



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

TESIS:
ESTRATEGIA DE MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL “CASO PRÁCTICO HOTEL
VIMAR”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

CARMEN ZORAYDA FLORES TAPIA

DIRECTOR DE TESIS:

M. en A. JAIME MUÑOZ OCHOA

CO-ASESOR:

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERÓN

MORELIA, MICHOACÁN

ENERO DE 2013



AGRADECIMIENTOS

A mi mamá y mi papá que más que unos padres son unos amigos y compañeros de vida; seres humanos extraordinarios que respeto y admiro, agradezco todo lo que han hecho por mí, son mi gran apoyo, los quiero mucho.

A mis asesores el M. en A. Jaime Muñoz y el Dr. Gerardo Alfaro, que son dos grandes de esta facultad, agradezco su apoyo y sus palabras que me motivaron a realizar esta tesis lo mejor posible y luchar siempre por mis sueños.

A la UMSNH y a mi Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de las cuales estoy orgullosa; en ella aprendí un sin fin de cosas que me hicieron formarme como una profesionista y una gran mujer.

Finalmente le doy gracias al más importante a Dios, por darme la vida, y poder guiarme en este hermoso camino, llenándome de sabiduría e inteligencia para cumplir una más de mis metas; y por poner en mi vida a las personas antes mencionadas y muchas más que me han nutrido con su amor, cariño y apoyo, aportando lo mejor de sí a éste proyecto.

De ellas eh aprendido que el camino muchas veces no es fácil, pero es gratificante llegar a la meta y poder decir lo logre!!

ÍNDICE

| TEMAS | PÁGS |
|---|------|
| PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN | I |
| Planteamiento del problema | I |
| Pregunta de investigación | I |
| Justificación | II |
| Objetivo general | III |
| Objetivos específicos | III |
| CAPITULO 1: LA ADMINISTRACIÓN | 1 |
| 1.1 Definición | 1 |
| 1.2 Antecedentes de la administración | 3 |
| 1.2.1 Historia de los pueblos antiguos | 3 |
| 1.2.2 La iglesia católica | 9 |
| 1.2.3 Aportación de la organización militar | 9 |
| 1.2.4 Revolución industrial | 9 |
| 1.3 Escuelas de la administración | 11 |
| 1.4 Proceso administrativo | 17 |
| 1.4.1 Planeación | 18 |
| 1.4.2 Organización | 20 |
| 1.4.3 Dirección | 22 |
| 1.4.4 Control | 23 |
| 1.5 Administración de los recursos | 24 |
| CAPITULO 2: ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS | 25 |
| 2.1 Definición | 25 |
| 2.2 Orígenes de la administración de recursos humanos | 26 |
| 2.3 Importancia de la administración de recursos humanos | 31 |
| 2.4 Propósito de la administración de recursos humanos | 31 |
| 2.5 Objetivos de la administración de recursos humanos | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 2.6 Proceso de la administración de recursos humanos | 34 |
| 2.7 Políticas de los recursos humanos | 38 |
| 2.8 Características de los recursos humanos | 41 |
| 2.9 Dificultades de la administración de los recursos humanos | 42 |
| 2.10 Ventaja competitiva a través de la gente | 43 |
| CAPITULO 3: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL | 45 |
| 3.1 Definición | 45 |
| 3.2 Variables del comportamiento organizacional | 45 |
| 3.2.1 Variables dependientes | 46 |
| 3.2.2 Variables independientes | 48 |
| 3.3 El individuo | 49 |
| 3.3.1 Características biográficas | 49 |
| 3.4 Marcos teóricos | 53 |
| 3.4.1 Marco cognitivo | 53 |
| 3.4.2 Marco conductista | 54 |
| 3.4.3 Marco cognitivo social | 55 |
| 3.5 Satisfacción en el trabajo | 56 |
| 3.5.1 Modelos de satisfacción en el trabajo | 56 |
| 3.5.2 Medición de la satisfacción laboral | 58 |
| 3.5.3 Cómo expresan los empleados su insatisfacción | 58 |
| 3.5.4 Consecuencias de la satisfacción en el trabajo | 59 |
| CAPITULO 4: CLIMA ORGANIZACIONAL | 62 |
| 4.1 Reseña histórica | 62 |
| 4.2 Concepto | 65 |
| 4.3 Importancia del clima organizacional | 66 |
| 4.4. Características del clima organizacional | 67 |
| 4.5 Variables de percepción | 68 |
| 4.6 Tipos de clima | 68 |
| 4.7 Variables de evaluación y medición | 70 |
| 4.8 Componentes del clima organizacional | 72 |
| 4.9 Beneficios del clima organizacional | 73 |

| | |
|--|------------|
| 4.10 Escalas del clima organizacional | 74 |
| 4.11 Instrumentos de medición del clima organizacional | 76 |
| CAPITULO 5: CASO PRÁCTICO | 78 |
| 5.1 Descripción del objeto de estudio | 78 |
| 5.1.1 Misión | 78 |
| 5.1.2 Visión | 78 |
| 5.1.3 Valores | 79 |
| 5.1.4 Estructura organizacional | 79 |
| 5.1.5 Servicios incluidos | 79 |
| 5.1.6 Servicios extra | 80 |
| 5.2 Metodología de investigación | 80 |
| 5.3 Análisis e interpretación de resultados de las encuestas | 82 |
| 5.3.1 Encuesta | 82 |
| 5.3.2 Tabla y gráficos de resultados generales | 82 |
| 5.3.3. Gráficos por área | 85 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 126 |
| PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL | 128 |
| BIBLIOGRAFIA | 130 |
| ANEXOS | 132 |

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el objeto de estudio, el hotel investigado, se observa que sufre de una elevada rotación de personal, ocasionada por una baja en diversos factores, como el logro de los objetivos consecuencia de cotos de poder, que a su vez originan fricción entre el recurso humano, así también un bajo rendimiento y mala comunicación que repercute en la calidad de los servicios brindados al cliente, dando como resultado una imagen deplorable de todo el hotel.

Se resalta igualmente una falta de responsabilidad provocada por la insatisfacción del medio ambiente como son los compañeros, jefe inmediato, estructura organizacional, etc., determinando como ve su empleo y su ambiente; llevándonos así a que el desempeño del recurso humano se ve afectado posiblemente por el clima organizacional en que se desenvuelven.

El Clima Organizacional es de suma importancia dentro de cualquier empresa ya influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de estos factores.

El estudio y análisis de este, nos ayudara a identificar donde la organización y su recurso humano pueden ser finamente orientado para generar los más altos niveles de desempeño y poder cumplir con las objetivos y metas propuestas en cada área, así como en la empresa en general.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

Al generar una estrategia de mejora del clima organizacional en el hotel investigado, se podrá corregir los problemas que de él se origina, como el bajo rendimiento, la mala comunicación, la falta de responsabilidad, insatisfacción, y rotación de personal, que se ha venido observando con anterioridad.

JUSTIFICACION

La ciudad de Morelia ha sido declarada patrimonio cultural de la humanidad, en ese sentido ha existido una transformación, en la cual se percibe el turismo como una de sus principales actividades económicas, beneficiando a su vez a los hoteles.

Es por eso que ellos se deben de esforzar en proporcionar al turismo una mejor atención, actividad que recae principalmente en sus empleados, los cuales deben de estar capacitados y trabajar en completa armonía, a fin de lograr los objetivos institucionales.

