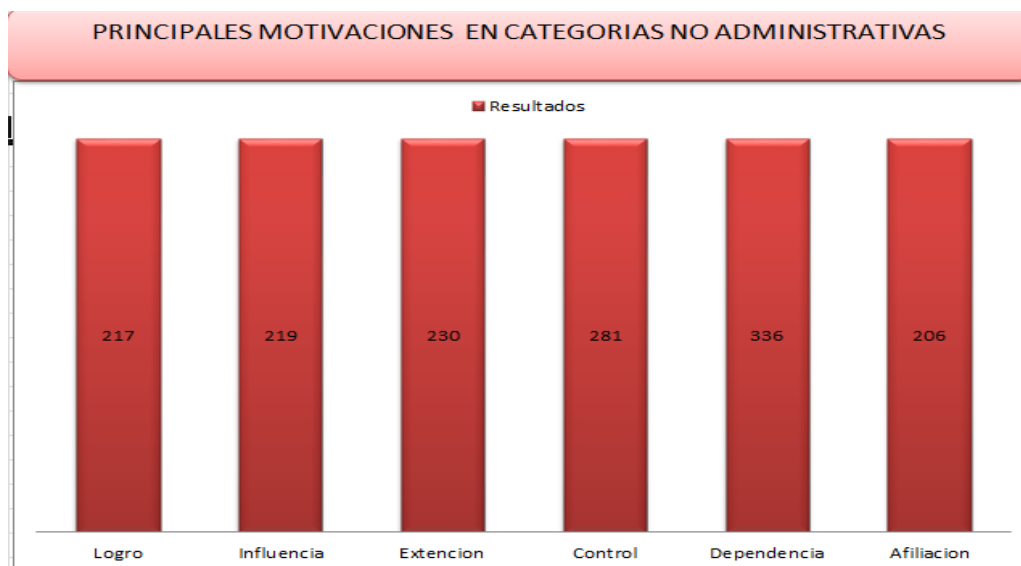
Grafica 10 Fuente: Principal motivación en jefes de grupo, elaboración propia



En la gráfica anterior la escala más alta nos indica la opción de control la cual denota el dominio o mando que es ejercido sobre los trabajadores, lo que limita mucho el ejercicio laboral de manera cotidiana, por convertir a la organización en una estructura mecanizada y burocrática., la segunda opción se empata en tres secciones dependencia, influencia que evidencian el grado de dependencia que tienen los trabajadores, así como la influencia que consideran los trabajadores tan importante de personas más experimentadas o con más conocimientos en los departamentos, otra opción empatada en la de extensión, esta última expresa el grado de inclusión que se hace de la información a los miembros de la organización , la comunicación o información no fluye de manera adecuada.

5.3.5 Motivaciones del clima organizacional en categorías no administrativas

Grafica 11 Fuente: Principal motivación en categorías no administrativas, elaboración propia.

