



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROCESO Y HERRAMIENTAS PARA
EL DIAGNÓSTICO Y MANEJO DE UN
PROBLEMA DERIVADO DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL**

CASO PRÁCTICO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

AIDE TREJO GARCÍA

ASESOR:

L.A.E. JOEL RENÉ SORIA GARCIA
MORELIA, MICHOCAN.

FEBRERO 2012



AGRADECIMIENTO

A MI FAMILIA

Una meta más en mi vida se ha cumplido, no bastarían para agradecerles su apoyo y comprensión en los momentos difíciles. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, por compartir mis penas y alegrías, mis pequeñas victorias y dolorosos fracasos siempre recibiendo de ustedes la palabra de aliento que me dio la fuerza para seguir luchando, hoy me dispongo conquistar nuevas metas y a lograr mi realización profesional.

AMIGOS Y PROFESORES

Quiénes estuvieron conmigo en esta etapa importante de mi vida: a mis maestros que me han ilustrado no solo con conocimientos sino también con su amistad, tolerancia y experiencia que me han conducido al desarrollo profesional durante mi carrera en la Facultad de Contaduría y Ciencias administrativas y a mis amigos por el apoyo incondicional que me han hecho ser mejor persona y que compartieron alegrías y tristezas a todos Gracias.

A Dios y a ustedes debo este logro y lo comparto, con mucha alegría y sobre todo con cariño.



ÍNDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	
LAS ORGANIZACIONES Y SU IMPORTANCIA	
I.1.- LAS PERSONAS	12
I.2.- CONCEPTO DE LAS ORGANIZACIONES	13
I.3.- LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS	14
I.4.- LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE	15
I.4.1.- EL AMBIENTE GENERAL O MACROAMBIENTE	
I.4.2.- EL AMBIENTE DE TAREA O MICROAMBIENTE	
I.5.- LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	16
I.6.- RACIONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	18
I.7.- VARIABILIDAD HUMANA	18
CAPITULO II	
LA ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO ADMINISTRATIVO	
II.1.- DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	20
II.2.- ¿QUÉ HACEN LOS ADMINISTRADORES?	20
II.3.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	20
II.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO	21
II.4.1.- ESTÁTICA	



II.4.2.- DINÁMICA	
II.5.- PLANEACIÓN	23
II.5.1.- HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACIÓN	
II.5.1.1.- MISIÓN	
II.5.1.2.- VISIÓN	
II.5.1.3.- OBJETIVO	
II.5.1.4.- ESTRATEGIAS	
II.5.1.5.- DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	
II.5.1.6.- PLANES ESTRATEGICOS	
II.5.1.7.- PROCEDIMIENTOS TACTICOS	
II.5.1.8.- INDICADORES DE EVALUACIÓN	
II.5.1.9.- PROGRAMAS Y PROYECTOS	
II.5.1.10.- PRESUPUESTOS Y RECURSOS	
II.6.- ORGANIZACIÓN SISTEMICA	25
II.6.1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
II.6.2.- PROCESOS ESTRATEGICOS Y DE APOYO	
II.6.3.- FACTOR SOCIAL	
II.6.4.- FACTOR TECNICO	
II.6.5.- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	
II.6.6.- ESTANDARES DEL DESEMPEÑO	
II.7.- DIRECCIÓN PARTICIPATIVO	26
II.7.1.- VISIÓN SISTEMICA	
II.7.2.- LIDERAZGO PARTICIPATIVO	
II.7.3.- SUPERVISIÓN CAPACITANTE	
II.7.4.- GESTIÓN ESTRATEGICA	



II.7.5.- AMBIENTE MOTIVADO	
II.7.6.- TOMA DE DECISIONES CON BASE EN EVIDENCIAS	
II.8.- CONTROL	28
II.8.1.- ESTANDARES FIJADOS	
II.8.2.- MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	
II.8.3.- REGISTRO DE EVIDENCIAS	
II.8.4.- METRICA DE VALOR	
II.8.5.- SISTEMA DE REFERENCIACIÓN	
II.8.6.- MEJORA CONTINUA	

CAPITULO III

CLIMA ORGANIZACIONAL

III.1.- ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	30
III.2.- DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL	30
III.3.- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	31
III.4.- CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	32
III.4.1.- ESTRUCTURA	
III.4.2.- RESPONSABILIDAD	
III.4.3.- RECOMPENSA	
III.4.4.- DESAFIO	
III.4.5.- RELACIONES	
III.4.6.- COOPERACIÓN	
III.4.7.- ESTANDARES	



III.4.8.- CONFLICTOS	
III.4.9.- IDENTIDAD	
III.5.- MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	34
III.6.- CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS CONDICIONES DE DE TRABAJO	35
III.7.- RELACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTRAS VARIABLES	37
III.7.1.- CLIMA Y CARACTERISTICAS DE PERSONAL	
III.7.2.- CLIMA Y SATISFACCIÓN	
III.7.3.- CLIMA Y CONDUCTA	
III.7.4.- CLIMA Y LA ORGANIZACIÓN	
III.7.5.- CLIMA Y LA TECNOLOGÍA	
III.7.6.- CLIMA Y EL LIDERAZGO	

CAPITULO V

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

V.1.- ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?	39
V.2.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANO	39
V.3.- ADMINISTRACIÓN ENFOCADO AL CAPITAL HUMANO	40
V.4.- LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES	41

ESTRUCTURA DE UN MODELO PARA EL DIAGNOSTICO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCIÓN	43
--------------	----



MODELO	44
EXPLICACIÓN DEL MODELO	45
CONCLUSIONES	48
BIBLIOGRAFÍA	50



INTRODUCCIÓN

En este primer acercamiento a uno de tantos factores de los Recursos Humanos en cualquier ente económico o social pero en especial con una inclinación hacia el fenómeno del CLIMA ORGANIZACIONAL.

En esta investigación enfocada hacia el clima organizacional el cual puede ser un vínculo u obstáculo para un buen desempeño dentro de la organización y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento humano o quienes lo integran. Por lo tanto su conocimiento proporciona una retroalimentación y considerando que camino vamos a seguir para una Mejora Continúa de nuestro clima organizacional el cual, desarrollare por medio de las herramientas administrativas ya que en el estudiaremos las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean a la empresa para llegar al resultado de un buen clima organizacional.

La mejora continúa es algo que toda organización procura desde el momento en que se crea, sin embargo el problema con el que se encuentra no es de hacerlo sino como hacerlo.

Las personas se agrupan para formar las organizaciones que les permitan alcanzar los objetivos comunes, imposibles de lograr individualmente. Las organizaciones que consiguen esos objetivos, a menudo tienen éxito y tienden a crecer.

Por lo que el objetivo general de la investigación es conocer el clima organizacional de cualquier empresa y determinar a través de las herramientas administrativas los factores que proporcionan, y que debe ser un proceso que se realice periódicamente, para poder hacer los cambios necesarios e implementarlos de manera acertada para mantener un clima adecuado que favorezca el buen desempeño de los empleados y la productividad general de cualquier organización.



OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una metodología de fácil aplicación organizacional para el diagnóstico de un clima organizacional y la aplicación de herramientas administrativas que nos permitan generar alternativas o estrategias de corrección y mejora hacia una nueva cultura organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificación de diferentes modelos de planeación estratégica del universo aplicativo dentro de la organización.
- Estructurar un modelo sobre las herramientas de planeación estratégica como base para la recolección, análisis y obtención de resultados.
- Determinar que los factores objeto de estudio inciden en la determinación del clima organizacional.
- Método de aplicación en las organizaciones.



MARCO TEORICO

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS EN MÉXICO

En la actualidad en todos los sectores económicos no basta innovar y proporcionar calidad en los productos si no va acompañado de un buen servicio al cliente, porque todos los esfuerzos que realiza la empresa son enfocados a la satisfacción de sus necesidades. La evaluación o concepto que tiene el cliente acerca de la organización es el reflejo de la calidad del ambiente interno de la empresa misma (Calva & Hernández, 2004).

Por ello, se estima muy importante diagnosticar el clima organizacional y de esta forma analizar críticamente la situación en la que se encuentra el ambiente organizacional que perciben los empleados; así se identifican aspectos que pueden ser mejorados para generar altos niveles de desempeño y al mismo tiempo identificar las áreas clave que retrasan la productividad, reducen la eficacia y puede generar costos inesperados en un futuro (Marín, 2003).

En México como en otros países, la situación económica, política y social ha originado que el reclutamiento y selección de personal altamente calificado y leal se convierta en un reto (Calva & Hernández, 2004). De acuerdo a lo anterior, es necesario tomar en consideración los principios organizacionales respecto a la gestión del capital humano los cuales consisten en: atraer al mejor personal, retenerlo, ayudarlo a desarrollarse, diseñar bien el trabajo, establecer metas adecuadas, recompensar y liderar bien a la gente, ya que al hacerlo correctamente el capital humano de las organizaciones se convierte en una fuente de ventaja competitiva (Lawler, 2009).

Es muy importante considerar lo mencionado "...Cuando el capital y la tecnología son accesibles a todos por igual, lo que marca la diferencia es la calidad del capital humano...". Sin embargo, uno de los mayores errores u omisiones de las organizaciones es el no considerar a los clientes internos (los empleados) olvidando que ellos reflejan los valores, calidad y el servicio que otorga la empresa; sin embargo, el clima organizacional es ignorado por la mayoría de las organizaciones, ya que dan por hecho que se le proporcionan todas las herramientas básicas a sus clientes internos para desarrollar su trabajo.

Factores contribuyentes externos: Los nuevos enfoques empresariales sobre la cultura organizacional que remarcan cada vez más el importante factor de



apalancamiento que desempeña la cultura en los negocios. Así hablamos por ejemplo de una cultura exportadora, una cultura emprendedora, una cultura de negocios, una cultura de la empleabilidad, etc.

Cultura y clima resultan según los especialistas, tienen un vínculo totalmente asociado. La cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable. Los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

Factores contribuyentes de proceso: La asociación que se viene efectuando en la gestión moderna entre la productividad del recurso humano y el clima organizacional. El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima organizacional lo que se está haciendo es determinar que tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

Factores resultantes: La redefinición del concepto de Recursos Humanos, que ha cambiado, de un concepto y un rol pasivo a uno activo llegando a constituirse en el eje central de la gestión de negocios. Esta realidad por tanto nos conduce a la necesidad de evaluar permanentemente a través del Recurso Humano como está la gestión de la organización. Los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores de ingreso o insumos sobre el clima, que actuará como un factor mediador por estar ubicado en el centro, entre el insumo y el producto resultante, específicamente según los especialistas, en la percepción del mismo trabajador y que va a permitir el factor o efecto resultante: la productividad individual y organizacional.

El concepto de clima organizacional es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sin número de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios. Ante este panorama y para contribuir a los propósitos del presente trabajo, resulta pertinente formularnos las preguntas que se plantean los metodólogos cada vez que quieren probar la viabilidad de cualquier estudio investigativo: el qué de la investigación (problema) el cómo de la investigación (metodología) y el para qué (objetivos, importancia, beneficios) de la investigación.



1. ¿Qué investigar sobre clima organizacional? Posibles problemas de investigación en los estudios de clima. El análisis precedente nos ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional de tal manera que para aprovecharlas mejor tengamos que efectuar una clasificación que nos permita a la vez elegir y ubicar el estudio a realizar. Es así que podemos plantear dos niveles de estudios:

a. Estudios a nivel de macrofenómeno: Son los factores externos que influyen en la organización en su desarrollo y por consiguiente afectan el entorno de la organización y los que estas dentro de ella. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el clima organizacional.

En este nivel podríamos estudiar lo siguiente:

- La situación de los contribuyentes externos como pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional.
- Los contribuyentes internos pertenecientes a los recursos humanos como por ejemplo las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que resulten vinculados a la generación del clima.
- Los de proceso como por ejemplo las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico.
- Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima. Como por ejemplo la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.

Podríamos estudiar también todas las combinaciones posibles a partir del cada uno de estos temas, así algunos de estos problemas combinados podrían ser de tipo asociativo como las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad. Pueden ser también de tipo causal-explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como por ejemplo como influencia la cultura sobre el clima organizacional o los efectos que generan las dimensiones del clima sobre los niveles de productividad, etc.



b. Estudios a nivel de microfenómeno: Son los de naturaleza aplicativa y nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima y detectar cuales de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación.

Se puede llegar más allá y utiliza los estudios de clima para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se investiga para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, acarreando consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros. Lo que debe primar en todo caso es la situación detectada en el conjunto sistémico de la organización y que amerite un estudio de clima.

Los estudios de clima en este nivel según diferentes autores podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

La estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional):

- Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él /ella.
- Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables.
- Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos.
- Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios.
- Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño.
- Espíritu de equipo: la gente esta orgullosa de pertenecer a la organización.



CAPITULO I

LAS ORGANIZACIONES Y SU IMPORTANCIA

I.1.- LAS PERSONAS.

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: Las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales y las personas como recursos dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional.

La moderna administración de recursos humanos pretende tratar a las personas como personas y como recursos organizacionales importantes, pero rompe la manera tradicional de tratarlas únicamente como medios de producción, es decir, tratar a las personas como personas y no solo como recursos o insumos. Hasta hace muy poco tiempo las personas eran tratadas como objetos y recursos productivos –casi de la misma manera como si fueran máquinas o equipos de trabajo-, como meros agentes pasivos de la administración. Sin embargo, esta manera estándar y retrógrada de ver a las personas provocó resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un distanciamiento y alineación de las personas respecto de sus tareas en la organización. En consecuencia, sobrevinieron problemas de calidad y productividad que fueron enfrentados como si perteneciesen a la gerencia y a la dirección exclusivamente, y no a las personas.

Esta situación condujo a que los problemas fueran resueltos y cuestionados solo por la minoría –que no tenía otra cosa qué hacer- puesto que la gerencia y la dirección constituyen un pequeño porcentaje de las personas que trabajan en la organización. Dado que muchos de estos problemas fueron postergados y transferidos, se redujo la competitividad de las organizaciones. La tendencia actual



busca que todas las personas, en todos los niveles de la organización, sean los administradores de su propia tarea, y no sólo los ejecutores. Además de ejecutar la tarea, cada persona debe tomar conciencia de que ha de ser elemento de diagnóstico y solución de problemas para lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza en la organización. Así crecen y se consolidan las organizaciones exitosas.