Al no existir el compromiso de capacitar, hacer que los empleados se sientan identificados con la empresa y mejorar el clima dentro de la organización, nos ocasiona la pérdida de imagen del ente hacia el cliente, que muchas veces toma la decisión de hospedarse en el hotel que le brinde una mejor atención de parte de sus empleados.

Esto a la vez desencadena distintas situaciones dentro de la empresa, como es la disminución del recurso económico con que cuenta esta, por lo tanto en un largo plazo esta situación puede llevarla a la quiebra; es por ello que es de suma importancia que se evalúe el clima organizacional, arrojando ésta resultados que nos lleven a dar soluciones adecuadas a los diversos problemas que se pudieran estar presentando dentro de la estructura organizacional, y así poder llegar ésta al cumplimiento de sus metas y objetivos; manteniendo un nivel elevado de motivación y satisfacción

OBJETIVO GENERAL

- ◆ Realizar un diagnóstico del clima organizacional del hotel investigado, a fin de Elaborar una estrategia para la mejora este.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Aumentar incentivos motivacionales a los empleados.
- ◆ Elaborar una estrategia de mejora del clima organizacional



CAPITULO 1

LA ADMINISTRACIÓN

Hoy en día es de suma importancia la administración dentro de cualquier organización ya que debemos de considerar que nos encontramos en un mercado global que nos exige estar innovando continuamente para ser competitivos dentro de este.

1.1 DEFINICIÓN

Se analizara diversas definiciones de algunos autores que han sido relevantes en la evolución de la administración.

Para Fernández A. (1991) es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano.

Chiavenato (2002) dice que es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.

Montana (2004) comenta que es trabajar con y mediante otras personas para lograr los objetivos, tanto de la organización como de sus integrantes.

Koontz y Weihrich (2004) menciona que es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Hellriegel, Jackson y Slocum, Jr. (2005)dicen que son las tareas y actividades implicadas en la dirección de una organización o una de sus unidades: planeación, organización, dirección y control”



Hernández R. (2006) puntualiza que es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológico y humanos”

Analizando las definiciones antes mencionadas, se puede observar que los autores concuerdan en que el concepto de administración está integrado por los siguientes puntos:

- ∞ *Eficacia.* Consiste en lograr los objetivos propuestos.
- ∞ *Objetivo.* Fin al que se quiere llegar en un tiempo determinado.
- ∞ *Eficiencia.* Obtención de mayores resultados con la mínima inversión.
- ∞ *Coordinación y uso de recursos.* Es la utilización de los distintos tipos de recursos de que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y técnicos.
- ∞ *Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.* Es llevar a cabo un conjunto de acciones o funciones de manera secuencial para lo cual se llevan a cabo diversas preguntas que se deben de responder como lo son:
 - Planeación. ¿Qué se va a hacer?
 - Organización. ¿Cómo se va a hacer?
 - Dirección. Ver que se haga
 - Control. ¿Cómo se ha realizado?

Con los anteriores conceptos me es posible emitir una definición en general de administración:

“Llevar adecuadamente la planeación, organización, dirección y control, eficaz y eficiente de los recursos con que cuenta la empresa para llegar a un logro satisfactorio de los objetivos”.



1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para tener una idea más clara del pensamiento del hombre respecto a cómo administrar a lo largo de la evolución, nos adentramos en saber cómo se desarrolló la administración antes de convertirse en algo de carácter profesional, cómo surgió y cómo se ha integrado como una disciplina con personalidad propia, y cómo ha influido en la actualidad.

1.2.1 HISTORIA DE LOS PUEBLOS ANTIGUOS

A lo largo del tiempo podemos citar civilizaciones donde existe evidencia de la administración.

Sumeria.

Existía en sumeria un sistema tributario, nombrando a encargados de recolectar los tributos, estos eran los sacerdotes, pidiendo a estos rendir cuentas de los tributos recibidos, lo cual constituye una práctica antigua de llevar un control administrativo para ello fue necesario idear el uso de un sistema de registro de datos de todas las transacciones realizadas, ya que los sacerdotes no podían confiar en su memoria por la gran cantidad y variedad de tributos que se daban.

Babilonia.

La atribución de administración de este país fue el Código de Hamurabi (2000 a. de c.). Este código trata sobre diversos aspectos, entre lo que nos concierne están ciertas leyes relacionadas con la actividad administrativa como son los siguientes puntos:

- ∞ *Salario.* Se establecía un salario mínimo de ocho “gus” al año.
- ∞ *Control.* Toda transacción mercantil debería estar documentada.
- ∞ *Responsabilidad.* Cada ciudadano era responsable de las consecuencias causadas por el mal desempeño de sus actividades como jefe, aun y cuando sus hombres asignados hayan sido los que hicieron mal su trabajo, el jefe es el que recibe el castigo. (Reyes Ponce 2004 pg.71)



China.

Este es uno de los reinos más antiguos de la tierra, gracias a eso podemos deducir que sin duda requirió de una gran perfección en sus aspectos administrativos para poder ser gobernado.

Es importante situarse en la Constitución de Chow (hacia 1,100 a. de C.), estableciendo las siguientes reglamentaciones (Fernández Arena 2004):

- 1) Se refiere a la forma de organizar el gobierno del estado antes de empezar sus funciones. Reconociendo así la necesidad de una estructura administrativa.
- 2) El gobierno debe definir claramente las funciones para evitar duplicidad en el trabajo. Mirando ya a las funciones como los medios para alcanzar el objetivo y la necesidad de definirlas.
- 3) La cooperación entre los miembros de una organización es indispensable. Dando aquí ya un reconocimiento muy antiguo del papel de la comunicación informal.
- 4) Los procedimientos utilizados en la administración harán el trabajo más eficiente. Tomando en cuenta la necesidad ya, de que los sistemas conduzcan a la eficacia.
- 5) La formalidad de los elementos humanos será un requisito primario.
- 6) El control del gobierno exigirá en todas las actividades, el personal completo. Ya que estos nos permiten asegurar que la acción administrativa no faltará en cada tiempo y lugar en que sea necesaria.
- 7) Existirán sanciones como la forma más natural de corregir las fallas en la administración. Tomando la sanción el papel de restituir el orden administrativo.
- 8) Frecuentemente es necesario hacer ajustes, para valorar los resultados de la organización. Pudiendo llegar a realizar una auditoría.



Otro erudito chino fue Confucio, quien legó reglas de administración pública, estas son las siguientes:

- a. Será obligación de los gobernantes, conocer estas condiciones, los mandatarios deben anotar con mucho cuidado cuál es la naturaleza de los problemas sociales, para entonces dedicarse a destruir las causas que originan estos problemas.
- b. Enfocarán los problemas, buscando siempre las más amplias diferencias de opiniones y haciendo un estudio cuidadoso de los hechos, dentro de un análisis imparcial, para tomar soluciones moderadas de acuerdo con las reglas de ética.
- c. Comprenderán el concepto público, para lograr la mejor conducción de los asuntos del gobierno, con un criterio amplio que evite los favoritismos entre los funcionarios.
- d. Será una preocupación del gobierno el mejoramiento económico del pueblo, y para ello será necesario que cooperen todos los empleados públicos con su esfuerzo diario.
- e. La conducta correcta de la administración pública consiste en mantenerse siempre ocupada, porque el arte de gobernar es mantener los asuntos del gobierno en la mente, con energía y poner en práctica los principios sin desviaciones.
- f. Los administradores públicos deben ser de conducta ejemplar, y se escogerán honestamente, sin egoísmos a las personas más capaces. (Fernández Arena 1999)



Grecia.