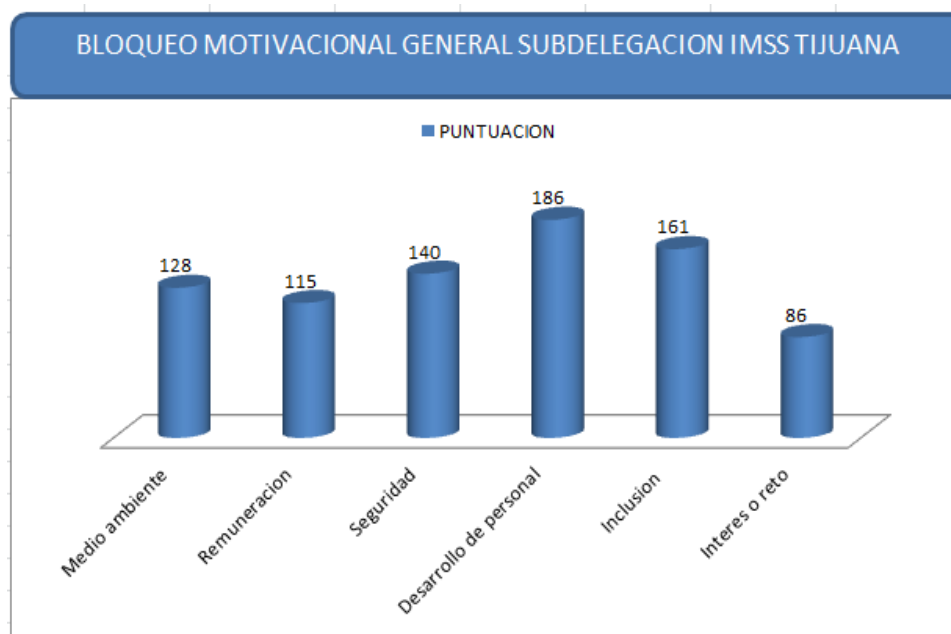


La dependencia y el control son las variables más representativas, mismas que a lo largo del análisis se han estado repitiendo por lo que la dependencia dentro de la subdelegación es evidente prácticamente en la mayoría de los departamentos y el control por su parte también es ejercido de manera usual por ciertas personas a todos los trabajadores.

5.4 Resultados generales de bloqueos motivacionales

Como ya lo explicamos anteriormente el instrumento de bloqueos motivacionales nos muestra que los valores más altos representan los obstáculos para la efectividad en el trabajo. Este instrumento mide aspectos importantes a nivel general, donde los bloqueos mínimos se traducen como fortalezas y los bloqueos altos son las debilidades.

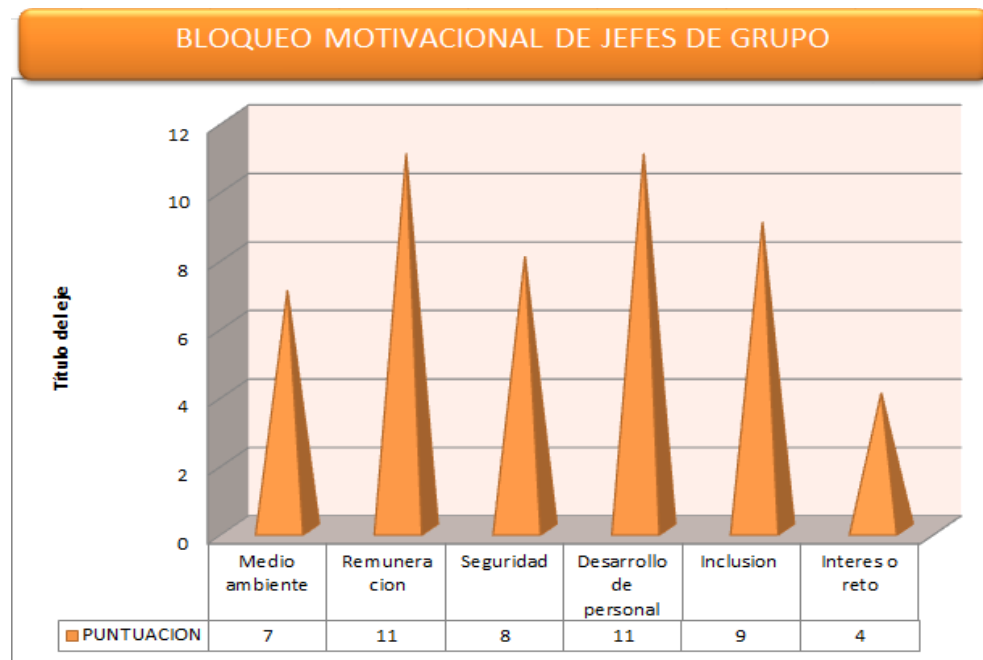
Grafica 12 Fuente: Bloqueo motivacional general en subdelegación IMSS, elaboración propia.



Podemos visualizar que el mayor obstáculo dentro de esta estructura es el desarrollo de personal el cual indica que hay una deficiencia en el desarrollo de recursos humanos donde indica que los planes de capacitación no son adecuados, además que las relaciones entre compañeros deben mejorarse. Y la fortaleza sería el interés o retos que los trabajadores tienen por conocer el trabajo de los departamentos y el deseo de emprender nuevos retos.