I.2.- CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

La vida de las personas conforma una identidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Una organización es un sistema de actividades coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando:

- 1.- Hay personas capaces de comunicarse.
- 2.- Están dispuestas a actuar conjuntamente.
- 3.- Desean obtener un objetivo en común.

La disposición de contribuir con acción quiere decir, ante todo, disposición de sacrificar el control de su propio comportamiento, en beneficio de la coordinación. Con el paso del tiempo, esta disposición de participar y contribuir a la organización varía de una persona a otra, y aun en la misma persona. Esto indica que el sistema total de contribuciones es inestable puesto que la puerta individual cambia enormemente, no sólo en función de las diferencias individuales de los participantes, sino también del sistema de recompensas otorgadas por la organización para aumentar las contribuciones.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer:

- ☆ Emocionales.
- ☆ Espirituales.



- ☆ Intelectuales.
- ☆ Económicas.

En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones. En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

I.3.- LAS ORGANIZACIONES Y LAS PERSONAS.

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, pues las primeras preocupaciones surgieron con los filósofos griegos antiguos. Weber formuló la hipótesis de que la organización podía destruir la personalidad individual con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas. Mayo y Roethlisderger analizaron el impacto causado por la organización empresarial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Criticaron, sobre todo el “enfoque molecular” e inhumano impuesto por la administración científica de Taylor y sus seguidores. Al poco tiempo el enfoque clásico, centrado en la tarea y el método de ejecutarla, fue cediendo lugar al enfoque humanístico, centrado en el hombre y el grupo social. De la tecnología, el énfasis se desplazó a las relaciones humanas.

Este intento de cambio radical ocurrió en la década de 1930. Desde entonces se percibió la existencia del conflicto industrial y social la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización y la necesidad de buscar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas. Aunque se escribió mucho, no se hizo casi nada.

Con el fin de superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. En la medida en que tengan éxito, las organizaciones sobrevivirán y crecerán. Cuando crecen, las organizaciones requieren mayor número de personas para la ejecución de sus actividades. Estas personas, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que los objetivos organizacionales se alejen de modo gradual de los objetivos individuales de los nuevos participantes.



Los individuos y las organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Incluso después de reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales por que luchan y muchas veces se valen de la organización para alcanzarlos.

I.4.- LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE

Cuando se diseña un modelo para visualizar la organización, es necesario saber en qué contexto existe y funciona. Las organizaciones no solo son absolutas, no están solas en el mundo ni existen en el vacío. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Se denomina ambiente todo lo que rodea a la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema.

Desde una perspectiva mas amplia, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización; esto significa que el ambiente es todo el universo. Dado que el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, es difícil profundizar en este concepto. Para poder comprender dicho concepto es necesario definir dos estratos ambientales: el AMBIENTE GENERAL o mejor conocido como MACROAMBIENTE y El AMBIENTE DE TAREA también conocido como MICROAMBIENTE.

I.4.1.- EL AMBIENTE GENERAL O MACROAMBIENTE

El ambiente general se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que ocurren en el mundo y la sociedad en general. Estos factores conforman un campo dinámico de fuerzas intrincadas que se cruzan, chocan, se juntan, se oponen, multiplican, se anulan y potencian provocando acciones, reacciones, inestabilidad, cambio y, por consiguiente, complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones y circunstancias creadas. Las fuerzas que afectan el ambiente general escapan del control, la previsión y hasta la comprensión de las organizaciones.



I.4.2.- EL AMBIENTE DE TAREA O MICROENTORNO

El ambiente de tarea es el mas próximo e inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea, del cual obtiene sus entradas y en el cual sitúa sus salidas o resultados, es decir lo proveedores de recursos financieros, humanos, etc., clientes y consumidores.

I.5.- LA COMPLEJIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

Existe una gran variedad de organizaciones:

- ▼ Empresas industriales.
- ▼ Empresas comerciales.
- ▼ Empresas de servicio (bancos, universidades, hospitales, etc.)
- ▼ Organizaciones militares.
- ▼ Organizaciones públicas (ministerios).

Que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control de transito, etc.).

De la misma manera, existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. Todas ellas influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades, etc.

La influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

La sociedad moderna esta conformada por organizaciones complejas en extremo. Al observarlas con cuidado, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles:

- Los individuos.
- Los pequeños grupos.
- Las relaciones entre grupos.



Las normas, los valores y las actitudes existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Aunque esta complejidad dificulta la actividad del administrador constituye la base para comprender los fenómenos organizacionales.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas –con sus objetivos individuales- y la copula de la organización, con sus objetivos organizacionales. Dicho distanciamiento lleva casi siempre a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección.

Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones complejas, poseen ciertas características que mencionaremos a continuación:

- Complejidad.
- Anonimato.
- Rutinas estandarizadas.
- Estructuras personalizadas no oficiales.
- Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones.
- Tamaño.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y, posiblemente, mañana y en el futuro lejano presentaran diferencias mucho mayores.

No hay dos organizaciones iguales, pues siempre diferirán en su tamaño y estructuras organizacionales. Las organizaciones varían en cuanto a tipos de actividades y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados, y a consumidores distintos. Además, las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias –de acuerdo con el tiempo y el espacio- y reaccionan ante estas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos. A los factores anteriores se debe que haya diversidad de organizaciones y que sean muy complejas.



I.6.- RACIONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES.

La racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar. En el contexto de la teoría de la burocracia, esto significa eficiencia: una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales. Sin embargo, el hecho de que una organización sea racional no implica, necesariamente, que sus miembros actúen de manera racional en lo que se refiere a sus aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, cuanto mas racional y burocrática se vuelva la organización, mas automáticamente trabajaran sus miembros, que actuaran como simples engranajes de una máquina y se olvidarán del propósito y significado de su comportamiento. La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de la búsqueda de los participantes en la búsqueda de la eficiencia.

El concepto *racionalidad* es fundamental para entender el comportamiento de las organizaciones, puesto que aquella es la exigencia primordial en todas las actividades administrativas de una organización, la cual la lleva a producir gran variedad de comportamientos para alcanzar los objetivos. La racionalidad se emplea en muchas situaciones: cuando el problema implica una reducción de medios para obtener un fin determinado o cuando los fines deseados determinan la forma de comportamiento de un sistema (adecuación de recursos).

I.7.- VARIABILIDAD HUMANA

El hombre, animal social que posee una tendencia irreprimible a la vida en la sociedad, vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De este modo, “las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos, y los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones”.

Sin embargo, la versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento



aprendidos son bien diversos. Las organizaciones no disponen de datos medios para comprender la complejidad de sus miembros.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente, la administración de recursos humanos. Pero si las organizaciones están constituidas por personas y éstas necesitan organizarse para lograr sus objetivos, esta relación no siempre es fácil de alcanzar. Si las organizaciones son diferentes entre sí, lo mismo sucede con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de muchas variables.