En la cultura griega puede estudiarse a fondo cómo se evoluciona de las más centralizadas monarquías, y aun totalitarismos, hacia formar democráticas o de participación.

Tanto Esparta como Atenas comienzan como reyes, siguen como formas de gobierno aristocrático, esto es, en las que varios participaban en ese gobierno, y terminan, por lo que hace a Atenas, al menos en una forma, quizá la más notable, de democracia y de participación.

La democracia en Atenas es directa: por razón de su tamaño, todos los ciudadanos toman parte en las decisiones. Cabe recordar que al principio los reyes eran dos, los cuales se ayudaban mutuamente, problema que debió hacer surgir, no obstante el pequeño tamaño de la ciudad–estado, serias dificultades por la violación al principio de unidad de mando.

Existía además la Apella o Asamblea, que en sus últimos tiempos estaba formada por todos aquellos que están mayores de 30 años. La Gerusía estaba constituida por veintiocho ciudadanos, que eran quienes preparaban los negocios que debía discutir la Asamblea

Los que realmente gobernaban eran lo Éforos, que eran cinco y duraban sólo un año, pero éstos solamente podían ejecutar lo que la Gerusía había decidido. Se advierte ya un cierto apunte de la organización de una empresa actual, en donde una asamblea de accionistas, un consejo de administración y luego un ejecutivo.

Sin embargo es en Atenas donde pueden encontrarse lecciones más importantes. En primer lugar existía la Ecclesia que era la asamblea de todos los ciudadanos mayores de edad, los cuales votaban asistiendo personalmente al ágora y levantando la mano para aprobar u oponerse a las decisiones.

La Ecclesia solamente trabajaba sobre los aspectos que le eran presentados por la Boule o asamblea de los quinientos. Esta Boule en realidad tenía una especie de función de staff, esto es, ella no tomaba ninguna decisión, sino que sugería los aspectos que debía tratar la Ecclesia, la cual era la única que decidía. Mooney compara a ese tipo de acciones con las políticas de la administración actual. (Reyes Ponce 2004)



Existen diversos autores griegos que hacen mención a diversos asuntos administrativos.

✓ Sócrates menciona:

- “Sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir, si sabe lo que necesita y es capaz de proveerlo será un buen jefe, ya tenga la dirección de un coro, una familia, una ciudad o un ejército”.
- “La conducta de los negocios privados difiere del interés público sólo en su magnitud, y en otros aspectos son similares”.
- “La administración de los intereses privados y públicos emplea los mismos hombres y principios; el empresario victorioso es aquel que comprende estos principios y los emplea en cualquier área en que pueda haber empresas”.

✓ Platón dice:

- “Quién será mejor: ¿el que se dispersa en diferentes actividades, o aquel que se confina en la propia?”.
- “Se hace algo mejor y más fácilmente cuando un hombre hace una cosa en armonía con su habilidad”.
- “Un hombre cuyo trabajo es confinado a una tarea tan limitada, debe necesariamente sobresalir en ella”.



Egipto.

Las obras arquitectónicas que realizaron los egipcios requirieron de gran coordinación de elementos materiales y humanos, lo cual hace pensar que conocían y dominaban ciertas técnicas administrativas. En las obras que llevaron a cabo los egipcios se aprovecharon al máximo los recursos con que contaban, siendo la única excepción la utilización de los recursos humanos, los cuales estaban constituidos por esclavos en su mayoría.

Igualmente que en la construcción los egipcios tenían ciertas sugerencias sobre la administración, como es el caso de un libro de instrucción de Ptah-Hotep 2700 a. de C. que habla de los siguientes aspectos:

- a) Actitudes del líder respecto de la administración de personal: justicia y efectividad.
- b) Planeación.
- c) Junta de consejo, y necesidad de asesoría.
- d) Concepto de autoridad y responsabilidad administrativa.
- e) Cualidades del líder.
- f) Entrevista: su valor terapéutico.

En cuanto al Gobierno hicieron varias aportaciones, como fue que el pueblo egipcio centralizó el mando. En sus primeras etapas históricas su organización fue descentralizada, pero como se dio mala distribución de los tributos, así como un mal manejo de los mismos, los faraones fueron centralizando cada vez más su gobierno. Gracias a eso fueron los primeros en demostrar que la descentralización solo es buena cuando se establecen controles centrales efectivos.

Tomando en cuenta los papiros escritos en el año 1300 a. de C. aproximadamente como el llamado Harris, se puede ver que también existen recomendaciones referentes al reinado de Ramsés II, algunas de las encontradas:

"Hice para ti grandes decretos para la administración de tu templo...señalé para ti arqueros y colectores de miel...hice para ti marinos y cobradores de impuestos, que yo formé, para cobrar el tributo de las dos tierras...designé esclavos para que trabajaran como veladores, a fin de cuidar tu puerto del canal Heliopolitano...hice veladores de esclavos para vigilar la administración del canal" (Reyes Ponce 2004).

Como se puede observar, parece enfatizarse tres aspectos administrativos básicos: la especialización, la capacitación de los funcionarios y la supervisión.



Roma.

Los romanos codificaron las relaciones del Estado con el pueblo mediante el derecho civil para facilitar operaciones comerciales entre ciudadanos y regular la propiedad privada. Los legisladores romanos separaron los conceptos de ser humano y persona al definir los derechos de las personas físicas, y crearon la persona moral, es decir, las instituciones, sean públicas, religiosas, empresariales, etc., y con ello establecieron la propiedad privada, tanto de las personas físicas como de las morales (Hernández y Rodríguez 2006).

1.2.2 LA IGLESIA CATOLICA

La iglesia católica, si bien se basa en el cristianismo, de origen judío renovado, en la salvación a través del amor a Cristo y en los evangelios o escrituras que transmiten la esencia de la filosofía cristiana, se funda en Roma como institución eclesiástica, con jerarquías, divisiones de actividad religiosa, territorios llamados diócesis, etc. Ha tenido una influencia central en la forma en que se estructuran las instituciones y organizaciones sociales, incluso las empresas (Hernández y Rodríguez 2006).

1.2.3 APORTACION DE LA ORGANIZACIÓN MILITAR

Las más importantes influencias de orden militar sobre la teoría administrativa son tres:

- La estructura jerárquica y la división por segmentos cortos de mando.
- La autoridad lineal.
- La rígida disciplina del acatamiento de las órdenes sin discusión.

Incluyendo también a esto los siguientes términos administrativos: estrategia, táctica, operaciones, reclutamiento y logística. (Hernández y Rodríguez 2006).

1.2.4 REVOLUCION INDUSTRIAL

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se



centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.



1.3 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Se conoce con el nombre de “escuelas” a aquellos grupos de autores que sustentan en forma sistemática principios y métodos similares respecto de una disciplina determinada.

Puede establecerse que las escuelas surgen precisamente cuando una materia o disciplina tienen ya suficiente riqueza e importancia como para que, viendo los mismos hechos, los mismos principios y las mismas doctrinas, unos autores contemplen principalmente unos aspectos, en tanto que otros destacan otros distintos.

Las escuelas de administración quizá puedan agruparse en cuatro grandes sectores.

- I. Podría decirse que las primeras son aquellas que miran la naturaleza intrínseca y la estructura de la disciplina de la administración, y que bajo un concepto u otro tratan de establecerse qué y cómo es lo administrativo, y deducir de allí sus reglas o principios. Entre estas escuelas pueden citarse:

1. Escuela de administración científica o Taylorismo.

Su característica fundamental radica en que por primera vez afirma expresamente que la administración es una cuestión científica a la que le es aplicable el método científico.