5.4.1 Análisis de bloqueos motivacionales de jefes de grupo

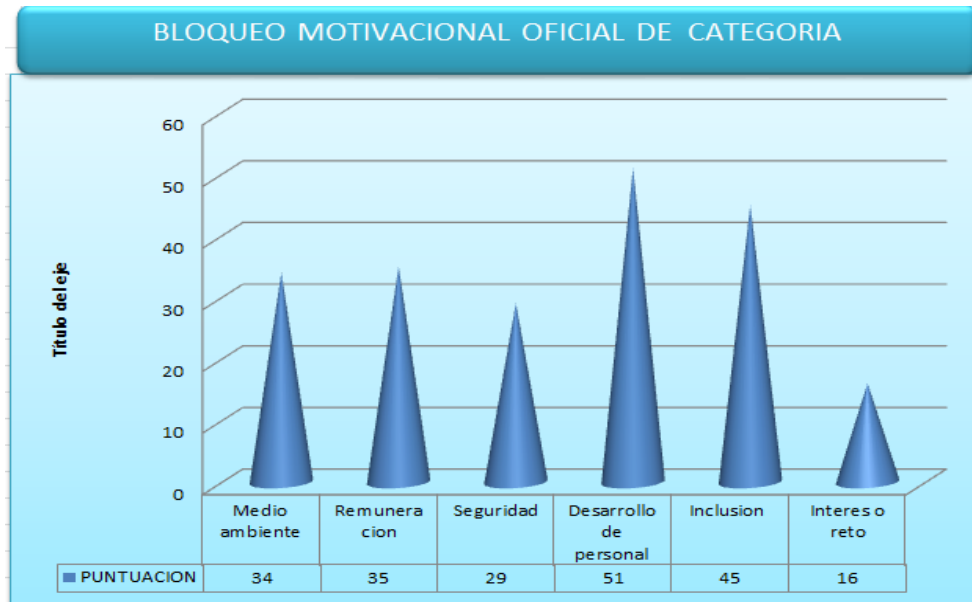
Grafica 13 Fuente: Bloqueo motivacional de jefes de grupo, elaboración propia.



En la gráfica anterior tenemos dos debilidades definidas la remuneración que revela que hay algunos trabajadores que consideran que su salario y prestaciones no son de lo más justo, la otra debilidad nuevamente el desarrollo de personal donde los trabajadores no son capacitados apropiadamente y sus relaciones laborales no son del todo óptimas. Como fortaleza resalta nuevamente interés o reto que nos indica la disposición de los trabajadores de adquirir nuevos retos y conocimientos.

5.4.2 Análisis de bloqueos motivacionales de oficiales de categoría

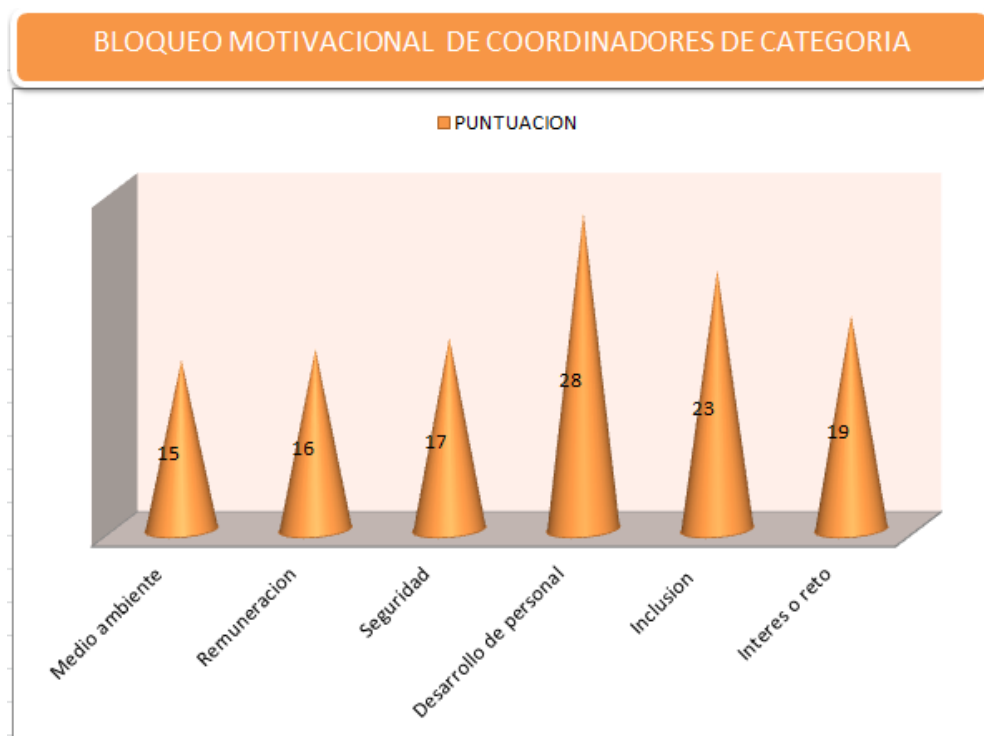
Grafica 14 Fuente: Bloqueo motivacional de oficiales de categoría, elaboración propia.



