



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA SEDESOL EN
MICHOACAN”**

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
MARIA DEL ROCIO VIVEROS OLVERA

ASESOR DE TESINA
M.A. HUGO ALEJANDRO MIER SCHMIDT

MORELIA, MICHOACÁN, OCTUBRE 2010.



Agradecimientos

*A mis padres: Fernando F. Viveros Correa
Ana Olvera Olvera.*

Gracias porque no solo supieron crecer con mí éxitos, sino también con mis derrotas.

Gracias porque con su amor, su cariño, sus consejos y buena perspectiva de vida he llegado a ser la mujer que ahora soy.

Y sobre todo les agradezco la confianza y el apoyo que han depositado en mí, para así poder lograr cada una de las metas que me he propuesto a lo largo de mi vida.

Los quiero mucho y agradezco a dios por estos padres tan maravillosos que tengo.

A mí abuelito: Rafael Viveros Olvera.

Le agradezco todos sus conocimientos y consejos transmitidos, los cuales me han hecho crecer día a día; pero más que agradecerle, lo admiro por todo lo que ha hecho durante su vida.

Es un ejemplo para mí, porque gracias a usted se que no existen imposibles y que todo lo que me propongo lo puedo lograr. Ya sabe cuánto lo quiero y lo respeto, es un abue muy especial.

A mí hermano: Felipe Rafael Viveros Olvera.

Gracias hermano, por compartir momentos de éxito, triunfos y derrotas.

Gracias por compartir una misma familia.

A mis amigos: Gracias por estar siempre conmigo en momentos de alegría, tristeza y llanto. Con especial cariño a M. Alejandro García García.

A mi asesor: M.A. Hugo Alejandro Mier Schmidt.

Agradezco el apoyo brindado, así como sus conocimientos transmitidos, los cuales me ayudaron a obtener el éxito.

A todas y cada una de las personas que creyeron en mí, pero también a las que no creyeron; porque gracias a ellas aprendí a ser mejor cada día.

ÍNDICE

1.3 EL GRUPO.....	13
1.3.1 Definición y clasificación de los grupos.....	13
1.3.2 Equipos o grupos, ¿Cuál es la diferencia?.....	14
1.3.3 Tipos de equipos.....	15
1.4 MOTIVACIÓN.....	16
1.4.1 Definición de motivación.....	16
1.4.2 Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.....	17
1.5 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....	18
1.6 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.....	18
1.6.1 Funciones de la comunicación.....	19
1.6.2 El proceso de la comunicación.....	19
1.6.3 dirección de la comunicación.....	20
1.7 LA INFLUENCIA DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES LABORALES EN EL COMPORTAMIENTO.....	20
 CAPITULO 2 CASO PRÁCTICO.....	24
2.1 LA SEDESOL EN MICHOACÁN.....	24
2.1.1 Misión.....	24
2.1.2 Visión.....	25
2.1.3 Política.....	25
2.1.4 Objetivos.....	26
2.1.5 Estructura operativa.....	26
2.1.6 Definición de la población o universo.....	27
2.1.7 Definición de la muestra.....	27
2.1.8 Áreas a evaluar.....	27
2.2 Modelo a aplicar (Encuesta).....	29
2.3 Presentación y análisis de resultados	30
2.4 RESULTADOS	36
2.5 RECOMENDACIONES.....	37
2.6 CONCLUSIÓN.....	41
 BIBLIOGRAFIA.....	42

INTRODUCCIÓN

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción con el trabajo, debido a su estrecha correlación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral con el empleado. Es por ello que este trabajo trata de explicar de una manera sencilla las diferencias que existen entre la satisfacción, la motivación y el comportamiento del trabajador, así como ayudar a entender las diferentes fuentes de satisfacción que requieren los empleados y cuál de ellas es la que tiene mayor relevancia y brinda mayor bienestar.

Hay factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral. Por ejemplo, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, afiliaciones sociales, relaciones familiares y otros desahogos. Lo mismo sucede con la motivación y aspiraciones personales, así como con su realización.

En la actualidad las empresas procuran ante todo medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre fue así. En la era de la administración científica, cuando al empleado se le consideraba una máquina más del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal; después de todo, una máquina carece de actitudes y sentimientos. En esa época la industria trataba de aumentar la producción casi exclusivamente con la creación de métodos de selección más eficaces.

Todo esto vino a cambiar radicalmente con el advenimiento de las relaciones humanas. Este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan solo de sus habilidades y conocimientos.

Tan pronto como la industria se dio cuenta de ello, emprendió frenéticos esfuerzos para medir las actitudes y adiestrar a los supervisores para que

mostrarán sensibilidad ante los sentimientos del personal. Se estimó que, la satisfacción con el trabajo podía ser mejorada, también era posible elevar la calidad del rendimiento. Sin embargo, en la mitad de la década de 1950 se hizo evidente que el nexo entre rendimiento y satisfacción era mucho más complejo de lo que al inicio se había supuesto.

Con todo, hay que cuantificar las actitudes del personal, pues revisten gran importancia para las empresas. Por ejemplo, si se detectan actitudes negativas ante determinado aspecto, se instituirán medidas correctivas. Sin esa medición, la gerencia no sabrá que algo anda mal y no podrá detectar el problema.

Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción incluyen el sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero si sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Es por ello que en este trabajo se pretende analizar el comportamiento organizacional en la SEDESOL para así poder detectar de qué manera afectan o benefician las actitudes de los empleados en torno a su ambiente de trabajo, así como en la realización de sus actividades.

JUSTIFICACIÓN

El tema que se desarrolla en este caso práctico el cual lleva por nombre “Comportamiento Organizacional en la SEDESOL” fue elegido debido a la importancia que tiene tanto para esta institución como para cualquier otra, ya que es un tema el cual se ocupa del comportamiento de las personas en sus áreas de trabajo y como repercute dicha conducta en el desempeño de las organizaciones.

Dentro de la SEDESOL, es de suma importancia analizar el comportamiento de las personas en lo que se refiere al trabajo, desempeño humano, motivación, comunicación, aprendizaje-desarrollo y percepción de las actitudes, entre otros puntos. Ya que son temas que afectan de una manera positiva o incluso negativa para el desarrollo de cada persona tanto en su puesto de trabajo, así como en el ambiente laboral en el que se desenvuelven.

Por ello, es primordial comprender la conducta humana, para así saber que los conocimientos técnicos son necesarios pero insuficientes para tener el éxito en la institución, sin embargo, existen habilidades de trato personal, las cuales harán que el sitio de trabajo sea más placentero, logrando obtener resultados favorables en el desempeño laboral.

Debido al gran número de empleados con que cuenta la SEDESOL, se tomarán en cuenta únicamente 2 departamentos, mismos que han sido elegidos ya que cuentan con las características requeridas para la realización de este caso práctico.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Cambios en la conducta del personal, debido a la rotación.

La SEDESOL se enfrenta con un gran problema debido a la rotación de personal, ya que existen diversos motivos, pasando desde los personales, laborales, en conflicto, hasta despidos injustificados.

Esto hace un ambiente tenso en la Secretaría, ya que tiene empleados tanto de base, de estructura y de honorarios, estos últimos son los que se rotan más, debido a que su sistema de contratación es cada tres meses.

Es posible evitar este tipo de problema si se implantara un sistema de contratación más prolongado, para crear confianza en los empleados, así se evitaría tanta tensión en las personas de honorarios y habría un mejor desempeño y por consiguiente un agradable ambiente laboral.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Comprender las razones del comportamiento laboral y analizar los factores, medidas e importancia de los aspectos de la satisfacción laboral dentro de la SEDESOL

OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar la relación jefe-empleado
- Verificar si en realidad son tomadas en cuenta las opiniones de los empleados
- Estudiar las fuentes de motivación que existen
- Analizar las actitudes de los empleados dentro del área de trabajo
- Analizar el espacio físico
- Analizar contrataciones

CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO

1.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

1.1.1 DEFINICIÓN DEL CO

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Es decir, el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

1.1.2 DISCIPLINAS QUE HAN CONTRIBUIDO A DESARROLLAR EL CAMPO DEL CO.

El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política.

La psicología es la ciencia que pretende medir, explicar y a veces cambiar la conducta de los seres humanos y otros animales.