2. Escuela del Proceso Administrativo.

Mejor conocida como Escuela Clásica o Universitaria. Esta defendida principalmente por Henry Fayol, coincide en parte con la de Taylor o mejor dicho, se complementan ambos autores. Su característica radica en tratar de erigir una estructura lógica de los diversos actos que forman la administración.

Al igual Fayol hizo cuatro aportaciones a la teoría administrativa (Montana- Charnov 2004).

- 1) Distinguió los niveles de supervisión y los gerenciales efectivamente, dando más estatus y reconocimiento al nivel gerencial, que al meramente de supervisión.



- 2) Definió lo que los directivos realizaban como funciones de administración. Estas funciones todavía se usan para clasificar y evaluar la administración, considerando a esto como la definición funcional de la administración.
- 3) Creó los principios generales de la administración que todavía los directivos contemporáneos usan y pulen. Estos temas ofrecen una asesoría práctica sobre de qué manera se debe funcionar como ejecutivo.
- 4) Sostuvo que la flexibilidad es necesaria para la aplicación de sus principios y también que los directivos nuevos deben aprender a dirigir. Esto marcó el abandono significativo de la opinión de que los gerentes nacen, no se hacen, y constituye el distintivo de la teoría y la práctica de la administración moderna.

3. Escuela Empírica de Ernest Dale.

Esta escuela, sin prescindir de la fijación de elementos de la administración, pues en el fondo, como se verá, los sustenta, hace un énfasis en que la administración, si bien debe fundarse en la experiencia, no debe hacerlo sólo en la experiencia de los iniciadores de la administración, sino que, inclusive para cada caso concreto, debe descansar en investigaciones experimentales del momento en que se van aplicar y que su enseñanza debe realizarse con base en casos reales.

4. Escuela Burocrática de Max Weber.

Este autor considera que la administración debe realizarse sobre la base de establecer con toda precisión y detalle todos los elementos de la organización formal que existen en ella, con lo cual ésta será mucho más perfecta.

Weber divide a las sociedades en tres clases: la sociedad tradicional, en la que la autoridad se recibe por el hecho de la herencia; la sociedad carismática, en la que la autoridad se tiene porque el que actúa como jefe posee tales cualidades naturales, que se imponen a los demás; y la sociedad legal, racional o burocrática, considerada esta última como la más perfecta, como para defender la estructura de la sociedad de los embates



de la acción desordenada por la que cada uno de los miembros de la misma sociedad tratan de establecer sus propios intereses.

Así, resulta que la burocracia no es, en su fundamento principal, más que una exageración de la teoría del formalismo de la organización (Reyes Ponce 2004).

Estableció ciertos requisitos para el buen logro de esta organización idea (Fernández Arena 1999):

- a. Énfasis de la forma de organización.
- b. Concepto de la forma de organización.
- c. Especialización en la tarea.
- d. Campo específico de competencia.
- e. Normas de conducta establecidas.
- f. Registro e informes.

II. Escuelas que enfatizan los aspectos humanos en la administración:

1. Puede ponerse como base de Escuela del Comportamiento Humano.

A la cabeza de esta escuela quizá podría figurar Elton Mayo. Se distingue por el hecho de que recuerda que si administrar es “hacer a través de otros”, el conocimiento total e integral de estos “otros” decidirá definitivamente el que puedan tomarse ciertas decisiones en un sentido, o en otro puesto

2. La escuela del Sistema Social.

Esta recuerda que si la administración tiene como esencia “la coordinación”, la manera de saber coordinar los elementos humanos y a éstos con los elementos materiales es lo esencial en la administración.

Chester I. Barnard concreta los aspectos que debe el ejecutivo vigilar en su actuación: como son la meta u objeto a obtener, entendimiento de los subordinados, capacidades, y los intereses del grupo. Comentando que los ejecutivos que no tomen en cuenta algunos de estos puntos tendrán dificultad para mantenerse en una organización.



También se refiere al nacimiento de grupos informales derivados de la actuación en la estructura formal de las empresas.

En cuanto a las decisiones, considera tres condiciones: medio ambiente, la ocasión y los datos de que disponga. Mencionando que el mejor método de entrenamiento para ejecutivo es llevar a la práctica las decisiones.

- III. El tercer grupo está integrado por aquellas escuelas que se apoyan en los avances de la ciencia logística, y emplean principalmente modelos matemáticos para la toma de decisiones.

1. Escuela de toma de decisiones.

Esta escuela no solo afirma que todo acto administrativo se aplica por medio de una decisión, sino k llega hasta afirmar que lo que el administrador necesita es saber cómo tomar decisiones, y que para cada acto administrativo será indispensable conocer perfectamente la forma de llegar a ella mediante un proceso lógico. Howard Raiffa de la Universidad de Harvard es uno de los principales exponentes de esta enfoque.

2. Escuela matemática.

Esta es una derivación o una continuación lógica de la Escuela de toma de decisiones, ya que afirma que si bien toda toma de decisiones constituye un proceso, y todo proceso es susceptible de traducirse en un conjunto de afirmaciones, éstas pueden ser reducidas a formulaciones matemáticas. Pone a demás un énfasis exclusivo o primordial en “el modelo”, osea en la representación fundamentalmente matemática del problema administrativo de que se trate.

Puede decirse que esta escuela se subdivide, a su vez, en dos grupos principales:

- ∞ *la cibernética.*
- ∞ *Los investigadores de operaciones.* Que partiendo de una técnica sumamente aceptada en la administración, y de la que hay varios modelos como la programación lineal, el método Montecarlo, la teoría de las líneas de espera, etc. trata de llegar con seguridad máxima a la decisión óptima.



IV. En el cuarto grupo pueden situarse aquellas escuelas que miran principalmente a las relaciones que se dan dentro de la administración, dentro de esta categoría figuran tres escuelas principales:

1. La escuela estructuralista.

Sus principales seguidores son Dahrendorf, Maintz y Etzione. Esta escuela se caracteriza fundamentalmente por el análisis que realiza acerca de las relaciones de la unidad productiva con el sistema social que lo rodea. Entre estas relaciones considera, en primer lugar, los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos; en segundo lugar la extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización; en tercer lugar dirige su análisis a todos los niveles de la organización; en cuarto lugar estudia todo tipo de estímulos tanto materiales como sociales, ambientales y la mutua interdependencia de estos estímulos. Estudia además las relaciones, intercambios e influencias entre la organización y su medio ambiente, derivado de ello toda una serie de reglas y procedimientos para la resolución de conflictos e intereses y de los problemas que surgen, teniendo en cuenta la influencia del medio y no sólo los problemas internos que se generan dentro de la organización misma.

2. Escuela Situacional o Contingencial.

Esta escuela establece esencialmente que lo que el administrador hace en la práctica depende sustancialmente de una determinada serie de circunstancias que lo rodean, formando la situación concreta. Algunos distinguen que mientras que la administración situacional implica meramente que lo que el administrador hace de una situación determinada, enfoque Contingencial implica que la administración tiene un papel más activo en las interrelaciones entre las variables en una situación y la decisión administrativa que se toma; por consiguiente, bajo el enfoque Contingencial los administradores pueden ver una situación en la que ellos pueden influenciar o actuar más eficazmente sobre las situaciones o condiciones y concluir con un patrón de organización más estructurado y actuar más sobre ella.



3. Escuela de sistemas.

Nace fundamentalmente con Ludwig von Bertalanffy, es quizá la que ha obtenido máxima aceptación en el momento actual.