Nuevamente en la gráfica anterior podemos observar como una debilidad el desarrollo de personal, sin embargo una extenuación notable es la de inclusión que nos indica la necesidad que tiene los trabajadores de ser tomados en cuenta, ser informados y participar en la empresa. Como fortaleza podemos destacar el interés o reto que como ya hemos mencionado es el interés que tiene los trabajadores por adquirir nuevos conocimientos.

5.4.3 Análisis de bloqueos motivacionales de coordinadores.

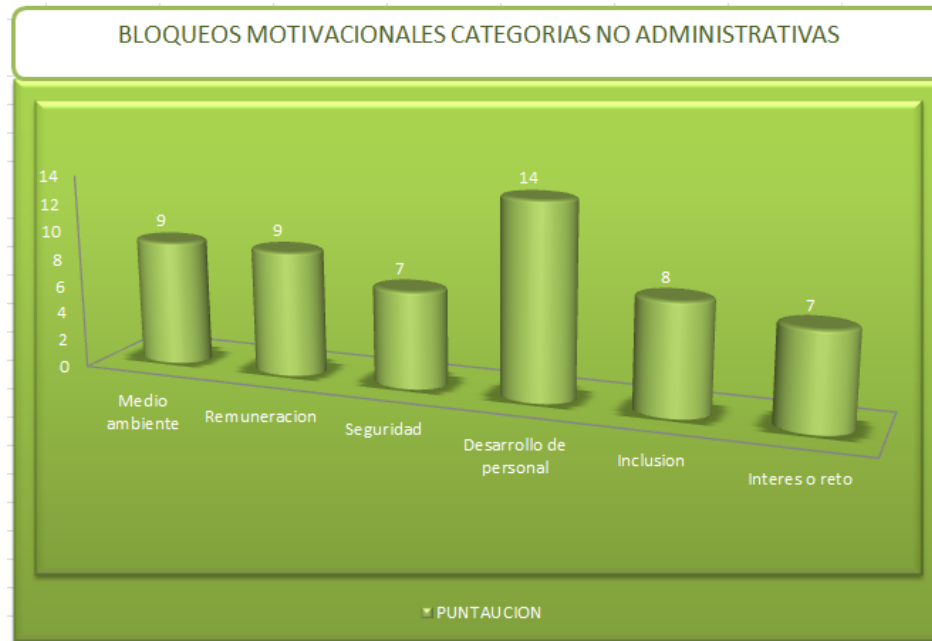
Grafica 15 Fuente: Bloqueo motivacional en coordinadores de categoría, elaboración propia.



En la ilustración de coordinadores de categorías identificamos como debilidad nuevamente el desarrollo de personal y la inclusión, y como fortaleza nos arroja datos sobre un medio ambiente que nos habla sobre los arreglos fiscos, condiciones y servicios para atender las necesidades básicas, la estructura en términos generales es apropiada para las funciones.

5.4.4 Análisis de bloqueos motivacionales de categorías no administrativas

Grafica 16 Fuente: Bloqueo motivacional de categorías no administrativas, elaboración propia.