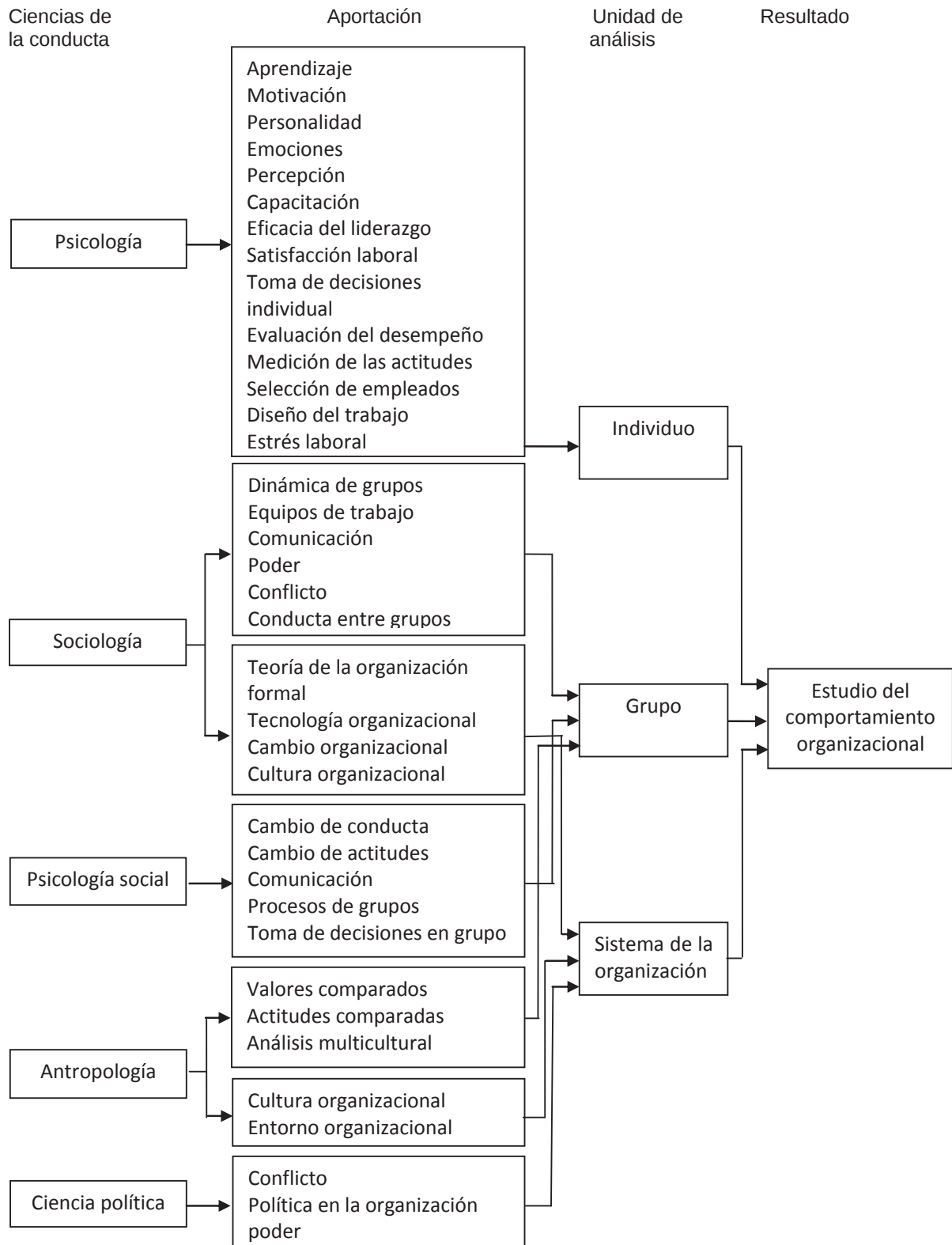
La sociología estudia a las personas en relación con sus semejantes.

La psicología social es una rama de la psicología en la que se combinan conceptos de la psicología y la sociología y se centra en la influencia recíproca de las personas.

La antropología es el estudio de las sociedades para aprender sobre los seres humanos y sus actividades.

La ciencia política estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político.¹

Esquema general de las principales contribuciones al estudio del CO



¹Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, PEARSON Prentice Hall, 2003

1.2 EL INDIVIDUO

1.2.1 CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DE LAS PERSONAS COMO PERSONAS

Aunque las personas pueden tomarse como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación para el trabajo, comunicabilidad, etc. No debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene destacar algunas *características genéricas de las personas como personas*, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones.

El comportamiento de las personas presenta algunas características:

1. *El hombre es proactivo.* El comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones. Por esto reacciona y responde frente a su ambiente, bien sea en el trabajo o fuera de él. Las personas pueden rebelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopte el supervisor. En general, el comportamiento en las organizaciones está determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo (encaminado hacia objetivos personales) de los miembros de la empresa.

2. *El hombre es social.* Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello las lleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos. Los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológicos en los grupos o en las organizaciones. Algunas veces utilizan las relaciones con otras personas para conseguir información de sí mismos y del ambiente en que viven. Los datos contenidos constituyen una realidad social para el grupo y los individuos que la toman como base para

probar y comparar sus capacidades, sus ideas y sus concepciones, con el fin de aumentar la comprensión de sí mismos.

3. El hombre tiene necesidades diversas. Los seres humanos se encuentran motivados por gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy y, sin embargo, quizá no tenga fuerza para hacerlo mañana. Así mismo, el comportamiento de las personas está influenciado simultáneamente por un conjunto de necesidades que presentan valencias y cantidades diferentes.

4. El hombre percibe y evalúa. La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias y en función de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

5. El hombre piensa y elige. El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y conocimiento, y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para tratar con los estímulos a que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La teoría de la expectativa sirve para explicar la manera genérica como el individuo selecciona y escoge las alternativas.

6. El hombre posee capacidad limitada de respuesta. El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. La manera como las personas se comportan está muy restringida, puesto que las características personales son limitadas. Las diferencias individuales hacen que los comportamientos de las personas varíen considerablemente. La capacidad de respuesta está dada en función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad intelectual como la física están sujetas a limitaciones.²

²Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, MC GRAW HILL, 2000

1.2.2 BASES DE LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO

1.2.2.1 CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS

Edad: no es extraño que la edad afecte al interés por el trabajo; los empleados de más edad suelen estar más identificados con su trabajo que los jóvenes. Es posible que ello se deba a que han tenido más oportunidades de lograrlo por haber desempeñado cargos de más interés y responsabilidad; esto a su vez les ha ayudado a satisfacer sus necesidades de crecimiento. Los empleados más jóvenes se hallan en los puestos iniciales y a menudo su trabajo les parece menos estimulante y atractivo.³

Género: existen pocas o ninguna diferencia significativa entre mujeres y hombres que repercuta en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias constantes en la capacidad para resolver problemas, las habilidades de análisis, el impulso por competir, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprender. Debemos adoptar la postura de que no existen pruebas significativas en la productividad laboral entre hombres y mujeres. Del mismo modo, no hay pruebas de que el género de un empleado afecte su satisfacción con el trabajo.

Cualidades profesionales⁴

MUJERES	HOMBRES
Responsables, abiertas al cambio y orientación al éxito.	Mayor necesidad de poder y pensamiento teórico.
No existen diferencias en aspectos como: sociabilidad, amabilidad y dinámica de trabajo.	
Mejor manejo de la responsabilidad profesional, que incluye minuciosidad y organización en la forma de trabajar.	Tendencia a buscar el control y el poder sobre los demás en su puesto de trabajo.
Apertura a nuevas experiencias, están más abiertas a los cambios y a la diversidad en las formas de realizar el trabajo.	Mayor interés por las cuestiones teóricas de trabajo.
Realiza su trabajo con mayor orientación al éxito, responsabilidad y flexibilidad	Busca dominar y teorizar en su actividad laboral.

³Idalia Rivera Pineda, *Universidad Nacional Autónoma de México*: Facultad de Contaduría y Administración, 2005

Estado civil: no hay suficientes estudios para sacar conclusiones sobre el efecto del estado civil en la productividad. Pero en las investigaciones se señala constantemente que los empleados casados faltan menos, pasan por menos rotación y están más satisfechos con su puesto que sus compañeros solteros.

El matrimonio impone mayores responsabilidades que aumentan el valor y la importancia de un empleado estable.

Antigüedad: se han llevado a cabo revisiones exhaustivas de la relación entre antigüedad y productividad. Si definimos la antigüedad como el tiempo pasado en un trabajo, podemos decir que en las evidencias más recientes se demuestra una relación positiva entre antigüedad y productividad laboral. Entonces, la antigüedad expresada como experiencia en el trabajo, es un buen pronosticador de la productividad del empleado.