Conviene advertir, en primer lugar, que no se trata en este caso de una escuela específicamente administrativa, sino de un enfoque general: llamado enfoque de sistemas, cuya característica principal consiste en que trata de hacer que todas las ciencias y todas las disciplinas formen un conjunto unitario cuya esencia se encuentra en considerar a todo conjunto de fenómenos como un sistema que, por un lado, forma parte de un sistema superior o supra sistema, y que a su vez está formado por otros varios sistemas, que constituyen los subsistemas.



1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso se considera un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

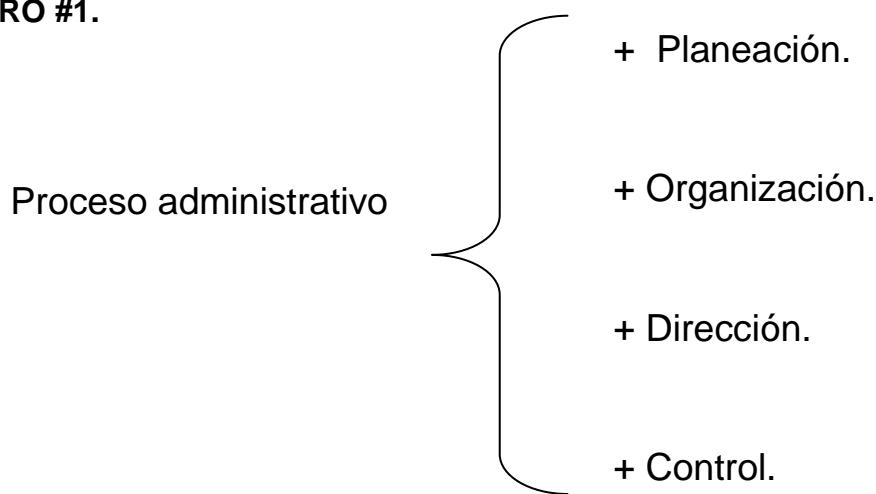
Por lo tanto el proceso administrativo se le conoce como un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Esto lo podemos interpretar que así como se desarrolla la vida de cualquier ser vivo en dos fases que es la de estructuración, o sea, la construcción del organismo, y la de la operación que es el desarrollo de sus funciones, así también se observa, que cuando se administra cualquier empresa existen dos fases o etapas, una estructural en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, que es en donde se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido.

Precisamente a estas dos etapas Lyndall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica. Para dicho autor la fase mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, mientras que la fase dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, pero una de las más difundidas y aceptadas en el mundo de la administración, aparte de que ofrece mayor claridad para fines didácticos, es aquella que comprende cuatro etapas, así como lo muestra el siguiente cuadro.

CUADRO #1.



Fuente: propia



1.4.1 PLANEACIÓN

Como punto de partida de toda actividad administrativa, es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, ya que a través de ella se reducen los niveles de incertidumbre, prepara a las empresas para hacer frente a los cambios que se presenten con las mayores garantías de éxito, establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las coronadas o empirismos, reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo la oportunidades, promueve la eficiencia al eliminar la improvisación además de que permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

La planeación es la establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo, pero depende de una planeación la eficacia en la ejecución.

Para Agustín Reyes Ponce la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación del tiempo y números necesarios para su realización.

Los principios que ayudan a orientar eficientemente la planeación como lo menciona Reyes Ponce en su definición son: la factibilidad, es decir, que lo que se planee se adapte a la realidad y a las condiciones del medio ambiente, la objetividad y cuantificación, otro de los principios se refiere a basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, ya que la planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, otro principio a tomar en cuenta es la flexibilidad, es decir, que para elaborar un plan, lo más conveniente es establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, la unidad es otro de los principios el cual se refiere a que todos los planes específicos deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos, por último el principio del cambio se refiere, que cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente, modificando los cursos de acción o estrategias.

Proceso de la planeación.

La planeación se inicia a partir de los propósitos, los cuales son fines esenciales que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de la empresa, así mismo proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Una vez establecidos los propósitos se debe continuar con la investigación que es trascendental en la planeación, ya que es un proceso que proporciona información



a las etapas de la misma para que se lleven a cabo, a través de la investigación se determinan todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como los medios óptimos para conseguirlos, dichos factores denominados premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectan el curso en que va a desarrollarse el plan, pueden ser internas cuando se originan dentro de la empresa como rotación de personal, accidentes, variaciones de capital entre otros, y externas cuyo origen es ajeno a la empresa como sistema de gobierno, nivel de precios, empleo y desempleo, la competencia, entre otros.

Una vez establecidos los propósitos e investigado las premisas el siguiente paso es determinar los objetivos, los cuales indican los fines o resultados que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que además proporcionan las pautas básicas hacia dónde dirigir los esfuerzos así como los recursos. Los objetivos se caracterizan por establecerse en un tiempo específico y por determinarse cuantitativamente.

Para lograr los objetivos así como para afrontar los retos que implica la competencia es necesario establecer estrategias, las cuales son cursos de acción, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, y quien las formule debe de saber ubicarlas, a fin de alcanzar los objetivos.

Igualmente es importante las políticas son guías que ayudan a orientar la acción, son criterios y lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repitan una y otra vez dentro de la empresa, es decir, son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas son indispensables para el éxito del plan, dado que facilitan la delegación de autoridad, motivan y estimulan al personal al dejar a su criterio ciertas decisiones, otorga un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades, así como indican al personal la manera de actuar en sus operación.

Una vez determinado todo lo anterior, es necesario elaborar un programa, el cual es un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en consecución.

Un programa es un presupuesto en los que se les asignan cifras a las actividades, refiriéndose a flujo de dinero. Son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.



Los procedimientos permiten establecer el orden cronológico y la secuencia de actividades para efectuar los trabajos repetitivos. Se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de la estructura organizacional, y de muchos otros factores.

1.4.2 ORGANIZACIÓN

Una vez que se han establecido los objetivos a alcanzar será necesario determinar las medidas a utilizar para lograr la eficiencia, esto solo es posible a través del ordenamiento y coordinación de todos los recursos, por lo tanto esta actividad le corresponde a la organización.

La organización es la que establece la disposición y correlación de tareas que la empresa lleva a cabo para lograr sus objetivos, proporcionando la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Para Harold Koontz organizar es agrupar las actividades necesarias para el logro de los objetivos, asignando a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinarlo.

La organización es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos, así como de suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades con un mínimo de esfuerzos.

Existen diversos principios que ayudan a establecer una organización son todas las actividades establecidas en la organización. Debiendo estas relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

El principio de la especialización que fue establecido por Adam Smith hace 200 años afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible ya que de esa manera mayor será su eficiencia y destreza.

La jerarquía es otro de los principios, esta establece centros de autoridad de los que emana la comunicación, en donde la autoridad y responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

Igualdad de autoridad y responsabilidad nos da referencia que a cada grado de responsabilidad delegada, debe corresponder el mismo grado de autoridad para cumplir dicha responsabilidad.



Otro de los principios a tomar en cuenta es la unidad de mando, que se refiere a que debe asignarse un solo jefe para evitar fugas de responsabilidad, confusión e inefficiencia.

La difusión es otro de los principios, éste establece que las obligaciones de cada puesto deben publicarse a todos los miembros de la empresa, esto para maximizar las ventajas de la organización.

La amplitud o tramo de control, nos da a conocer que existe un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, Lyndall Urwick dice que, un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda atender otras funciones más importantes.

El siguiente principio es la coordinación que nos habla que las unidades de una organización deben mantenerse en equilibrio, es decir, que proporcione la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa para que se pueda cumplir con los objetivos.

Por último, el principio de la continuidad, el cual hace énfasis en que una vez que se ha establecido la estructura organizacional requerirá mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Proceso de la Organización

Para llevar a cabo el proceso de la organización, es necesario aplicar las técnicas y principios organizacionales, así como delimitar el tipo de organización idónea.

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y al perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesaria la jerarquización. La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

La departamentalización se refiere a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas.



1.4.3 DIRECCION

Ésta etapa del proceso administrativo es la esencia de la administración, ya que es la que pone en marcha todos los lineamiento establecidos durante la planeación y organización, además de que a través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione, así que no puede contemplarse como una etapa aislada.

Para Burt K. Scanlan, la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la empresa.

Existen al igual que en las anteriores etapas unos principios que nos ayudan a mantener una buena dirección como lo son:

La armonía del objetivo o coordinación de intereses, que nos dice que la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos, los cuales solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos.

Impersonalidad de mando es otro de los principios, éste puntualiza la importancia de no abusar de la autoridad, ya que de lo contrario ocasionaría conflictos y baja moral.

La supervisión directa, nos menciona el apoyo y la comunicación que debe proporcionar el administrador a sus subordinados durante la ejecución de los planes.

Principio de la vía jerárquica, postula la importancia de respetar los canales de comunicación, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad, así como pérdidas de tiempo.

El siguiente principio es el de la resolución del conflicto, indica la necesidad de resolver los problemas que surjan a partir del momento en que aparezcan, ya que por insignificantes que parezcan, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves.

Por último el principio del aprovechamiento del conflicto, el cual hace énfasis que cuando un conflicto que es un obstáculo que se antepone al logro de las metas, obliga al administrador a pensar en soluciones, las cuales pueden ofrecer la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.



1.4.4 CONTROL

Es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con excelentes planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el administrador no podrá verificar la situación real de la empresa, si no existe un mecanismo que informe que los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Para Henry Fayol el control consiste en verificar si todo acurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, además que tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los principios como son los siguientes; el de equilibrio, es decir, que a cada grupo de delegación conferida debe proporcionarse el grado de control correspondiente. El principio de los objetivos se refiere a que el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos. El de la oportunidad, se refiere a que para que sea eficaz el control, se debe aplicar antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. El siguiente principio es el de las desviaciones, hace énfasis en que las variaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas de tal manera que se conozcan las causas que las originaron, a fin de evitarlas en un futuro. El principio de la costeabilidad dice que de nada serviría establecer un sistema de control si los beneficios financieros resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implementación. Otro de los principios es el de excepción, refiriéndose este a que el control debe aplicarse solo a las funciones estratégicas que lo requieran, esto a fin de reducir costos y tiempo. Y por último el principio de la función controlada señala que la persona que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.



1.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos. Estos son elementos o medios que administrados correctamente permitirán a la empresa alcanzar sus objetivos.

Los recursos los se clasifican de la siguiente manera:

- a) Recursos materiales.
- b) Recursos técnicos.
- c) Recursos humanos
- d) Recursos financieros.

Los primeros son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la empresa. Quedando comprendidos dentro de ellos, las materias primas, maquinaria, herramientas, etc.

Los recursos técnicos son todos aquellos medios informativos que nos proporcionan orientación para desarrollar soluciones, quedan comprendidos dentro de ellos los sistemas, procedimientos, diagramas, organigramas, manuales, etc.

Los recursos financieros es todo aquello con lo que la empresa puede salir adelante quedando comprendido dentro de este el dinero efectivo, las acciones, bonos, etc.

Los recursos humanos son las personas o trabajadores que integran la empresa, comprende no solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores como lo son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud. Dando a estos una mayor importancia ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los demás recursos, lo cual es muy difícil que suceda a la inversa.



CAPITULO 2

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para todas las organizaciones en la actualidad una de sus prioridades son los recursos humanos, los cuales son un hilo que atraviesa toda la estructura organizacional, dando como resultado un buen funcionamiento y una excelente calidad dentro de cada una de ellas.

2.1 DEFINICIÓN

A continuación se menciona un listado de definiciones que nos ayudaran a comprender más detalladamente de que estamos hablando.

Para Byars y Rue es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, es decir, la que determina las necesidades de reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar al personal, y la que actúa como enlace entre los empleados y los sindicatos y maneja otros asuntos de bienestar.

Rodríguez V. (2002) define a ésta como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

Dessler y Varela (2004) comentan que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo.

Arias G. (1999) dice que la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.



Tomando en cuenta las anteriores definiciones pude llegar a la conclusión que es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

2.2 ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La historia de la Administración de Recursos Humanos se remota a Inglaterra en la época en que los albañiles, carpinteros, curtidores y otros artesanos se organizaban en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo

Con el tiempo la administración de recursos humanos ha evolucionado, sobre todo a partir de los importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial.

A continuación mostrare una breve explicación de la evolución de este recurso:

✓ Sistema de gremios:

En la edad media surgió el adiestramiento de aprendices, los sindicatos y las uniones obreras.

C. Curtis comenta al respecto que los propietarios de talleres organizaron gremios con el propósito de proteger sus intereses; así como para regular el empleo y adiestrar a los aprendices de cada oficio. Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy.

Más tarde los trabajadores, conocidos como jornaleros, formaron sus propios gremios, a los que llamaron gremios de pequeños propietarios, para representar sus intereses y ayudarse mutuamente.



✓ Sistema fabril de producción:

El desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción permitió disminuir el costo de la fabricación de bienes requeridos.

Con la fábrica surgió la reglamentación de la conducta con base en la interdependencia de tareas y posiciones. Como resultado, a fines de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también legislaron para establecer salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y la seguridad de los trabajadores. Posteriormente fueron promulgadas leyes de compensación para los trabajadores a fin de proveer pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

✓ Sistemas de producción en masa:

La producción de masa fue posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser ensambladas en las líneas de producción. También gracias a las mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar trabajo; las cuales generaron aumentos en los costos generales y en sueldos y salarios, lo que obligó a los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar de manera más eficiente la maquinaria y el equipo, así como la fuerza de trabajo. Ese aumento en la eficiencia se logró con la aplicación de la administración científica.

La administración científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia y eficacia con base a la recolección y análisis de datos. Al aplicar este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron repetitivas. Además, se crearon normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para dar incentivos económicos al trabajador.



✓ Psicología industrial:

En la primera década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la psicología comenzaba a enfocarse en lograr mejoras en las técnicas de ventas, pero también en encontrar una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos.

En 1913, Hugo Munsterberg describió en su libro, “psicología y eficiencia industrial”, una serie de experimentos que se realizaban al seleccionar a conductores de tranvías, oficiales de barco y operadores de conmutadores telefónicos. Munsterberg apartó a la administración mejoras en cuanto al análisis de puestos en términos de los requerimientos mentales y emocionales de los mismos, y en términos de desarrollo dispositivos de prueba.

✓ Época moderna:

Se considera que el verdadero avance de la administración de recursos humanos comenzó en 1930, a partir del surgimiento de la concepción moderna de las relaciones humanas. En esta época surgieron también las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar el personal. Debido a esto, ésta fue la época en que más se legisló en materia laboral. Todos estos cambios dieron lugar al nacimiento del positivismo administrativo (Rodríguez Valencia 2007).

A continuación en el cuadro # 2 se presenta la evolución histórica de la administración de personal.



CUADRO #2

| Año aproximado | Individuo o grupo étnico | Contribuciones |
|---------------------|--------------------------|---|
| 1550-1566 A.N.E. | Egipto | Establece un régimen perfeccionado de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas |
| 462-430 A.N.E. | Grecia (Pericles) | Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de servicios estatales. |
| 202-219 A.N.E. | China (Confucio) | Perfeccionamiento de exámenes para selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces. |
| 1525 | Nicolás Maquiavelo | Enuncia las cualidades del jefe. |
| 1776 | Francia R. Huberty | Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos. |
| 1810 | Robert Owen | Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores y construcción de conjunto de casas para los trabajadores. |
| 1853 | Inglaterra | Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento de ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos del personal. |
| 1883 | Norteamérica | Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política en el nombramiento de personal público, previó procesos adecuados de reclutamiento y selección de personal. |



| | | |
|-----------|----------------------------------|--|
| 1891 | Frederick Halsey | Establece un plan de premios sobre los salarios pagados. |
| 1910-1915 | Norteamérica | Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna. Posteriormente se inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados. |
| 1913 | Hugo Munsterberg | Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad. |
| 1915 | W. Dill Scott | Realiza un trabajo sobre la selección de personal de ventas y publica su libro <i>Administración de personal</i> . |
| 1917 | E. D. Woods | Desarrollo el concepto de la validez estadística relativa al uso de las pruebas. |
| 1917 | Meyer Bloomfield | Se le considera fundador del movimiento de la administración de personal. |
| 1921 | J. Mc. Keen C. | Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación. |
| 1922 | W. Van Dyke B. | Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomentó las pruebas alfa y beta en el ejército. |
| 1924 | Merrill R. Lott | Desarrolló un programa de clasificación y evaluación de puestos. |
| 1927 | E. Mayo, Roethlisberger, Dickson | Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los períodos de descanso en la productividad del trabajador. |
| 1930 | Varios autores | Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal. |

Fuente: Rodríguez Valencia *ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL* 2007 págs. 10,11.



2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La importancia de las labores de recursos humanos se hacen evidentes cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común en toda organización, en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. Existe un lema que ilustra bien este punto: "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades".

Podemos decir que lo más importante de todo organismo social es el elemento humano, porque este es quien lleva a cabo los avances, los logros y los errores de las organizaciones.

Se ha considerado al elemento humano el principal recurso con que cuenta una organización, ya que si una empresa cuenta con capital, equipo e instalaciones modernas, pero carece del personal adecuado sería imposible el logro satisfactorio de sus objetivos.

Por tanto, resulta obvio que el estudio de la administración de recursos humanos es de suma importancia para cualquier organización.

2.4 PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos, que puede recibir también el nombre de administración de personal. El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos de personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo.



Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Por tanto Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las más pequeñas) cuentan con un departamento de personal. Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa, ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejerce una influencia definitiva en ambas áreas; puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos (William B. Werther Jr. / Keith Davis 2000)

2.5 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables llamados objetivos. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo.

Los objetivos son los que guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración de recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso

A continuación se muestra una clasificación genérica de los objetivos.

- a. **Objetivos corporativos:** es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de los supervisores y gerentes mediante el apoyo y la asesoría que brinda.



- b. **Objetivos funcionales:** Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. Es por ello que es una prioridad mantener la contribución de departamento a un nivel apropiado a las necesidades de la organización.
- c. **Objetivos sociales:** El departamento de recursos humanos debe responder éticamente y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- d. **Objetivos personales:** El departamento necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida que estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la empresa. (William B. Werther Jr. / Keith Davis 2000).

Sumare algunos objetivos que de acuerdo a mi criterio son importantes dentro de un departamento de recursos humanos

- ∞ Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
- ∞ Proporcionar una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
- ∞ Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
- ∞ Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.
- ∞ Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- ∞ Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo. (Joaquín Rodríguez Valencia 2007)



2.6 PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las actividades de ésta consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para poder mantenerla. Este proceso es un procedimiento permanente que pretende tener a la organización prevista del personal indicado en los puestos adecuados, cuando estos se necesitan.

El proceso de la Administración de Recursos Humanos se describe a continuación:

① Planificación de los recursos humanos.

Sirve para garantizar que en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita, aptos en puestos específicos, en lugares y momentos específicos, con el fin de alcanzar sus objetivos. Se lleva a cabo a través de análisis de: *factores internos*, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, vacantes, expansiones y reducciones departamentales, *factores externos*, como el mercado de trabajo, es decir, entre el conjunto de personas que se encuentran disponibles, que tienen la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen.

② Reclutamiento.

El propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan para que contribuyan a resolver las necesidades futuras de la organización.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y, también del carácter de los puestos que se ofrecen.

Las fuentes se dividen en dos: *Fuentes internas*, se identifican con el organismo, son todos los empleados que lo constituyen pudiendo ser tomados en cuenta y brindarles la oportunidad de ocupar un puesto de mayor responsabilidad y mejor remunerado. *Fuentes externas*, son determinadas por los requerimientos del puesto y la condición del mercado laboral.



Chruden (2002) menciona que las fuentes externas son aquellas como las solicitudes espontáneas, agencias de empleo, recomendaciones de los empleados, sindicatos de trabajo, reuniones profesionales, etc.

⑥ Selección.

Por medio de este proceso se escogen a las personas que la planeación de recursos humanos determinó. Representa el momento culminante del proceso de obtención de recursos humanos, ya que es en este punto donde la empresa toma una decisión sobre cuál de los candidatos del grupo reclutado ocupará la posición vacante.

En la práctica, el proceso real de selección varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma. Sin embargo, la secuencia normal de contratación consta de siete pasos que se describen a continuación de manera resumida..

1. *Formulación de la solicitud de empleo.* Indica el puesto que quiere el solicitante. Se proporciona información para las entrevistas.
2. *Entrevista previa de selección.* Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante. Se formula preguntas sobre la experiencia, las expectativas salariales, disposición para reubicarse, etc.
3. *Pruebas.* Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad de aprender en el trabajo. Puede comprender pruebas de programas de software, análisis escrito y capacidad mental y física.
4. *Investigación de antecedentes.* Constata la veracidad del currículum o la solicitud, en esta se realiza una serie de llamadas autorizadas por el solicitante para confirmar la información proporcionada.
5. *Entrevista profunda de selección.* Averigua más del solicitante como persona. Realizada por el gerente con el que reportará el solicitante en caso de ser contratado.



6. *Examen médico.* Asegura el desempeño eficaz del solicitante tanto mental, físico y de salud. Realizado por el médico de la empresa si lo tienen, si no con el que lo canalice la organización.

7. *Oferta de empleo.* Se ofrece un sueldo base y un paquete de prestaciones.

⑥ Contratación.

Es una etapa de gran importancia, porque es la acción que establece una relación jurídica en la que el nuevo obrero o empleado se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales al patrón y éste a su vez se compromete a retribuir al primero mediante un salario y prestaciones adicionales.

⑦ Orientación.

Es un programa diseñado para ayudar a los trabajadores a adaptarse tranquilamente en la organización, también llamado socialización. Esta ofrece a los empleados nuevos información que necesitan para funcionar de manera cómoda y eficaz dentro de la organización. La socialización abarca tres tipos de información:

1. Información general sobre la rutina laboral diaria.

2. Un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que contribuye el trabajo del empleado en las necesidades de la organización.

3. Una presentación de manera detallada de las políticas, reglas laborales, así como también de las prestaciones para los empleados de la organización.