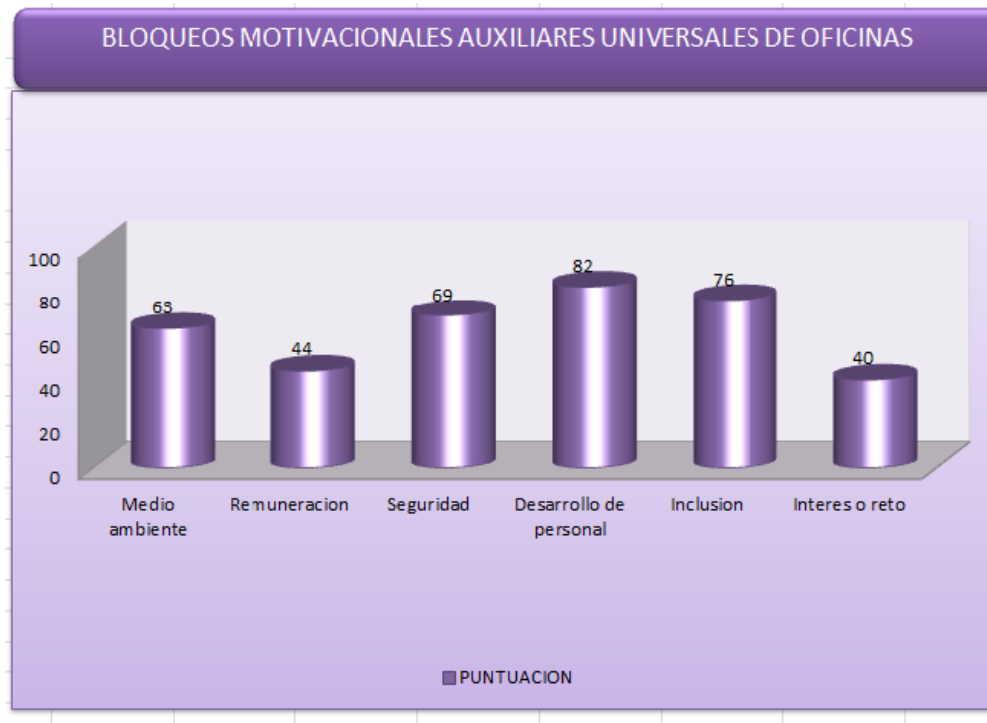


Los resultados en las categorías no administrativas es nuevamente la debilidad en el desarrollo de personal, sin embargo notamos un resultado igual en dos escalas el medio ambiente y la remuneración como segunda debilidad, como sabemos medio ambiente tiene que ver con la estructura física del lugar de trabajo y sus condiciones para atender las necesidades básicas, la remuneración sin embargo vuelve a parecer para recordarnos que existe la percepción de los trabajadores sobre los incentivos y prestaciones como injusta.

Como fortaleza resaltamos la seguridad que tienen estos trabajadores respecto a la seguridad en sus puestos a largo plazo, misma que considerada de manera permanente.

5.4.5 Análisis de bloqueos motivacionales de coordinadores.

Grafica 17 Fuente: Bloqueo motivacional en auxiliares de oficina, elaboración propia.



En el grupo de auxiliares universales de oficinas indica la debilidad de desarrollo de personal que nos habla mejorar la capacitación y las relaciones entre los trabajadores, otra extenuación que también anteriormente se había reflejado es la de inclusión misma que hace alusión a tomar en cuenta a los trabajadores, informarlos y hacerlos partícipes de las decisiones en la organización. Como fortaleza repite nuevamente interés o reto.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Cuando un análisis finaliza surgen grandes dudas acerca de los resultados obtenidos, sin embargo nos da oportunidad de enfrentar de mejor manera la realidad por la cual está pasando la institución, y encontrar soluciones a los problemas que hemos encontrado, es sin duda la mejor opción.

De manera crítica llevando a cabo una retroalimentación podemos planear acciones que modifiquen las características que causan problemas, modifiquen la percepción para hacer que el clima de la organización permanezca positivo, productivo y motivado.

Para ello es necesario plantear estrategias a futuro que a largo plazo nos generen y sigan generando beneficios para los trabajadores para crear instituciones más eficientes y personal más motivado. Las variables que miden los instrumentos aplicados proporcionan referencias para planificar objetivos que propicie mejorar a la organización.

Las características más sobresalientes en los resultados obtenidos de manera general muestran una tendencia a la dependencia y el control, lo que ratifica el tipo de institución que estamos evaluando, la dependencia y el control solo es el resultado común de una institución burocrática, de decisiones lentas que no es flexible y sumamente mecanizada.

La estructura organizacional es sumamente grande, el control se hace evidente diariamente al no permitir nuevas ideas o crear procesos rápidos y eficientes, un órgano administrativo que para decisiones tan cotidianas necesita autorización o trámites engorrosos para realizar cambios.

Como segunda motivación importante, la de reserva que nos indica la escala de influencia del experto, esta situación es visible, cuando algún trabajador tiene dudas acerca de cómo realizar alguna actividad o como proceder ante cierta circunstancia.

Gracias a la experiencia y la antigüedad que algunos trabajadores han adquirido a lo largo de los años los ha capacitado de manera tan efectiva que los trabajadores optan por ellos, con más confianza y credibilidad que otras personas que representan una jerarquía mayor a la propia u otros funcionarios o jefes de departamento según sea el caso para la resolución de problemas.