CAPITULO II

LA ADMINISTRACIÓN Y SU PROCESO ADMINISTRATIVO

II.1.- DEFINICION DE ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

II.2.- ¿QUÈ HACEN LOS ADMINISTRADORES?

Comencemos por definir brevemente los términos *administrador* y el sitio donde trabaja los administradores, la *organización*. Pasemos luego al trabajo del administrador; en concreto, a preguntarnos qué hacen los administradores.

Los administradores hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas. Los administradores hacen su trabajo en una **organización**, que es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o mas personas, que funciona de manera continua para alcanzar una meta o unas metas comunes.

II.3.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henry Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas, planean, organizan, mandan, coordinan y controlan. En la actualidad, las condensamos en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

Dado que la finalidad de las organizaciones es alcanzar metas, alguien tiene que definirlas y señalar los medios para alcanzarlas. El administrador es esa persona. La función de **planeación** abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de la organización, la función que llamamos **organizar**, y que comprende determinar



que tareas hay que hacer, quien va hacerlas, como se agrupan, quién reporta a quién y donde se toman las decisiones.

En toda organización hay personas; dirigir las y coordinarlas es trabajo del administrador en la función de **dirigir**. Cuando los administradores motivan a los empleados, rigen las actividades de los demás, eligen los mejores canales de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, se ocupan de dirigir.

La última función que cumplen los administradores es la de **controlar**. Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con la antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador el hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

Entonces, con un enfoque de funciones, la respuesta a la pregunta sobre qué hacen los administradores, es que planean, organizan, dirigen y controlan.

II.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un conjunto de pasos ordenados, sistemáticos y con una secuencia lógica para alcanzar los objetivos que se hayan fijado, la entidad que independientemente de su grado de especialidad siempre está implícita la esencia administrativa. En este proceso se verán cuatro pasos que son de suma importancia para el alcance de los objetivos, éstos son:

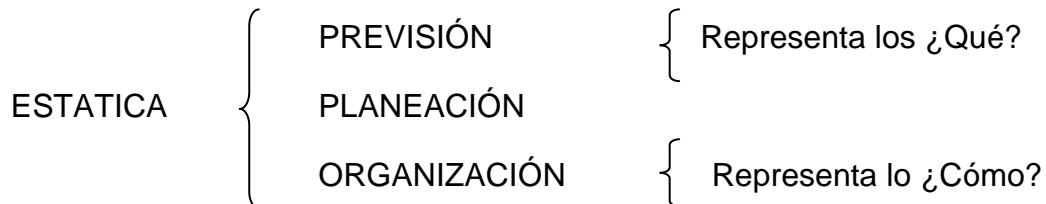
- Planeación estratégica.
- Organización sistémica.
- Integración.
- Dirección participativa.
- Control y métrica de valor.

FASES DE TRABAJO

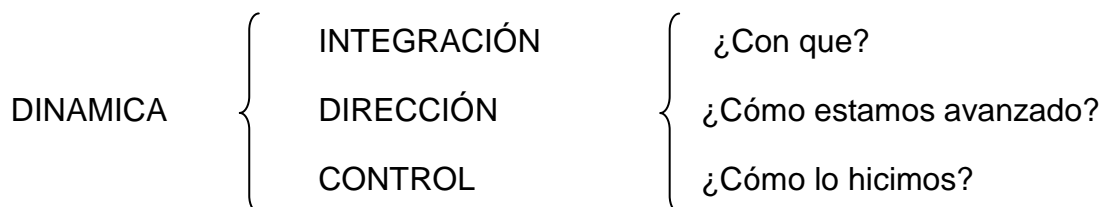
II.4.1.- ESTÁTICA: Es aquella en la cual se establecen el objetivo y los propósitos, procediendo con ello a realizar todos los estudios preliminares en el macro y micro



entorno, con la finalidad de crear un diagnostico inicial (FODA) como base o evidencia para el proceso administrativo.



II.4.2.- DINÁMICA: Es aquella que se pasa de los conceptos documentales y metodológicos a la practica a partir, de la implementación de las acciones estratégicas y tácticas que nos permitan alcanzar los objetivos, mediante una correcta aplicación de los recursos y el establecimiento de los mecanismos de control e indicadores como base documental de evidencias, sobre el desempeño y su ponderación contra los objetivos preestablecidos de llevar acabo las secuencias para realizar el producto, esta fase cuenta con integración, dirección y control.





II.5.- PLANEACIÓN

Comprende la selección del **objetivo general**, misiones y visión partiendo de la investigación de acciones en torno a... para alcanzarlos, se requiere tomar decisiones con base en evidencias, es decir, seleccionar entre diferentes cursos de acción alternativas más potenciales que nos lleven al logro de los objetivos.

HERRAMIENTAS DE LA PLANEACIÓN

II.5.1.1.- *Misión:*

Es la fuerza unificadora que deben tener los componentes de un sistema en una o varias instituciones donde el propósito es común, con la finalidad de focalizar el esfuerzo humano y técnico para alcanzar los fines y el impacto deseado en la sociedad.

II.5.1.2.- *Visión:*

Es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, lo que se pretende ser. La visión organizacional indica cuáles son los objetivos que deben de alcanzarse en un determinado periodo, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar.

II.5.1.3.- *Objetivo:*

Son los fines hacia los que se deberá dirigir la actividad y focalizar el esfuerzo de los directivos y sus equipos de trabajo encaminados siempre a los resultados a lograr, podríamos decir que son valores futuros partiendo de valores presentes.

II.5.1.4.- *Estrategias:*

Son programas generales que establecen objetivos particulares y delimitan cursos de acción que son fundamentales para el logro de los objetivos generales,



asignando para ello recursos y sistemas de medición que permitan la mejora continua.

II.5.1.5.- Diagnóstico estratégico:

Son mecanismos metodológicos de investigación/acción (F O D A) con un cierto grado de flexibilidad y que permiten unificar criterios de partida orientados a la toma de decisiones para una plantación con el menor grado de incertidumbre.

II.5.1.6.- Planes estratégicos:

Son planes que establecen cursos de acción requeridos, son guías para la acción más que para el pensamiento y detallan la forma exacta en que se deben llevar a cabo ciertas actividades, los periodos y los responsables de su ejecución.

II.5.1.7.- Procedimientos tácticos:

Explican con claridad las acciones y actividades requeridas metodológicamente que permitirán al equipo de trabajo focalizar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos estratégicos.

II.5.1.8.- Indicadores de evaluación:

Son mecanismos que permiten el monitoreo continuo en el desempeño de acciones tácticas y el cumplimiento de objetivos estratégicos permitiendo con ello la implementación de acciones preventivas y correctivas, así como el registro estadístico como base para la mejora continua.

II.5.1.9.- Programas y proyectos:

Son planes específicos para aquellas acciones que por su grado de dificultad agrupan diversas actividades que han de ejecutarse para obtener un fin concreto, se caracterizan por determinar el factor tiempo en la realización de las actividades, recursos necesarios para su ejecución y perfiles del personal que las realizará.