Las investigaciones sobre los vínculos entre antigüedad y ausentismo también son bastante claras: en los estudios se demuestra una y otra vez que la antigüedad guarda una relación negativa con el ausentismo.

La antigüedad es también una variable sólida para explicar la rotación. Cuanto más tiempo tiene una persona en un puesto, menos probable es que renuncie. Las evidencias indican que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas. De hecho, cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, esta última es el pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

1.2.2.2 HABILIDAD

Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo. Es una valoración actualizada de lo que uno puede hacer. Básicamente, las habilidades generales de un individuo están compuestas por dos grupos de factores: habilidades intelectuales y físicas.

⁴Idalia Rivera Pineda, *Universidad Nacional Autónoma de México*: Facultad de Contaduría y Administración, 2005

Habilidades intelectuales: capacidad de realizar actividades mentales.

Habilidades físicas: capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes.

1.2.2.3 APRENDIZAJE

Es cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia. Irónicamente, podemos decir que los cambios en la conducta indican que ha habido un aprendizaje y que el aprendizaje es un cambio de conducta.⁵

1.2.2.4 CULTURA

Es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente.

La cultura de una organización es su personalidad, atmósfera o “sentir”. Define el comportamiento y los límites apropiados, motiva a los individuos y rige la forma en que la compañía procesa la información, las relaciones internas y los valores. Las culturas de las organizaciones pueden ser positivas o negativas. La cultura de una organización es positiva si ayuda a mejorar la productividad. Una cultura negativa puede obstaculizar el comportamiento, romper la eficacia de grupos y entorpecer el impacto que puede tener una organización bien pensada.⁶

⁵Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, PEARSON Prentice Hall, 2003

⁶Idalia Rivera Pineda, *Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Contaduría y Administración*, 2005

1.2.2.5 VALORES

Son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

Los valores contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable.

1.2.2.6 ACTITUDES

Son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo.

Una persona puede tener miles de actitudes pero en el CO centramos la atención en las muy escasas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral, las tres actitudes son: satisfacción, participación en el trabajo y compromiso con la organización.⁷

1.2.2.6.1 LA ACTITUD DEL HOMBRE ANTE EL TRABAJO.

Se refiere, a la intensidad de la identificación psíquica del sujeto con su trabajo. Se ha demostrado que los trabajos estimulantes (aquellos que ofrecen gran autonomía, variedad, identidad con las tareas, retroalimentación y participación del personal) son los que favorecen un fuerte sentido de identificación.

Es decir, las personas que se sienten más identificadas con su trabajo son las más productivas, y por lo tanto, el ausentismo y la rotación son menores.⁸

⁷Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, PEARSON Prentice Hall, 2003

⁸Idalia Rivera Pineda, *Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Contaduría y Administración*, 2005

1.2.2.7 SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO

También conocido como satisfacción laboral, se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando hablamos de actitudes de los empleados, por lo regular nos referimos a la satisfacción laboral.

El interés de los administradores en la satisfacción con el trabajo se centra en su efecto en el desempeño de los empleados y por ello evalúan el impacto de la satisfacción en la productividad, ausentismo y rotación.⁹

1.2.2.7.1 RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

La rotación es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. La satisfacción alta en el trabajo se relaciona con niveles bajos de rotación de personal, que es la proporción de empleados que salen de una compañía en determinado periodo, por lo general, de un año. Los empleados satisfechos tienen menores probabilidades de pasar por un proceso progresivo, en el que piensan en renunciar o anuncian su intención de renunciar. Así pues, hay probabilidades de que permanezcan más tiempo en la empresa. De igual modo, los trabajadores con satisfacción baja suelen tener tasas de rotación más altas. No se sienten realizados, reciben escaso reconocimiento en el trabajo, experimentan conflictos frecuentes con superiores o colegas, o han llegado a lo máximo que pueden dar en su carrera. Como resultado, es más probable que busquen una mejor situación en otra parte y abandonen la compañía, mientras que los empleados más satisfechos permanecen en ésta.

La rotación de personal puede tener varias consecuencias negativas, en especial cuando es alta. Suele ser difícil la reposición de los que salen, además de que genera costos altos, directos e indirectos, para la empresa.

⁹Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, PEARSON Prentice Hall, 2003

Quienes permanecen en la compañía pueden estar desmoralizados por la pérdida de compañeros de trabajo valiosos, además de que es posible que se alteren las actividades sociales y de trabajo hasta que se encuentre un reemplazo. Por añadidura, podría dañarse la reputación que la empresa tiene en la comunidad. Sin embargo, son posibles algunos beneficios con la rotación de personal, como mayores oportunidades de promociones internas y la adicción de la experiencia de los nuevos empleados contratados. En otras palabras, la rotación de personal puede tener efectos funcionales.¹⁰

1.2.2.7.2 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.

Para la medición de la satisfacción con el trabajo se dispone de tres métodos para realizar esta tarea; todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo.

La más común de las técnicas es el cuestionario, también un método que se utiliza junto con el cuestionario es la entrevista personal y un método más nuevo de medición de actitudes laborales es el test.

1.2.2.7.3 EL SUELDO COMO FUENTE DE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.

El sueldo ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fue en otras épocas. En términos generales, una vez que el sueldo rebasa ciertos límites, ya no es un factor significativo en este aspecto. Pero la manera de fijarlo es una causa posible de malestar. El sueldo no es, pues, un motivador primario, sin importar la teoría que se acepte respecto a la motivación del empleado. La cuestión de su importancia (nadie niega que posee cierto valor como motivador) resulta muy complicada y al parecer depende de cada individuo.

Es decir, el sueldo tiene por objeto estimular al personal para que dé su mayor esfuerzo y consiga más satisfacción en su trabajo; por desgracia muchas veces produce el resultado contrario.

¹⁰Keith Davis/John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw Hill, 2003

1.2.2.7.4 EL EMPLEADO DESPEDIDO: AUSENCIA DE SATISFACCIÓN PERSONAL O IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO.

Hay innumerables casos de empleados a quienes se despide por la introducción de un proceso automatizado o porque, al reorganizar la empresa, ha sido clausurado un departamento o planta.

En periodos de inflación económica, segmentos enteros de la industria disminuyen su producción o dejan de existir. Ello significa que muchos empleados se encontraran sin trabajo, aunque no tengan la culpa. Los estudios confirman una cosa obvia: es una época de gran estrés para quienes se quedan sin empleo.

Una de las características comunes es que aparece un sentimiento de culpabilidad, es decir, creen que de alguna manera todo es culpa de ellos. Se aprecia también un sentido de desarraigo o falta de vinculación con la sociedad, lo mismo que una frecuencia mayor de enfermedades físicas, psíquicas y de suicidios.

El trauma del desempleado no desaparece, ni siquiera luego de conseguir un nuevo trabajo.¹¹

1.2.2.8 PERSONALIDAD

Es la suma total de las formas en que un individuo reacciona y se relaciona con los demás. Por lo regular, se describe con rasgos mensurables que exhibe una persona. Se considera que la personalidad del adulto está compuesta por factores hereditarios y ambientales, moderados por las condiciones situacionales.

¹¹Idalia Rivera Pineda, *Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Contaduría y Administración*, 2005

1.2.2.9 EMOCIONES

Es necesario aclarar tres términos relacionados: afectos, emociones y estados de ánimo.

Los afectos son, en términos generales, una gama extensa de sentimientos que experimenta la gente. Es un concepto que abarca tanto emociones como estados de ánimo. Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen a algo o a alguien. Y los estados de ánimo son sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales.

Las emociones no son un rasgo, sino una reacción a un objeto y son específicas de éste. Uno muestra sus emociones cuando se siente “feliz por algo, enojado con alguien, temeroso de algo”.

1.3 EL GRUPO

1.3.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Se define grupo como el conjunto de dos o más individuos que se relacionan y son interdependientes y que se reunieron para conseguir objetivos específicos.

Los grupos pueden ser formales o informales:

Por grupos formales nos referimos a los que define la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan las tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.

Los grupos informales son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

También es posible clasificar las agrupaciones en grupos de mando, de tareas, de interés y de amigos. Los grupos de mando y de tareas están dictados por la organización formal, en tanto que los grupos de interés y de amigos son alianzas informales.

Un grupo de mando está determinado por el organigrama de la empresa. Es un grupo compuesto por individuos que reportan a determinado jefe.

Los grupos de tareas que también determina la organización, son grupos que trabajan para completar una encomienda de trabajo.