Ahora bien analizando las diferentes categorías respecto a las motivaciones primordiales que impulsan a desarrollar una percepción del clima organizacional obtuvimos que en todas las categorías la variable dependencia es la motivación primordial corroborando la primera gráfica que arroja los mismos resultados, la presencia indiscutible de esta variable indica justamente el estancamiento de la organización.

El logro pues, aparece como segunda influencia en las categorías de oficiales y coordinadores, mismo que indica que un amplio sector de los trabajadores no se genere o exista motivación en los trabajadores no solo en el ámbito personal, sino también el laboral.

La circunstancia anterior está generando conflictos, entonces como un trabajador va desempeñarse de manera amable y eficiente, si se siente frustrado y poco valorado, y ello sumándole condiciones personales que afectan la autoestima o necesidades básicas cubiertas de manera satisfactoria.

En el apartado de bloqueos motivacionales se aplicó un instrumento para evaluar justamente los anteriores, los de puntaje más alto que se

analizaron representa los obstáculos más representativos para la efectividad en el trabajo. A nivel general observamos como principal bloqueo el desarrollo de personal mismo que evidencia una deficiente capacitación, pocas expectativas para el desarrollo individual de los trabajadores y relaciones laborales poco afortunadas.

En la categoría de jefes de grupo la remuneración es un bloqueo motivacional los entrevistados en estas categorías revelaron cierta tendencia a no estar conforme con las prestaciones o incentivos que el instituto otorga, esta idea no es tan generalizada por lo que solo se hizo cierta en dicha categoría.

Por otro lado tenemos a la inclusión misma que se manifestó en las categorías de oficiales y coordinadores esta caracteriza muestra la necesidad de ser tomado en cuenta, ser informado y participar en decisiones o proyectos en el instituto.

Esta situación dentro del instituto es prácticamente inexistente, todo ya está decidido por los altos mando o jefes de departamento, las ordenes se siguen sin ser cuestionados, las decisiones se informan al personal de manera sorpresiva y sin dar explicaciones o fundamentos apropiados para informar a los usuarios, no se genera un clima apropiado que retroalimente al sistema y a los trabajadores.

En las categorías no administrativas el bloqueo motivacional fue medio ambiente, a pesar de existen algunos elementos negativos en términos generales las condiciones básicas pueden ser satisfechas de manera óptima y las condiciones de trabajo son aceptables.

En definitiva podemos deducir que la hipótesis planteada donde se sugiere que los trabajadores perciben un ambiente que no les motiva, está

relacionada con los resultados más sobresalientes en la evaluación del clima organizacional donde las variables dependencia y control obtuvieron los rangos más altos y son las afectaciones primordiales en la afectación del clima laboral lo que da respuesta a identificar las variables que afectan la percepción del clima, cuestiones presentadas al principio del presente trabajo.

En ese mismo sentido denotamos también de manera generalizada un exceso de seguridad en el trabajo que hace que el personal no ambicione mejorar su desempeño o su actitud, pues nada intimida su estabilidad laboral lo que deteriora profundamente la motivación de perfeccionar su trabajo diario.

Finalmente en los resultados de bloqueos motivacionales, las variables causantes de un clima negativo perceptible a los trabajadores es primeramente la de desarrollo de personal, misma que indica la necesidad de mejorar las relaciones y los planes de capacitación y la otra variable que según resultado es muy recurrente es la de inclusión la cual revela que el personal se siente totalmente ajeno de la empresa y sus decisiones.

Por lo anterior descrito, se expone que se ha comprobado la hipótesis planteada y se han encontrado las variables que afectan el buen clima organizacional en la organización estudiada.

6.2 Recomendaciones

- Crear un plan integrador de mayor participación para los trabajadores respecto a los procesos de trabajo y repartición de funciones.
- Informar sobre los objetivos alcanzados y crear metas organizacionales, acompañadas de incentivos que premien las mejores ideas.

- Iniciar planes de vida y carrera dentro de la institución que mejore las expectativas de vida de los trabajadores y propicien el desarrollo humano
- Incrementar la capacitación aspectos profesionales que beneficien de manera directa los procesos de trabajo de los empleados
- Crear talleres de socialización o actividades participativas que brinden la oportunidad de generar un mayor compañerismo, que conciba nuevas ideas, expresión y opiniones positivas que retroalimente las relaciones laborales.
- Inversión en sistemas que automaticen los procesos de trabajo, crear una cultura de innovación constante de acuerdo a la tecnología actual.
- Crear conciencia ecológica responsable respecto al uso indiscriminado de materiales de oficina y darle un uso más adecuado.