II.5.1.10.- Presupuestos y recursos:

Son estimaciones programadas en tiempo del dinero, recursos técnicos, materiales y suministros requeridos para ejecutar las acciones en torno al objetivo táctico, estratégico y general, así como el capital humano necesario para su operación.

II.6.- ORGANIZACIÓN SISTÉMICA

Es la estructura organizacional (**vertical**) y operativa (**procesos horizontales**) que permite el mayor aprovechamiento de los recursos humanos y sus capacidades, así como los recursos técnicos como base de sus sistemas operativos, representados gráficamente para facilitar la delimitación de subsistemas y sus interacciones y el establecimiento de los estándares en los cuales se basa la eficiencia de su desempeño.

II.6.1.- Estructura organizacional:

Representación gráfica de la estructura que soporta las actividades de una organización, mostrando una división de funciones tendientes a la especialización, así como los diferentes niveles jerárquicos y roles formalmente establecido para la integración de equipos de trabajo en busca del objetivo.

II.6.2.- Procesos estratégicos y de apoyo:

Es una red de relaciones técnicas y personales elaboradas para gestionar y eficientar los recursos de la organización y representan el soporte operativo entorno a los objetivos, permitiendo su documentación y establecimiento de estándares por interfaces logrando con ello que las personas se asocian entre sí, (estas relaciones no aparecen en el organigrama de la organización) reconociendo en la práctica un líder natural que se convierte en gestor.

II.6.3.- Factor social:

Proceso de agrupar personas en unidades organizadas, con base en una efectiva asignación del trabajo en función de sus perfiles, competencias, aptitudes y actitudes, buscando siempre el enriquecimiento del trabajo como base para la



creación de un clima organizacional y una cultura en la cual el trabajador encuentre su realización dentro del rol asignado.

II.6.4.- Factor técnico:

Son las determinaciones de cómo deben realizarse y documentarse las interfaces de los procesos estratégicos y de apoyo, dividiendo las grandes actividades especializadas en eslabones que contienen una guía técnica, estándares de operación, y competencias del responsable de su ejecución.

II.6.5.- Aseguramiento de la calidad:

Es la gestión y evaluación de interfaces en el desempeño de los procesos operativos referenciados a las guías técnicas, indicadores y estándares de operación hasta lograr una cultura basada en la exigencia del cliente/proveedor interno.

II.6.6.- Estándares del desempeño:

Mecanismos de medición que permiten delimitar rangos en los cuales se deberán desarrollar cada una de las interfaces de un proceso, permitiendo con ello detectar en forma preventiva (eslabones críticos) errores por omisión, incapacidad técnica, fallas estructurales, actitudes del personal y/o capacidad de respuesta oportuna. Documentando con ello el desempeño estadístico como base o evidencia para la mejora continúa.

II.7.- DIRECCIÓN PARTICIPATIVA

Es la etapa del proceso administrativo donde se delegan las funciones y se asigna la autoridad correspondiente para trabajar en torno a los objetivos metas, misión y visión previamente establecidas, todo ello a través de los siguientes aspectos:



II.7.1.- *Visión sistémica:*

Es un proceso de dirección que permite a los miembros de la organización entender su rol y el impacto que éste representa con el resultado final, entendiendo los procesos de la organización como subsistemas que interactúan para alcanzar los objetivos esperados y su impacto en la sociedad.

II.7.2.- *Liderazgo participativo:*

Es la facultad que tiene quien dirige la organización y los líderes de los procesos estratégicos para consensar acuerdos de gestión mediante una correcta interacción sinérgica y colaborativa con los miembros del equipo de trabajo para focalizar los esfuerzos en torno a los resultados esperados.

II.7.3.- *Supervisión capacitante:*

Es la verificación de los sistemas en base a estándares establecidos con la finalidad de detectar errores por omisión, falta de competencias técnicas o actitudes del personal que opera los procesos, para detectar los errores a tiempo.

II.7.4.- *Gestión estratégica:*

Es armonizar los esfuerzos individuales para la consecución de los objetivos; en síntesis este es el propósito fundamental de la administración.

II.7.5.- *Ambiente motivado:*

Busca despertar el interés en las personas y grupos dentro de la organización acciones que permitan lograr una dinámica social en la que se subordine el interés de la organización al personal hasta alcanzar un alto grado de integración.

II.7.6.- *Toma de decisiones con base en evidencias:*

Es una herramienta que permite a la alta gerencia decidir ante diferentes alternativas, cuál es el camino más adecuado, mediante un proceso del análisis



causal y la recolección de evidencias histográficas cualitativas y estadísticas para reducir el nivel de incertidumbre.

II.8.- CONTROL

Es la métrica de valor que permite la medición y ajuste correctivo del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos, ponderando los resultados reales con los esperados en términos cuantitativos y cualitativos así como su impacto en el entorno. Este sistema se compone por los siguientes factores:

II.8.1.- Estándares fijados:

Consiste en fijar las unidades de medida que sirven como puntos de referencia y rangos en que se evaluarán las interfaces del proceso con la finalidad de asegurar la calidad y la homologación de criterios de operación mediante el establecimiento de un sistema de compuertas.

II.8.2.- Medición del desempeño:

Ponderación entre el desempeño en términos reales contra los resultados esperados, sobre una base adelantada con el fin de que se puedan detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante las acciones derivadas de la cultura cliente proveedor interno y su sistema de compuertas.

II.8.3.- Registro de evidencias:

Mecanismo de control que acumula información resultante de la operatividad y permite estructurar una base de datos cuantitativos y cualitativos como memoria referencial de comportamientos en tiempo y espacio formado evidencias para la toma de decisiones.

II.8.4.- Métrica de valor:



Valor creado a partir de la medición de los efectos acumulativos de hábitos y costumbres hasta significarse como mecanismo que rige las actitudes y comportamientos de un grupo social cimentando una cultura organizacional basada en la excelencia técnica y humana.

II.8.5.- Sistema de referenciación:

Proceso que permite delimitar sistemas de referencia con la mejor práctica a fin de detectar áreas de oportunidad y las diferencias operativas, técnicas y humanas como paradigma en la búsqueda de la eficiencia operativa y la calidad de clase mundial.

II.8.6.- Mejora continúa:

Proceso que permite detectar desviaciones u oportunidades de mejora, a partir del rediseño, tecnificación, o reingeniería de las interfaces de un proceso o un proceso integro ajustando los indicadores y estándares con base a experiencias acumuladas y un encause hacia los resultados pretendidos, evaluando el impacto de su desempeño durante y después de su instrumentación.



CAPITULO III

CLIMA ORGANIZACIONAL

III.1.- ANTECEDENTES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Los antecedentes del concepto de Clima aplicado a las interacciones humanas se pueden encontrar en el libro de las transformaciones I Ching, en el que mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo.

Las actitudes son los mejores indicadores de un clima organizacional, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. En efecto el estado emocional de las personas se centra en los sentimientos.

III.2.- DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Es la forma en que el empleado percibe el ambiente que los rodea. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.



Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

III.3.- IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima organizacional. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización.

Un estudio del clima laboral tiene entre sus objetivos obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización.

Una valoración del clima organizacional nos permite:

- Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión y estructuras).
- Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- Obtener la visión integradora de la organización.