Los grupos de intereses son quienes trabajan juntos para alcanzar determinado objetivo que concierne a todos.

Los grupos de amigos son personas que se reúnen porque tienen una o más características comunes.

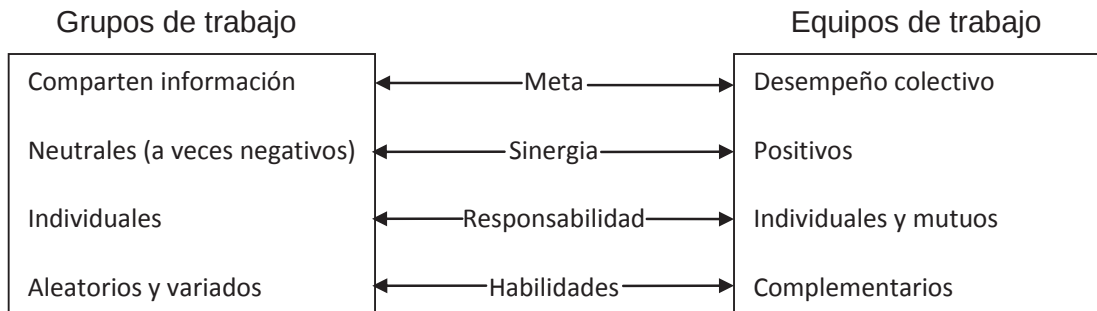
1.3.2 EQUIPOS O GRUPOS, ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA?

Un grupo de trabajo es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto, su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones.

Un equipo de trabajo genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Comparación de grupos de trabajo y equipos de trabajo



1.3.3 TIPOS DE EQUIPOS

Los equipos pueden realizar una variedad de cosas como hacer productos, proveer servicios, negociar tratos, coordinar proyectos, ofrecer asesoría y tomar decisiones. A continuación se describen los cuatro tipos de equipos más comunes que es probable que se encuentren en una organización.

Equipos de solución de problemas: grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

Equipos de trabajo autodirigidos: grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor.

Equipos multidisciplinarios: grupos de empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.

Equipos virtuales: equipos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos con el fin de alcanzar una meta común.¹²

¹²Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, PEARSON Prentice Hall, 2003

1.4 MOTIVACIÓN

1.4.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Puede decirse que la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objeto.

También se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico, como pueden ser hambre, sed, sueño, el respirar, etc.; factores de tipo psicológico, y aun de tipo social y cultural.¹³

La motivación son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

Los tres elementos fundamentales en la definición son intensidad, dirección y persistencia.

La intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización.

Por tanto, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

¹³L. Fernando Arias Galicia / Víctor Heredia Espinosa, *Administración de los Recursos Humanos para el alto desempeño*, Trillas, 1999

1.4.2 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW

Se puede decir con seguridad que la teoría de la motivación más conocida es la *jerarquía de necesidades de Abraham Maslow*, quien postulo que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

1. Fisiológicas. Hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
2. De seguridad. Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De estima. Factores internos de estima, como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización. El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar. Y entonces de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en que parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores.

Maslow separó las cinco necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la

satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobre todo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad).



1.5 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

1.6 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Es el proceso de interacción entre dos o más personas, a través del cual se ponen en común sentimientos, emociones, expresiones en un espacio y tiempo concreto, ya sea de manera verbal o no verbal.

La comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados.

1.6.1 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La información es la que facilita la toma de decisiones.

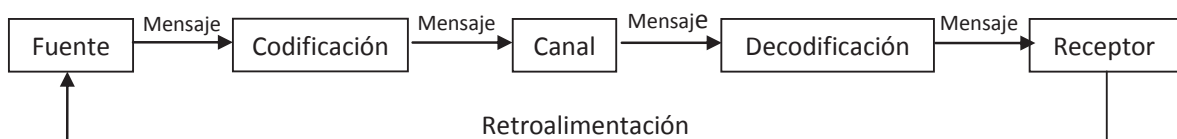
1.6.2 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse.

El proceso de la comunicación está compuesto por siete partes:

La 1) fente de la comunicación inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El 2) mensaje es el producto material concreto de la 3) codificación del origen. El 4) canal es el medio por el que pasa el mensaje. El 5) receptor es aquel al que se dirige el mensaje. Es la fase de 6) decodificación del mensaje. Y la 7) retroalimentación es la comprobación de qué tan exitosos hemos sido al transferir nuestro mensaje, como se pretendía originalmente. Aquí se determina si el mensaje fue bien comprendido.

Modelo del proceso de la comunicación



1.6.3 DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente.

La comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente.

La comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales.

Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal.¹⁴

1.7 LA INFLUENCIA DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES LABORALES EN EL COMPORTAMIENTO

El ambiente físico comprende todos los aspectos posibles, desde el estacionamiento situado a la salida de la empresa u organización hasta la ubicación y el diseño del edificio, sin mencionar otros como la iluminación y el ruido que llega hasta el lugar de trabajo de cada empleado.

El estacionamiento está muy lejos de la empresa u oficina y si el espacio destinado a los vehículos es demasiado estrecho, el personal se irritará tanto que desde antes de llegar al lugar de trabajo asumirá una actitud negativa.

Lo mismo sucede cuando la empresa se halla demasiado distante o no puede llegarse a ella en automóvil ni en un transporte público o se está en un barrio que goza de mala fama.

¹⁴ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, PEARSON Prentice Hall, 2003

Otra causa de malestar en el trabajo lo constituye el número, la ubicación y las condiciones de los servicios sanitarios. Los factores señalados, ninguno está relacionado directamente con el trabajo, sin embargo, merman la productividad. En un edificio mal planeado o situado, la actitud y dedicación de los empleados ya son negativas antes de iniciar la jornada.

Muchos inválidos no han sido contratados simplemente porque en la empresa las escaleras son demasiado incómodas, porque las entradas y pasillos son muy estrechos y no pueden transitarlos en una silla de ruedas. El rediseño del edificio a fin de atender a las necesidades de los inválidos demuestra cómo las condiciones físicas del trabajo influyen no solo en la productividad sino también en las oportunidades de empleo.

Además de estudiar las cuestiones fundamentales respecto al diseño del lugar de trabajo, se han efectuado amplias investigaciones sobre determinados factores, a saber: la iluminación, ruido, color, música, temperatura y humedad.

Iluminación. El sentido común nos dice que la calidad del trabajo disminuye cuando no hay suficiente luz. Por otra parte, se sabe que si una iluminación defectuosa se prolonga largo tiempo, sobre todo cuando hay que leer o ejecutar operaciones de mucha delicadeza, el sujeto puede sufrir trastornos visuales.

La intensidad y el grado de brillantes, es el factor que más a menudo se relaciona con la iluminación.

Otro factor es la distribución de la luz en la sala o en el área de trabajo. Lo ideal es que la luz se distribuya de manera uniforme en todo el campo visual. La iluminación de un área de trabajo a una intensidad mucho mayor que la del área circundante, con el tiempo causara fatiga ocular.

Ruido. Es una causa común de quejas en la vida moderna. En el hogar, en las calles muy transitadas, en la oficina y la fábrica sufrimos lo que se llama contaminación por ruido. En esos ambientes el ruido nos irrita y nos pone

nerviosos, nos impide conciliar el sueño y nos produce problemas como la sordera.

Efectos que causa el ruido sobre la productividad: puede distraer, perturbar, ensordecer, alterar las actividades fisiológicas y fatigar.

También afecta a la capacidad de trabajo, debido a los efectos nocivos que ocasiona, se supone que aminora también la eficiencia laboral.

Color. Se ha exagerado un poco la utilidad que la buena combinación de color tiene para los hogares, oficinas o talleres. Se afirma que el color eleva la producción, aminora accidentes y errores, mejora la moral. Las revistas de divulgación sostienen que en el color se refleja nuestra personalidad o cambios de estilo de vida. Tales suposiciones no cuentan con el respaldo de datos empíricos; tampoco es cierta la relación que habría entre el uso de determinado color y su efecto en la productividad y fatiga.

Sin embargo, ello no significa que en la industria no se deba utilizar el color: puede crear un ambiente laboral más agradable y mejorar la seguridad industrial.

Música. Desde mediados de la década de 1940 se ha observado un aumento extraordinario en el número de oficinas y talleres que instalan música de fondo. Lo mismo que en el caso del color se han realizado hipótesis exageradas sobre el efecto que la música ejerce sobre la producción y satisfacción de los trabajadores. Se afirma que se ven más felices, ponen más empeño en sus labores, faltan menos y están menos cansados al final de la jornada.