6.3 Observación directa

Las instalaciones cuentan con oficinas administrativas, cuenta con estacionamiento sumamente reducido que logra abastecer solo a una cuarta parte de los trabajadores de la subdelegación, caseta de vigilancias, pasillo y acceso. Los espacios dentro de la estructura están delimitados por departamentos, sin embargo dentro de algunos como registros y cobranza el desorden, la falta de espacio y organización de documentos es evidente, por lo que se requiere atención en cuanto a una correcta delimitación en áreas de trabajo.

Los sistemas de instalaciones eléctricas, alumbrado y ventilación son adecuados, sin embargo constantemente el aire acondicionado está sobre

saturado en algunas áreas lo que provoca serias incomodidades para los trabajadores, el frío en algunos departamentos es excesivo, sin que los jefes de departamento o sindicato intervengan en esta incomodidad.

Los servicios sanitarios son aceptables aun con las adaptaciones que se han realizado, sin embargo la tubería no ha sido atendida correctamente pues constantemente produce olores no agradables o averías, la limpieza sin embargo es buena.

En cuanto los servicios otorgados se observa que trato aceptable al usuario, sin embargo existe un aumento de quejas en el departamento de afiliación por que el usuario se ha quejado de prepotencia, poca amabilidad , trato cortante y la información que solicita no es dada de manera completa y es expresada con molestia.

Referencias

1. Aamodt Miguel G. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. (6ta. Ed.) México: Cengage Learning
2. Arias- Heredia. (2006). *Administración de Recursos Humanos* (6ta. Ed.). México: Trillas
3. Bohlander-Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14ª Ed.) México: Cengage Learning
4. Chiavenato (2009). *Gestión del talento humano* (3ra Ed.). México: McGraw-Hill.
5. Cummings-Worley (2007). *Desarrollo, organización y cambio* (8va.Ed.) México: Cengage Learning
6. Dessler G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11ª Ed.) México: Prentice-Hall
7. Franklin- Krieger (2011). *Comportamiento Organizacional* (1ra. Ed.) México: Pearson Educación
8. Furnham (2001). *Psicología Organizacional* (1ra. Ed.) México: Oxford.
9. Gibson J., Ivancevich J., Donnelly J., Konoplaske R. (2011) *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos* (13ª Ed.) México: McGraw-Hill.
10. Guillen-Guil (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales* (3ra Ed.). México: McGraw-Hill.
11. Hernández Fernández Batista (2010) *Metodología de la Investigación* (5ta Ed.). México: McGraw-Hill
12. Ivancevich J., Konoplaske R, Matteson M., (2012) *Comportamiento Organizacional* (7ma Ed.). México: McGraw-Hill.
13. Jones (2008) *Teoría Organizacional* (5ta Ed.) México: Prentice-Hall
14. Landy-Conte (2011) *Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional* (3ra Ed.). México: McGraw-Hill.
15. Lussier- Achua (2011) *Liderazgo* (4ta. Ed.) México: Cengage Learning
16. Luthans (2008) *Comportamiento Organizacional* (11ª Ed.) México: McGraw-Hill.
17. Montes A., Morales A., Morales E., (2004) *Dirección y administración integrada a las personas* (1ra Ed.) México: McGraw-Hill.
18. Naumov (2011) *Organización Total* (1ra Ed.) México: McGraw-Hill.
19. Newstrom (2007) *Comportamiento Humano en el Trabajo* (12ª Ed.) México: McGraw-Hill.
20. Robbins (1996) *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica* (7ma Ed.) México: Prentice-Hall

21. Robbins-Coulter (2010) *Administración* (10^a Ed.) México: Prentice-Hall
22. Robbins-Coulter (1996) *Administración* (5ta Ed.) México: Prentice-Hall
23. Rodriguez (2005) *Diagnostico organizacional* (6ta Ed.) México: Alfaomega

24. Charles Pelton(Última modificación: 9 de junio de 2013) Grate Place to Work. Recuperado (18 de marzo de 2013). <http://www.greatplacetowork.com.mx/>.
25. Gobierno del estado de sonora. (2013) Consultado Agosto 2013. <http://rechum.secsonora.gob.mx/pica/capacitacion/modules/smartsection/item.php?itemid=1>
26. Instituto Mexicano del Seguro Social (2012).Consultado en Junio de 2012. www.imss.gob.mx