El estudio de clima organizacional realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia,



productividad, etc.) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización, no olvidemos tres importantes signos que caracterizan el estudio del clima organizacional:

- 1.- Implicación y participación de los miembros de la organización: a través de la percepción que llevan a cabo los individuos.
- 2.- Recurso de solución de problemas: con relación a las valoraciones realizadas por los individuos, se pueden estructurar mecanismos para que una vez detectadas las dificultades, se implementen las soluciones pertinentes.
- 3.- Integración en el proceso de dirección: es necesario que los resultados de los estudios del clima laboral, sean analizados y tomados en cuenta por las estructuras jerárquicas de las organizaciones y poder tomar las medidas oportunas para un mejor desarrollo.

III.4.- CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

III.4.1.- Estructura:

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone



el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

III.4.2.- Responsabilidad (*empowerment*):

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

III.4.3.- Recompensa:

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

III.4.4.- Desafío:

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

III.4.5.- Relaciones:

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

III.4.6.- Cooperación:

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.



III.4.7.- Estándares:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

III.4.8.- Conflictos:

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

III.4.9.- Identidad:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

III.5.- MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En primer lugar, se plantea que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer que variables y contenidos deben medirse en el clima. Los estudios en el ámbito de una empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de meritos que los individuos persiguen, y que podemos resumirlos a continuación:

- **SALUD:** aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, medicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- **EQUIDAD:** valoración del sentido de justicia e igualdad ante variables relacionados con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos.
- **SEGURIDAD:** hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.



- **NIVEL DE EXPRESIONES:** sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.
- **NIVEL DE INGRESOS:** un nivel retributivo y compensaciones específicas.
- **CALIDAD DE ACTIVIDADES:** se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en el desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.
- **NIVEL DE INFORMACION:** nivel de programas de información en las empresas.
- **PRESTIGIO:** hace referencia a la imagen de la organización, en el grado de implicación e identificación.

III.6.- CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO

El concepto “condiciones de trabajo” son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se realiza.

Si estudiamos las condiciones de trabajo desde una visión psicosocial, este concepto se puede apreciar atendiendo los indicadores del conjunto de los componentes laborales. Ésta incluye la ambigüedad y el conflicto de rol, la sobrecarga de trabajo, la responsabilidad, la participación, la centralización, las expectativas del trabajo, las cualidades de los fines y los estudios psicológicos.

- **CONDICIONES DE EMPLEO:** condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo dentro de una organización. Condiciones de contratación, salariales, seguridad y estabilidad en el empleo.



- **CONDICIONES AMBIENTALES:** se refiere al entorno físico del trabajo y comprende tres aspectos:
 - **AMBIENTE FISICO:** incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación y pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.
 - **VARIABLES ESPACIO-GEOGRAFICAS:** hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y personas.
 - **ASPECTOS DE DISEÑO ESPECIAL Y ARQUITECTONICO:** materiales, equipamiento adecuado, es decir, es decir estamos hablando de ergonomía.

- **CONDICIONES DE SEGURIDAD:** la seguridad donde se desarrolla el trabajo con la prevención de riesgos laborales y accidentes.

- **CARACTERISTICAS DE LA TAREA:** están constituidas por el trabajo en sí. Se incluyen aspectos como el conflicto, la ambigüedad del rol, la sobrecarga, el grado de autonomía del trabajo, la responsabilidad, el proceso de toma de decisiones, las habilidades, la participación, las expectativas de promoción, la variedad, etc.

- **PROCESOS DE TRABAJO:** estamos hablando de las demandas del puesto, las exigencias del proceso, la supervisión, la sobrecarga cualitativa y cuantitativa, la postura del trabajo, la interdependencia con otros puestos y el flujo de información.

- **CONDICIONES SOCIALES Y ORGANIZACIONALES:** se refiere a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como las dimensiones del clima laboral, los aspectos sobre la participación y control de las personas sobre su entorno, participación de los procesos de toma de decisiones y las expectativas sobre el trabajo.



III.7.- RELACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTRAS VARIABLES.

Es importante hacer constar la relación existente entre el clima y diversas variables dentro de una organización; entre éstas podemos describir:

III.7.1.- *Clima y características de personalidad:*

Schneider(1975) plantea dos opciones para explicar la influencia de las características personales sobre el clima; por un lado la importancia que las cogniciones y la conducta tienen en la adaptación al entorno, y por otro lado, el papel que juegan las diferencias individuales en el proceso de adaptación.

III.7.2.- *Clima y satisfacción:*

- El clima se refiere a la organización como un sistema y por lo tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se encuentra en algo particular.
- La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir a la organización.
- La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.
- La diferenciación vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.

III.7.3.- *Clima y conducta:*

El clima afecta a la conducta de las personas de una organización de tres formas:

- Definiendo los estímulos del ambiente confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos.
- A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.
- Indicando el tipo de refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores.



En definitiva la mayoría de los autores establecen la importancia de la influencia del clima sobre una serie de variables tanto psicológicas como organizacionales; entre ellas están: la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, la motivación, los conflictos, la productividad, la satisfacción y la innovación.

III.7.4.- *Clima y la organización:*

Los componentes de la estructura que más se señalan son el tamaño, la centralización, la información, el ambiente físico, la rotación de personal, la especialización de tarea y la densidad del personal.

III.7.5.- *Clima y la tecnología:*

Cuando en una organización cuando la tecnología no es muy complicada y se estructura a través de grupos pequeños se suelen desarrollar climas más positivos que en aquellos que la tecnología es muy sofisticada.

III.7.6.- *Clima y el liderazgo:*

Diversos estudios ponen en manifiesto relaciones entre el clima y la percepción de la conducta de un líder. Dentro de la organización un elemento importante es el superior, éste es el representante de la dirección entre los subordinados y, por otra parte se encuentra la conducta del líder, que se convierte en un mediador de las percepciones de los miembros sobre los métodos y procesos organizacionales.



CAPITULO IV

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

IV.1.- ¿QUE ES LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS?

Es la utilización de las personas como recurso para lograr los objetivos organizacionales.

IV.2.- OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ADQUISICIÓN: A través de las funciones del reclutamiento, selección y contratación del personal se busca atraer y elegir aquel personal con conocimientos, experiencia y aptitudes que atribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

DESARROLLO: A través de la función de la capacitación el plan de vida y carrera, se garantiza la actualización y la renovación del conocimiento del empleado, así como el desarrollo de diversas habilidades con el fin de atender las necesidades internas y externas que están presentes en la organización.

RETENCIÓN: A través de una serie de técnicas y practicas (administración de la remuneración, motivación, capacitación, plan de vida y carrera). Se busca conservar y mantener al personal valioso en la organización, y al mismo tiempo contrarrestar el posible ataque de la competencia en su interés por atraerla.



IV.3.- ADMINISTRACIÓN ENFOCADO AL CAPITAL HUMANO

El **recurso humano** es un punto medular dentro de la organización, ya sea por el conocimiento, las habilidades y la experiencia de su gente.