Temperatura y humedad. Todos hemos sentido los efectos que la temperatura y humedad tienen en nuestro estado de ánimo, nuestra capacidad de trabajo e incluso en nuestro bienestar físico y mental.

Cuando se realiza trabajo bajo techo, la temperatura y humedad se controlan bien, si es que la empresa está dispuesta a invertir bastante dinero y si las instalaciones se prestan para ello. Las investigaciones dedicadas al trabajo físico demuestran que las condiciones climatológicas adversas pueden influir

en la calidad y cantidad de trabajo realizado. La producción merma en caso de calor y humedad excesivos; pero aún en los pocos casos en que la producción se conserva estable, los trabajadores se ven obligados a gastar más energía para mantener su rendimiento.¹⁵

¹⁵Idalia Rivera Pineda, *Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Contaduría y Administración*, 2005

CAPITULO 2 CASO PRÁCTICO

2.1 LA SEDESOL EN MICHOACÁN



Ubicación: Santos Degollado No. 262
Col. Nueva Chapultepec Sur
C.P. 58260 Morelia, Michoacán.

2.1.1 MISIÓN

Misión institucional:

La misión de la Secretaria de Desarrollo Social define los compromisos de la actual administración para avanzar en el logro de un efectivo desarrollo social:

- Formular y coordinar la política solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma responsable con la sociedad.
- Lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar con equidad mediante las políticas y acciones de ordenación territorial, desarrollo urbano y vivienda, mejorando las condiciones sociales, económicas y políticas en los espacios rurales y urbanos.

Misión de la delegación:

Coordinar e implantar las políticas y programas de desarrollo social de la Secretaria en forma corresponsable con los gobiernos locales y la sociedad civil con el fin de consolidar acciones que mejoren el nivel de vida de la población más desprotegida.

2.1.2 VISIÓN

Visión institucional 2030:

Hacia el 2030, aspiramos a ver un país donde los ciudadanos puedan ejercer plenamente sus derechos sociales y la pobreza extrema se haya erradicado; donde todos los mexicanos, a través de su propio esfuerzo e iniciativa, hayan logrado alcanzar niveles de vida dignos y sostenibles y un desarrollo humano integral que abarque todas las dimensiones de la persona, tanto culturales como materiales, en plena libertad y responsabilidad y con base en un compromiso solidario y subsidiario hacia el bien común. Donde todos los habitantes, sin excepción, puedan tener acceso equitativo a la prosperidad que dimana con el crecimiento sostenido de la economía y de la posición competitiva de México en relación con el contexto global.

Un país con menores brechas de desigualdad entre sus diversas regiones, con un sistema urbano más equilibrado dentro de una ordenación territorial sustentable, administrada localmente con eficiencia y eficacia, y con vivienda digna para los hogares, equipamiento y servicios adecuados para el conjunto de la población.

Visión de la delegación:

Lograr niveles de vida dignos y sostenidos en los próximos 25 años, contando con mecanismos y políticas que aseguren la creación consistente de prosperidad y equidad mediante el desarrollo de oportunidades y capacidades, con la participación de toda la sociedad.

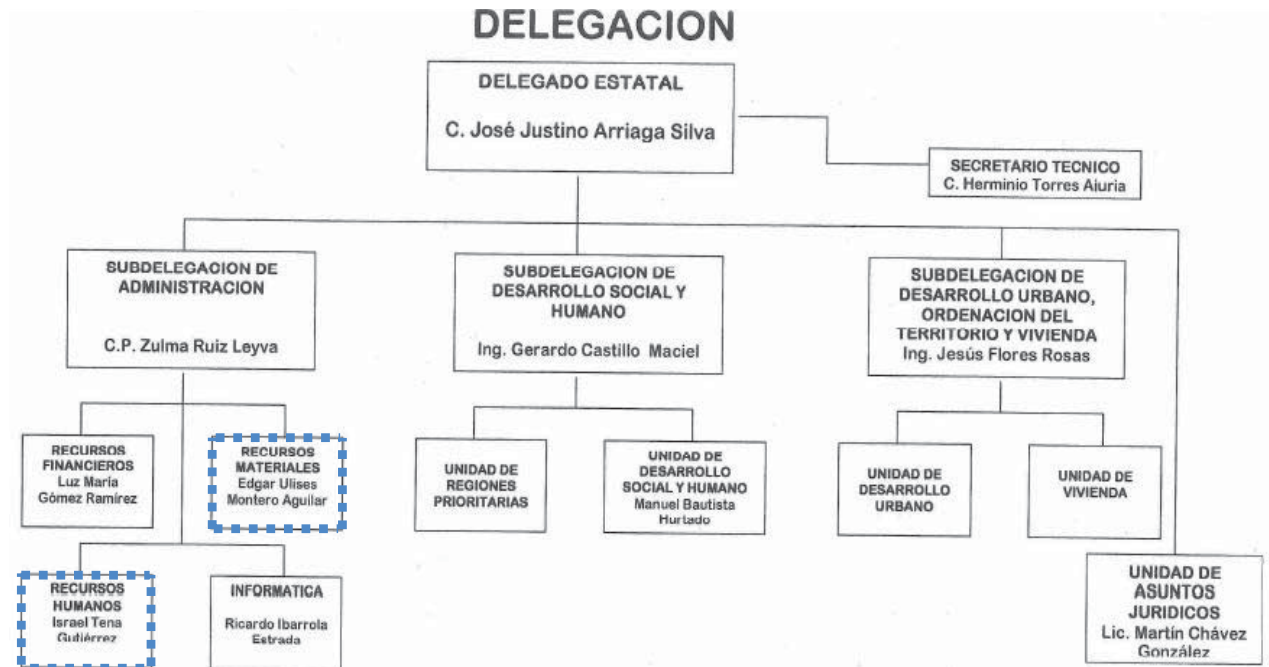
2.1.3 POLITICA

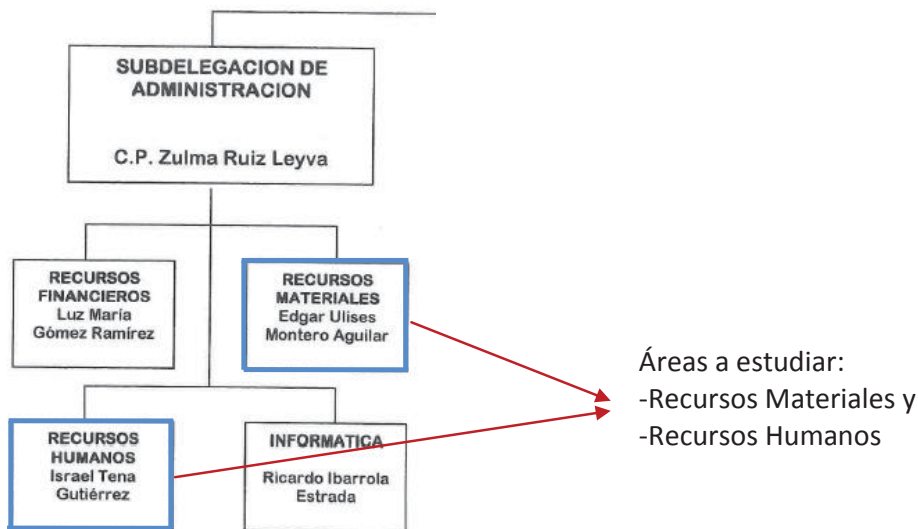
En la Delegación de la SEDESOL en Michoacán trabajamos con eficacia y transparencia, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través del cumplimiento de los objetivos planteados en los Programas de Desarrollo Social, dentro del marco normativo y mejorando continuamente con la participación de todo el personal.

2.1.4 OBJETIVOS

- Mejorar continuamente la satisfacción del cliente.
- Incrementar el desarrollo de las competencias y habilidades del personal de la Delegación.
- Promover la transparencia en la información de los programas sociales.
- Dar seguimiento a las Observaciones que se detecten en el cumplimiento de las funciones de la Delegación.
- Mejorar anualmente la eficacia del ejercicio presupuestal de los Programas Sociales a cargo de la Delegación.

2.1.5 ESTRUCTURA OPERATIVA





2.1.6 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN O UNIVERSO

Una vez definido el tema a investigar y establecido en las áreas de estudio, desde el punto de vista una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de lo cual se pretende indagar y conocer sus características.

La población de ésta investigación está conformada por 250 trabajadores aproximadamente, que laboran en la Secretaría de Desarrollo Social.

2.1.7 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA

Debido a que la población de esta investigación es bastante extensa solo se tomara como muestra los departamentos de Recursos Humanos y Recursos Materiales, para una comprensión representativa.

2.1.8 ÁREAS A EVALUAR

En dichos departamentos se encuentra el siguiente personal:

Departamento de Recursos Humanos:

- Encargado del departamento de Recursos Humanos: Israel Tena Gutiérrez
- Responsable estructura: Ana Cristina Hernández González
- Responsable gestión del capital humano: Patricia Macouzet Ramírez
- Responsable de honorarios: Cynthia Dimas Cruz
- Responsable de nominas: Roberto Guillén Pérez

Departamento de Recursos Materiales:

- Coordinador del departamento de Recursos Materiales: Edgar Ulises Montero Aguilar
- Auxiliar administrativo: Ivonne Domínguez Sánchez
- Auxiliar administrativo: Adriana López Sánchez
- Auxiliar administrativo: Noé Hernández Camacho
- Auxiliar de servicios generales: Abel Jaime Salgado
- Auxiliar de servicios generales: Alejandro Garibay Ruiz
- Responsable de oficialía de partes: Ofelia Acosta López
- Auxiliar de servicios generales: Italia Paredes Sánchez
- Responsable de parque vehicular: Antonio Rodríguez Cervantes
- Recepcionista: Rosalba Arias Ortiz
- Mensajería: Fidel Israel Valle Coria
- Mensajería: Carlos Israel Ordaz
- Intendencia: Vicente García Ávila
- Intendencia: Francisco Anguiano
- Guadalupe Piñón

Una manera de descubrir el comportamiento organizacional que existe en el área de Recursos Humanos y Recursos Materiales, es realizando una serie de preguntas, las cuales se aplicaran al personal, para obtener la percepción que tienen hacia la organización.

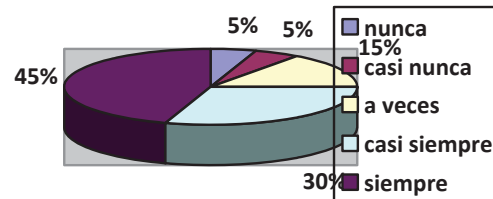
2.2 ENCUESTA PARA EVALUAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA SEDESOL

INSTRUCCIONES: Lea la pregunta y marque con una “X” la respuesta que considere correcta tomando en cuenta que la escala es del 1 al 5:
1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre

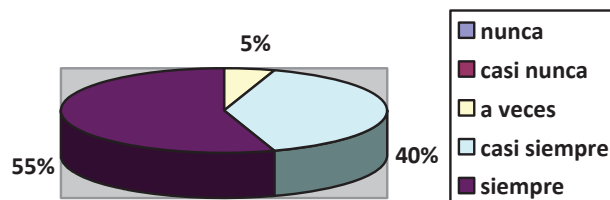
	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿La comunicación que existe entre mi jefe y yo es buena?	1	1	3	6	9
2	¿Mi jefe se dirige hacia mi y hacia mis compañeros de una manera respetuosa?			1	8	11
3	¿Mi jefe toma en cuenta mis opiniones y sugerencias que le planteo a cerca del trabajo?	1	1	8	7	3
4	¿Me llevo bien con mis compañeros de trabajo?			2	6	12
5	¿Los conflictos en mi área se resuelven de manera oportuna, clara y profesional?		4	6	8	2
6	¿Mi jefe me brinda confianza para poder hacerle cualquier tipo de pregunta o comentario?	1	2	3	7	7
7	¿Tengo algún tipo de motivación por parte de mi jefe para realizar mi trabajo satisfactoriamente?	2	2	7	7	2
8	¿Mi jefe otorga el reconocimiento justo a la realización de un buen trabajo?	2	2	10	3	3
9	¿Mi jefe promueve la toma de decisiones en el equipo de trabajo?	3	4	9	2	2
10	¿Cuando tengo algún problema personal, considero que afecta al realizar mi trabajo?	5	4	10	1	
11	¿Cuándo tengo algún problema emocional, mi jefe se preocupa por mi estado de ánimo?	3		11	5	1
12	¿Tengo algún tipo de capacitación para desempeñar mejor mis labores?	4	6	4	5	1
13	¿Estoy conforme con mi sueldo de acuerdo al trabajo que desempeño?	4	5	7	4	
14	¿Los cambios de compañeros o jefes me afectan?	4	3	9	3	1
15	¿Mi lugar de trabajo es cómodo?	3	3	5	8	1
16	¿La luz, ventilación o ruido en mi lugar de trabajo es adecuado?	5	2	4	6	3
17	¿El material y el equipo que necesito para realizar mi trabajo es el adecuado?	1		5	11	3
18	¿Los programas de seguridad e higiene en la organización son adecuados?	5	3	9	2	1
19	¿Me siento satisfecho de mi aportación al trabajo en la organización?		1	6	7	6
20	¿Me siento altamente comprometido con la SEDESOL?			4	4	12

2.3 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

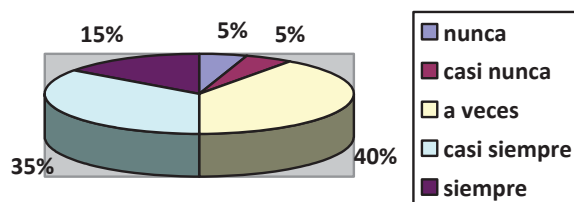
1.- ¿LA COMUNICACIÓN QUE EXISTE ENTRE MI JEFE Y YO ES BUENA?

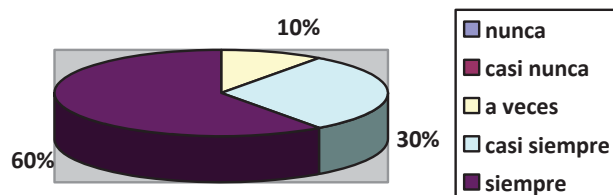
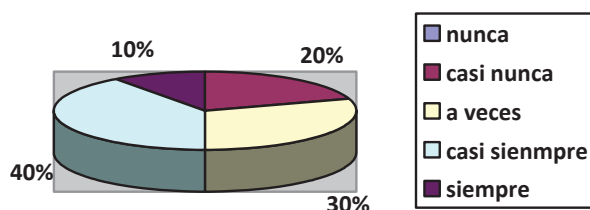
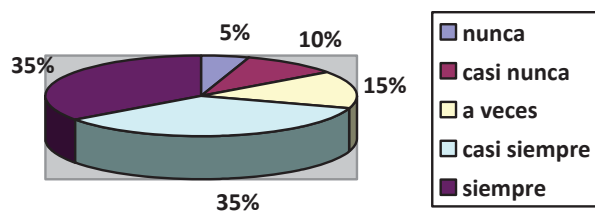
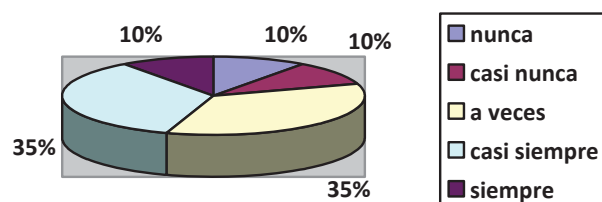


2.- ¿MI JEFE SE DIRIGE HACIA A MI Y HACIA MIS COMPAÑEROS DE UNA MANERA RESPETUOSA?

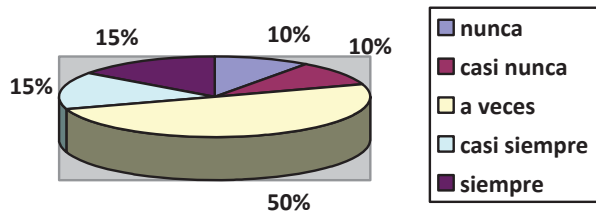


3.- ¿MI JEFE TOMA EN CUENTA MIS OPINIONES Y SUGERENCIAS QUE LE PLANTEO A CERCA DEL TRABAJO?