En pro de incrementar el nivel de productividad de la organización, se plantean estrategias dirigidas a captar, capacitar, fidelizar y evaluar al recurso humano. Se ha acentuado la necesidad de emplear soluciones creativas para los complejos retos en la administración de los recursos y para identificar herramientas adicionales que perfeccionen el reclutamiento, la selección y la evaluación de los nuevos recursos humanos.

El Capital Humano permite tener una visión clara de los pasos a seguir para alcanzar su máximo desarrollo y efectividad. Se define como el conjunto de conocimientos, entrenamiento y habilidades poseídas por las personas para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización.

La administración del Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar, retener los recursos de la gente y maximizar el valor del capital humano. Una parte esencial en el proceso de selección de personal exitoso incluye puestos claramente definidos, instrumentos de evaluación objetivos y procesos de contratación estandarizados.

Algunas de las ventajas de una adecuada Administración del Capital Humano son:

➤ Para los empleados:

- El desarrollo de sus potencialidades dentro de la organización.
- Alinear al personal con metas y objetivos.
- Ruptura de barreras organizacionales que no permiten la integración de una administración.

➤ Para la empresa:

- La organización se hace más competitiva dentro del mercado.
- Sus sistemas y procesos se van volviendo eficientes y ello permite la reducción de costos.



- Mejora la productividad.
- Se garantiza el éxito a largo plazo.

En primera instancia el personal debe tener el deseo de obtener, dar o compartir conocimientos (actitud), luego la tarea es decidir cual conocimiento y mediante que proceso se desarrollaran esas habilidades aprendidas (aptitudes).

La Administración del Capital Humano exige conocer las actitudes del personal, lo que permite:

- Identificar y modificar la conducta.
- Inculcar nuevas habilidades.
- Generar un compromiso con la gestión del conocimiento.
- Impulsar sus competencias inherentes (Ganas, deseo, predisposición) a fin de configurar la forma de actuar frente al trabajo.

Las aptitudes están compuestas en su mayor parte por habilidades, técnicas, destrezas y demás conocimientos que se demuestran explícita o tácitamente.

Las habilidades se pueden mejorar, perfeccionar, evolucionar, actualizar, desarrollar y potenciar, de manera que si los recursos humanos tienen la actitud correcta, pero no tienen la aptitud necesaria, la pueden incorporar mediante la adquisición de conocimientos.

IV.4.- LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración de personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuanto mas industrializada sea la sociedad, mas numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en sus vidas y la calidad de vida de los individuos.



Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones. Cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, no lucrativos, educacionales, religiosos, políticos, sociales, etc.) las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.

El contexto en que se aplica la administración de recursos humanos está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquellas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serían logrados con el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.

En los orígenes de la administración de recursos humanos se sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización. Aunque la administración de recursos humanos abarca todos los medios y procesos de gestión de personas que hoy conocemos, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de la administración de recursos humanos.

En la actualidad con la llegada del tercer milenio la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.



ESTRUCTURA DE UN MODELO PARA EL DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

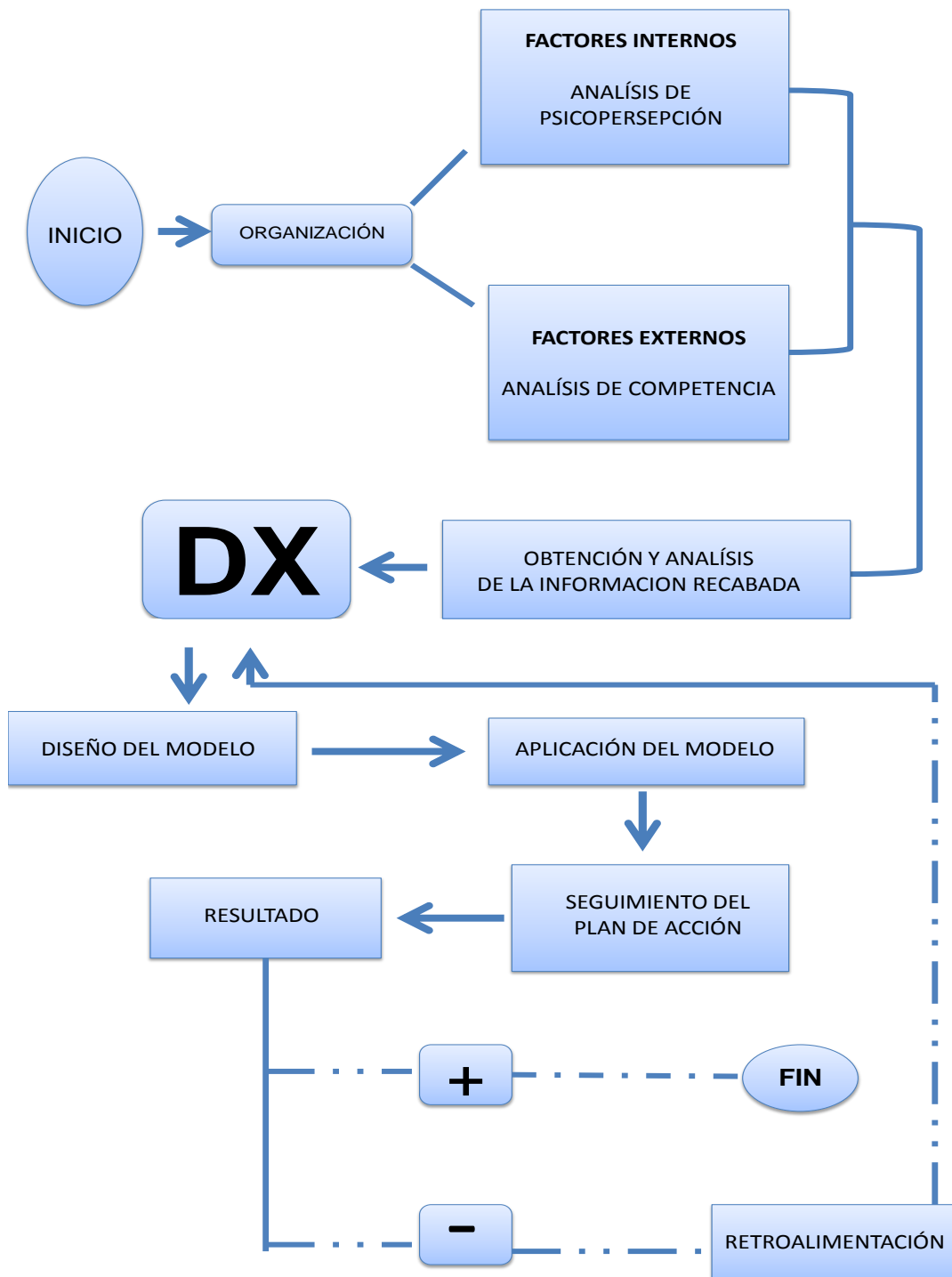
INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se considera importante implementarla con varias herramientas del proceso administrativo para poder llevarla a cabo la puesta en marcha en un método de diagnóstico el cual nos ayudará a solucionar los problemas del Clima organizacional de cualquier empresa que los requiera sin dejar pasar información que sea de mucha importancia para una mejor solución.

Con la implementación de un modelo para el diagnóstico y desarrollo de estrategias sobre el clima organizacional que se vive a diario en las organizaciones condicionando a los miembros y con una profunda observación al personal en base a su salud mental, productividad, estrés, conflictos, instalaciones, maquinaria, etc., es decir dependiendo del positivismo que existe se dará un mejor resultado de lo contrario tendremos un negativismo y por lo tanto una insatisfacción el cual nos dará un mal clima organizacional.



MODELO APLICATIVO





**MODELO PARA EL DIAGNÓSTICO Y DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS
SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL**

ETAPA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADORES	PTS
1	FACTORES INTERNOS: *ESTRUCTURA *RESPONSABILIDAD *RECOMPENSA *DESAFIOS *RELACIONES *COOPERACIÓN *ESTÁNDARES *CONFLICTOS *IDENTIDAD	<p>Conocer la percepción que sobre los recursos, las herramientas y las estructuras organizacionales y de trabajo tiene personal para determinar su grado de identidad y compromiso con los resultados de la organización.</p>	<p>*Nivel de percepción y compromiso que sobre ambiente de trabajo, y de relaciones interpersonales con jefes, subordinados y compañeros tiene el personal de la organización.</p> <p>*Nivel de percepción y compromiso que sobre ambiente de tareas asignadas, Maquinaria, equipos Capacitaciones y ergonomía del lugar de trabajo tiene el personal de la organización</p>	
	FACTORES EXTERNOS: *SISTEMA DE REFERENCIACIÓN *FACTORES SOCIALES *TENDENCIAS ECONÓMICAS *FACTORES POLÍTICOS Y DE REGULACIÓN	<p>Conocer los factores externos de tipo económico, social y político que nos ofrecen una oportunidad o representan una amenaza a los objetivos de la organización.</p>	<p>Validación de la información que arrojen la aplicación de herramientas como: benchmarking Investigación de mercado, como evidencia para la toma de decisiones.</p>	



2	<p>OBTENCIÓN Y ANALISIS DE INFORMACIÓN RECABADA.</p>	<p>PSICOPERSEPCIÓN Conocimiento sobre el grado de percepción y aceptación que el trabajador tiene sobre su entorno y en que nivel se siente parte de la empresa.</p>	<p>Manejo y concentración de la información recabada por la aplicación de herramientas administrativas de diagnóstico</p>	
3	<p>DIAGNÓSTICO:</p> <p><i>*CLIMA Y CARACTERISTICAS DE PERSONAL</i></p> <p><i>*CLIMA Y SATISFACCIÓN</i></p> <p><i>*CLIMA Y CONDUCTA</i></p> <p><i>*CLIMA Y LA ORGANIZACIÓN</i></p> <p><i>*CLIMA Y LA TECNOLOGIA</i></p> <p><i>*CLIMA Y EL LIDERAZGO</i></p>	<p>Manejo y tratamiento de la información recabada para el diagnóstico y posible solución del problema.</p>	<p>Estudiar a fondo los factores causales del problema que sobresalió en nuestro estudio e investigación con la finalidad de tomar las medidas necesarias y proyectar la aplicación de estrategias correctivas.</p>	
4	<p>DISEÑO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN</p>	<p>Diseñar y coordinar el plan estratégico para la aplicación de las acciones preventivas y/o correctivas en función del diagnóstico situacional y los objetivos organizacionales.</p>	<p>*Generación de un plan integral basado en estrategias y tácticas focalizadas en la mejora continúa.</p>	



5	APLICACIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN O PLAN DE ACCIÓN	Aplicar y dar seguimiento a las acciones planteadas en el modelo de intervención.	*Nivel de focalización de las acciones de intervención de conformidad a las acciones planteadas y medición de las variables para el seguimiento del problema y posible solución del mismo.	
6	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO <i>*INDICADORES DE GESTIÓN.</i> <i>*ESTANDARES</i> <i>*RESULTADOS</i> <i>*IMPACTO</i> ANTES/DESPUES	Evaluación y medición de los resultados y el impacto de los mismos obtenidos en la aplicación del modelo de intervención.	*Seguimiento y evaluación de los resultados y el impacto de las acciones en función de los objetivos planteados. Revisar a fondo si las acciones y procedimientos cumplieron con los estándares para la solución del problema dentro de la organización	



CONCLUSIONES

El ser humano es un ser eminentemente social, vive y se desarrolla en una sociedad específica, donde se integra a una cultura en un ambiente de creencias, costumbres, valores y conocimientos donde en función de su actitud logra una supervivencia social que le permite un desenvolvimiento conforme a su afinidad entre los estereotipos y su biografía misma que influye en el desempeño de tareas individuales y grupales así como el alcance de las metas personales que se propone las cuales se convierten en expectativas, objetivos y deseos que lo obligan a trabajar para lograrlos.

Una administración bien gestionada debe procurar la mejora de la calidad de vida y satisfacción de los grupos sociales de interés para su beneficio. También debe conseguir satisfacer a quienes trabajan en ella. La satisfacción laboral y el clima que existe dentro de la empresa tendrán como resultado una mayor productividad de la organización y reducirá el ausentismo y la rotación de personal.

El estudio del clima organizacional debe ser una acción necesaria para determinar que factores internos y externos influyen dentro de nuestra organización y el personal, obteniendo y analizando la información recabada, estudiándola con gran profundidad para determinar factores causales y llegar al diagnóstico del posible problema, para que a partir de ello se de un manejo y tratamiento de la información con las herramientas administrativas que permitan implementar el plan estratégico para la aplicación de las acciones preventivas y/o correctivas buscando con ello un mejor resultado el cual tendrá una evaluación para verificar si las acciones emprendidas de aplicación fueron correctas y se solucionó el problema dentro de nuestra organización, dando un seguimiento permanente para la comparación de un ANTES Y DESPUES con la finalidad de demostrar que nuestro modelo aplicativo es una importante herramienta que toda empresa debe de implementar en sus procesos administrativos.

Por otra parte si nuestro diagnostico no fue correcto debemos de hacer un estudio de eslabones para saber que otros factores influye en el clima organizacional de la empresa como base permanente de retroalimentación de la información y seguimiento a nuestro modelo aplicativo, hasta tener el resultado deseado. No debemos de olvidar que el principal recurso dentro de la empresa, es el humano que toma como base su satisfacción para un desempeño eficiente y efectivo con lo que contribuye al logro de los objetivos de la empresa y tener un mejor resultado de



productividad y por ende la organización será una amenaza para las otras empresas.

El modelo que se mostro fue estudiado cuidadosamente y se basa en los principales factores que influyen dentro de cualquier organización y marca un camino sencillo pero seguro para abordar la problemática que se derive dentro de su diario actuar, con la ayuda de las herramientas administrativas que sean necesarias para la mejor solución del problema.



BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACIÓN
IDALBERTO CHIAVENATO
ED. MC GRAW HILL
TERCERA EDICION
AÑO 2003.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
IDALBERTO CHIAVENATO
ED.MC GRAW HILL
QUINTA EDICION
AÑO 2000

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
BOHLANDER, SNELL, SHERMAN
ED. INTERNATIONAL THOMSON
AÑO 2001

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
JOHN M. IVANCEVICH
ED. MC GRAW HILL
AÑO 2005

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS