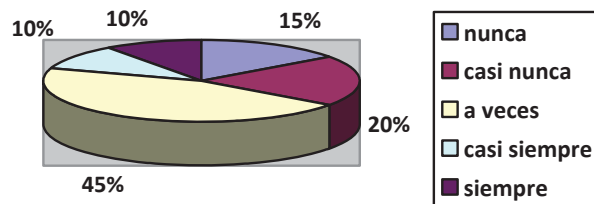


**4.- ¿ME LLEVO BIEN CON MIS
COMPAÑEROS DE TRABAJO?****5.- ¿LOS CONFLICTOS EN MI ÁREA SE
RESUELVEN DE MANERA OPORTUNA,
CLARA Y PROFESIONAL?****6.- ¿MI JEFE ME BRINDA CONFIANZA PARA
PODER HACERLE CUALQUIER TIPO DE
PREGUNTA O COMENTARIO?****7.- ¿TENGO ALGÚN TIPO DE MOTIVACIÓN
POR PARTE DE MI JEFE PARA REALIZAR MI
TRABAJO SATISFACTORIAMENTE?**

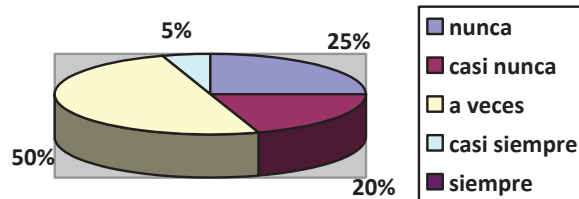
8.- ¿MI JEFE OTORGA EL RECONOCIMIENTO JUSTO A LA REALIZACIÓN DE UN BUEN TRABAJO?



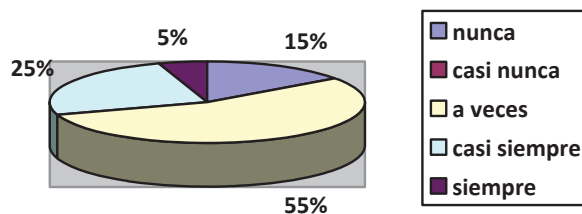
9.- ¿MI JEFE PROMUEVE LA TOMA DE DECISIONES EN EL EQUIPO DE TRABAJO?



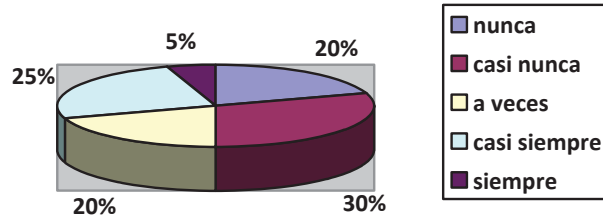
10.- ¿CUANDO TENGO ALGUN PROBLEMA PERSONAL, CONSIDERO QUE AFECTA AL REALIZAR MI TRABAJO?



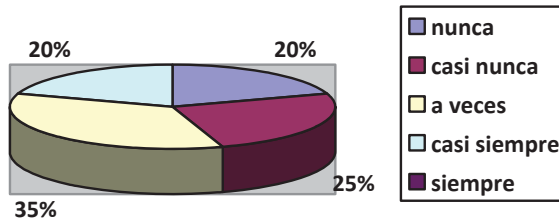
11.- ¿CUANDO TENGO ALGÚN PROBLEMA EMOCIONAL, MI JEFE SE PREOCUPA POR MI ESTADO DE ÁNIMO?



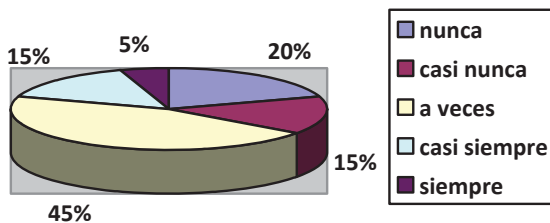
**12.- ¿TENGO ALGÚN TIPO DE
CAPACITACIÓN PARA DESEMPEÑAR MEJOR
MIS LABORES?**



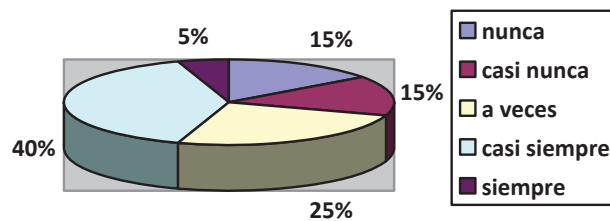
**13.- ¿ESTOY CONFORME CON MI SUELDO
DE ACUERDO AL TRABAJO QUE
DESEMPEÑO?**



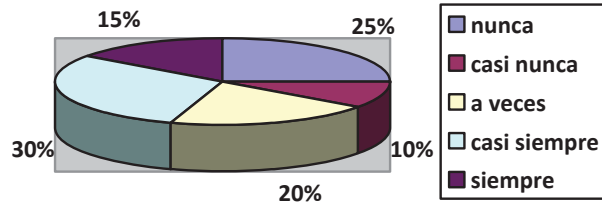
**14.- ¿LOS CAMBIOS DE COMPAÑEROS O
JEFES ME AFECTAN?**



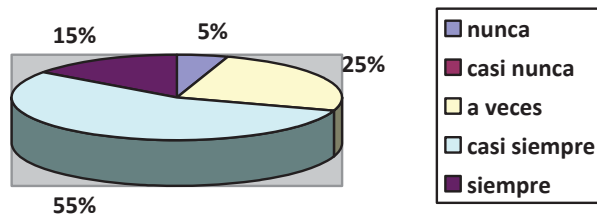
15.- ¿MI LUGAR DE TRABAJO ES CÓMODO?



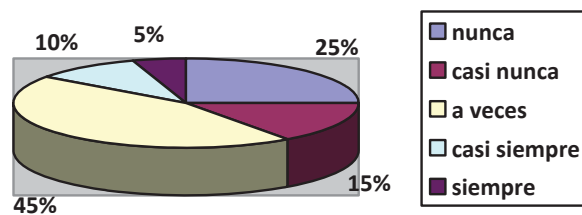
16.- ¿LA LUZ, VENTILACIÓN O RUIDO EN MI LUGAR DE TRABAJO ES ADECUADO?



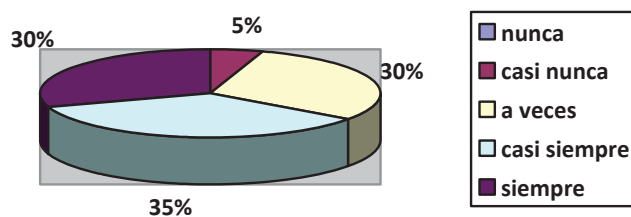
17.- ¿EL MATERIAL Y EL EQUIPO QUE NECESITO PARA REALIZAR MI TRABAJO ES EL ADECUADO?



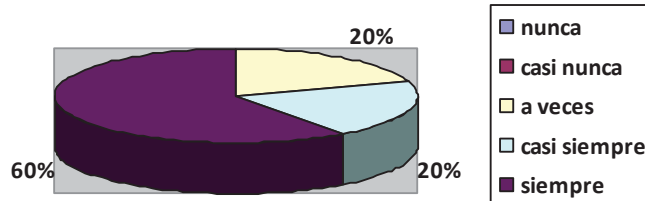
18.- ¿LOS PROGRAMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LA ORGANIZACIÓN SON ADECUADOS?



19.- ¿ME SIENTO SATISFECHO DE MI APORTACIÓN AL TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN?



**20.- ¿ME SIENTO ALTAMENTE COMPROMETIDO
CON LA SEDESOL?**



De acuerdo a las graficas de pastel desarrolladas anteriormente, se agrupó cada pregunta conforme a la etapa de *dirección*, dentro de la cual se consideran cuatro herramientas (liderazgo, comunicación, motivación y ambiente), y se estudiaron las respuestas de cada pregunta agrupada para así obtener un resultado (porcentaje) final y poder analizar cada herramienta, con el objetivo de obtener una mayor comprensión del comportamiento dentro de la SEDESOL.

COMUNICACIÓN					
Preguntas agrupadas	1,2,4,6				
Factores evaluados por pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Resultados	0.5%	0.75%	2.25%	6.75%	9.75%
TOTAL =					20%

LIDERAZGO					
Preguntas agrupadas	3,5,9				
Factores evaluados por pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Resultados	1%	2.25%	5.75%	4.25%	1.75%
TOTAL =					15%

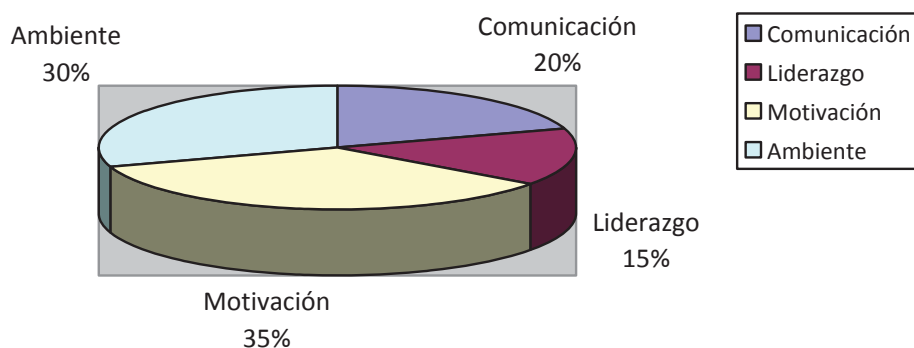
MOTIVACIÓN					
Preguntas agrupadas	7,8,11,12,13,19,20				
Factores evaluados por pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Resultados	3.75%	4%	12.25%	8.75%	6.25%
TOTAL =					35%

AMBIENTE					
Preguntas agrupadas 10,14,15,16,17,18					
Factores evaluados por pregunta	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Resultados	5.75%	3.75%	10.5%	7.75%	2.25%
TOTAL =					30%

2.4 RESULTADOS

RESULTADO FINAL DE LAS HERRAMIENTAS DE LA ETAPA DE DIRECCIÓN		
HERRAMIENTAS	PORCENTAJE FINAL	FODA
Motivación	35%	Fortaleza
Ambiente	30%	Fortaleza
Comunicación	20%	Debilidad
Liderazgo	15%	Debilidad

RESULTADO FINAL DE LAS HERRAMIENTAS DE LA ETAPA DE DIRECCIÓN



2.5 RECOMENDACIONES

❖ *MOTIVACIÓN 35%*

FORTALEZA

Cuando el jefe brinda algún tipo de motivación a sus empleados ayuda a que éstos tengan un buen desempeño en sus actividades, debido a que se sienten satisfechos y comprometidos con sus aportaciones a la Secretaría. También los motiva el que el jefe reconozca los trabajos bien desempeñados y que además se preocupe por el estado de ánimo de cada empleado. Y que reciban el sueldo justo de acuerdo a sus labores realizadas.

SUGERENCIAS

- Realizar dinámicas grupales para la integración de todos, en las diferentes actividades, y provocar en ellos la cooperación en los procesos.
- Reconocer de forma creativa, sin exageraciones, el buen desempeño de los empleados, de tal forma que estén continuamente motivados.
- Tratar de brindarle a los empleados el sueldo justo por la realización de sus actividades.
- Brindarles constantemente cursos de capacitación para mejorar en sus actividades que cotidianamente desempeña cada empleado.

❖ *AMBIENTE 30%*

FORTALEZA

El ambiente como su nombre lo dice, nos ayuda a mejorar el comportamiento organizacional, y los procesos de operación en el trabajo. Algunas de las características para tener un buen ambiente, es que los trabajadores se sientan a gusto en sus áreas de trabajo, que el área de trabajo este en optimas condiciones, así como poner en práctica su creatividad y su autonomía. Estas herramientas sirven para impulsar las relaciones laborales y mejorar día a día, desempeñando sus actividades en un ambiente agradable y seguro.

SUGERENCIAS

- En el ambiente físico es conveniente realizar una supervisión de las necesidades y deficiencias que representan para los trabajadores, un impedimento para realizar sus labores cotidianas.
- Realizar programas de capacitación acorde, a los puestos y a las acciones establecidas en el departamento, de tal manera que sean útiles y no solo pérdida de tiempo y de recursos financieros.
- Actualizar los programas de la comisión de seguridad e higiene para tener las herramientas adecuadas a la Secretaría.
- Evitar en lo posible la rotación de personal, para que así no se vuelva un ambiente tenso por los cambios de compañeros y jefes y esto no repercuta en el desempeño de las labores.
- Brindar los recursos materiales requeridos, los cuales deben estar en óptimas condiciones, y de manera oportuna para la utilización de los trabajadores en sus labores.

❖ COMUNICACIÓN 20%

DEBILIDAD

El que no haya una buena comunicación entre jefe-empleado, causa un gran conflicto ya que no existe el respeto y la confianza para preguntar dudas, así como dar instrucciones en cuanto a la elaboración de las labores.

La comunicación es indispensable para una relación agradable entre compañeros y jefes, debido a que es la base para que el personal se entienda entre si y pueda trabajar en equipo, desempeñando las labores correspondientes adecuadamente.

SUGERENCIAS

- Integrar a los empleados de cada área de trabajo en grupos, para lograr una buena comunicación entre ellos y un desempeño favorable en sus actividades de manera grupal y no individual.
- El jefe debe tener continuamente pláticas con sus empleados, brindándoles confianza para que éstos puedan hacer preguntas y comentarios respecto al trabajo que desempeñan.

- Rediseñar flujos y procesos de trabajo para agilizar la comunicación, tratando de que los empleados participen y se comuniquen para lograr dichos objetivos.
- Integrar procesos estratégicos para involucrar al personal en la relación jefe-empleado para obtener los resultados propuestos.
- Impulsar a cada empleado a que se relacione con los compañeros de su área y de cada departamento para que exista comunicación y un intercambio de ideas, logrando un desenvolvimiento de los empleados en cuanto a su persona y a sus actividades laborales.

❖ *LIDERAZGO 15%*

DEBILIDAD

Se debe tomar en cuenta la percepción que se tiene en las situaciones de resolver conflictos para así poder dar soluciones inmediatamente a los problemas que surjan. Una situación como esta, si se deja pasar por alto puede ocasionar que los trabajadores no tengan confianza en su grupo de trabajo o que se vuelvan herméticos en el momento de arreglar algún problema.

Para un liderazgo óptimo se tiene que reconocer el trabajo del personal, sobre todo si lo hacen de manera sobresaliente, ya que eso les da una estabilidad emocional y de seguridad en su trabajo, en este caso, las percepciones de los trabajadores, dejan ver que hace falta la intervención del líder en cuanto a la división de trabajos y los mecanismos de operación del departamento.

SUGERENCIAS

- Realizar reuniones periódicas en un ambiente de liderazgo participativo, no solo de quejas, sino también de sugerencias involucrando al personal para la toma de decisiones en la problemática, así también como en implementar nuevas técnicas para la realización de las labores.
- Supervisar las actividades que se realizan en el departamento, aportando ideas de cómo mejorar el proceso, o como delegar esas funciones.
- Establecer bien la especificación del trabajo y la jerarquía llevada en el departamento, esclareciendo las actividades a realizar de cada quien.

- Recibir el reconocimiento justo por parte del líder, en la realización de una actividad bien desempeñada.
- En el momento que surja algún conflicto en el área de trabajo, platicarlo y resolverlo de manera que quede claro el problema y la solución que se toma, tratando de que los trabajadores del departamento sepan los planes de acción para tal situación.

2.6 CONCLUSIÓN

El comportamiento organizacional es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de la empresa, puesto que permite perfeccionar la motivación, comunicación, comportamiento, y actitudes de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos y laborales.

Como ya se analizó, depende de muchos factores para que exista un comportamiento organizacional adecuado en la SEDESOL, como el ambiente en el que se desarrollan las labores, los sueldos, la comunicación, la motivación, el liderazgo, entre otros, y son puntos que se tienen que tomar en cuenta en cualquier lugar de trabajo. Lo que es un hecho es que en la Secretaría no son muy favorables dichos factores, ya que no se ponen en práctica adecuadamente, y por ello, los empleados muestran cierto descontento con su trabajo.

En la elaboración de este tema también se comprueba la hipótesis en cuanto a la rotación de personal, la cual afecta considerablemente, ya que en ello influye la poca comunicación y motivación, los sueldos bajos, la falta de liderazgo, el no sentirse seguros o tomados en cuenta, y es que los empleados, por estos motivos deciden renunciar a su trabajo, o simplemente son despedidos, lo cual causa un gran problema para la Secretaría tanto económico como laboral.

El comportamiento organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; y, es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el realidad, la motivación y satisfacción de las personas influye en el comportamiento organizacional; es como si se presentara una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el comportamiento organizacional.

BIBLIOGRAFIA

www.mitecnologico.com/.../ComportamientoOrganizacional

www.apuntes.com/comportamiento-organizacional stephen-robbins

Keith Davis/John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. Undecima Edición. McGraw Hill. México, D.F. 2003

Idalberto Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición. McGraw Hill. Colombia, 2000

L. Fernando Arias Galicia/Victor Heredia Espinoza. *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. 5ta edición. Trillas. México, 1999

Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*. Decima edición. PEARSON Prentice Hall. México, 2003

Idalia Rivera Pineda. *Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Contaduría y Administración*. 2005