Los buenos programas de socialización disminuyen el nerviosismo de los empleados nuevos, pues les proporcionan información sobre el ambiente laboral y sobre los supervisores, así mismo, se les presenta a sus compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas.

④ Colocación.

Consiste en poner al nuevo trabajador en el puesto que según las pruebas efectuadas es capaz de realizar efectivamente. La experiencia reconoce el hecho de que el ajuste al trabajo lleva tiempo, por esa razón la primera colocación generalmente lleva consigo un periodo de prueba por 30 días, los cuales al concluir, el trabajador que cumple y la organización queda satisfecho con su labor se convierte en empleado regular. Es relevante señalar que durante este tiempo el departamento de personal podrá despedir al trabajador a prueba si no ha sido apto, pero una vez que el trabajador ha alcanzado el estado regular, el patrón solo podrá despedirlo con causa justificada.

④ Capacitación y desarrollo.

Los programas de capacitación tiene el propósito de mantener o mejorar el desempeño del trabajo presente y poderse desarrollar de manera eficiente. La capacitación se puede desarrollar en cualquier aula especial, en el lugar de trabajo o en forma combinada. Mientras que los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuarán siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso (William B. Werther, Jr. Keith Davis 2000).

④ Evaluación y compensación.

El desarrollo de cada persona requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada.

Podemos encontrar en esta dos tipos de evaluación: *Evaluación informal*, consiste en el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización, esta



puede ser diaria. *Evaluación formal sistemática*, esta puede ser semestral o anual y consiste en cuatro objetivos básicos 1. Que los empleados conozcan qué calificación merece su desempeño presente, 2. Identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos, 3. Localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación, 4. Identificar a los candidatos para ascensos.

2.7 POLITICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacional. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Estas pueden variar de acuerdo a cada organización, poniendo en práctica la política que mas convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los siguientes aspectos:

1. Política de provisión de recursos humanos

- a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.



- b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- c) Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos

- a) Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c) Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- a) Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- b) Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.
- c) Como mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.



- d) Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeña las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- e) Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos

- a) Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- b) Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

5. Políticas de control de recursos humanos

- a) Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza laboral disponible en la organización. (Chiavenato 2000)



2.8 CARACTERISTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Existen algunas características de los recursos humanos que diferencian a estos del resto de los recursos que integran una organización, las cuales de acuerdo con el autor Sánchez Barriga son las siguientes:

- A. No puede ser propiedad de la organización, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son patrimonio personal.
- B. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. No por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de su personal; por el contrario, sólo contará con él cuando el trabajador perciba que esa actividad va a ser provechosa y que los objetivos organizacionales concuerdan con los particulares.
- C. Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles. Se manifiestan sólo a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- D. Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los recursos ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.
- E. Los recursos humanos son escasos. Esta se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, es así como surge el mercado de trabajo (Rodríguez Valencia 2007).



2.9 DIFICULTADES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

El ambiente de operaciones de la administración de recursos humanos la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades como son las siguientes:

- a. La administración de recursos humanos está relacionada con medios, recursos intermedios, y no confines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b. Esta maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c. Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la administración de recursos humanos, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La administración de recursos humanos es una responsabilidad en línea y una función staff.
- d. La administración de recursos humanos se preocupa fundamentalmente por a la eficacia y la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que la producen. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
- e. Esta administración opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir.
- f. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función.



- g. La administración de recursos humanos no trata directamente con fuentes de ingresos. Además, exige el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican, con una concepción limitada, sus recursos humanos en personal productivo y personal improductivo, o personal directo e indirecto.
- h. La dificultad de saber si esta lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. La administración de recursos humanos está llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar de terminado y son imprevisibles (Chiavenato 2000).

2.10 VENTAJA COMPETITIVA A TRAVÉS DE LA GENTE

Después de haber explicado brevemente lo que conforma un departamento de recursos humanos, voy a dar realce a lo que es importante en toda organización, la gente.

Aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido una función todavía más importante en la creación de ventaja competitiva para la empresa.

De hecho un número creciente de expertos plantea hoy en día que la clave del éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de aspectos medulares de competencia; estos se puede entender como, un conjunto de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga valor agregado a los clientes.

A continuación se muestra como las organizaciones pueden lograr ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

- 1) *Los recursos deben ser valiosos.* Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a los clientes, o alguna combinación de estos dos puntos. Los programas de cesión de autoridad, las iniciativas de calidad



total y los esfuerzos continuos de mejoramiento están diseñados para incrementar el valor de los empleados en lo determinante.

- 2) *Los recursos deben ser únicos*: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia. Algunas compañías invierten una buena cantidad en contratar y capacitar a los mejores empleados y los más inteligentes para obtener ventajas.
- 3) *Los recursos deben ser difíciles de imitar*: las personas son fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
- 4) *Los recursos deben estar organizados*: los empleados son fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

El trabajo en equipo y la cooperación son otros dos métodos persuasivos para asegurar una fuerza de trabajo organizada.



CAPITULO 3

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Hoy en día se ha dado un realce a la importancia que tiene el comprender la conducta humana para determinar la eficacia de un administrador, esto se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de conseguir y conservar a los empleados de más alto desempeño.

3.1 DEFINICIÓN

Según Robbins (1998) el comportamiento organizacional es el campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones.

Davis y Newstrom J. (1999) El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

Para Hotgetts (1985) es una disciplina académica que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro del ambiente organizacional.

El comportamiento organizacional para Andrew J. Dubrin (2003) es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción entre las personas y la organización, y la organización misma.

3.2 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las variables del comportamiento organizacional son aquellos factores que nos ayudan a la medición del éxito dentro cualquier empresa.



Ahora bien encontramos dos tipos de variables:

3.2.1 Variables dependientes.

Son todos los factores fundamentales que hay que explicar o pronosticar y que sufre el influjo de algún otro factor, entre los cuales encontramos los siguientes:

- *Productividad.* Se dice que una organización es productiva si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos al menor costo. De esta manera, la productividad abarca una preocupación por la eficacia y la eficiencia.
- *Ausentismo.* Es la falta al trabajo por parte de los empleados, es importante que la organización mantenga el ausentismo en un nivel bajo, ya que de lo contrario se puede reflejar en costos elevados para la organización, al igual que en la eficacia y en la eficiencia.

Desde luego, es difícil que la organización opere sin contratiempos y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a sus puestos. El flujo de trabajo se interrumpe y, muchas veces, hay que postergar decisiones importantes.

Aunque la mayoría de las ausencias repercuten negativamente en la organización, hay situaciones concebibles en que la organización se beneficie que un trabajador decida por voluntad propia no presentarse a laborar, ya sea por enfermedad, fatiga, o exceso de estrés. En los trabajos en que los empleados deben de estar alertas sería mejor para la organización que no se presentaran, a que llegaran y tuvieran un mal desempeño.

- *Rotación.* Es el retiro permanente de la organización, voluntario o involuntario. Una tasa de rotación aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación, además trastorna la marcha eficaz de la organización si se van empleados preparados y experimentados.



Desde luego, todas las organizaciones sufren alguna rotación. De hecho, si se van las personas “correctas”, la rotación puede ser positiva, pues abre la oportunidad de cambiar a un individuo de mal desempeño por otro más capaz o motivado, presenta también posibilidades de ascenso y suma ideas nuevas y frescas a la organización.

- *Ciudadanía organizacional.* Comprende el comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del empleado pero que, de todas maneras, promueve el funcionamiento eficaz de la organización.

Las organizaciones exitosas necesitan empleados que hagan más que cumplir sus deberes usuales, que tengan un desempeño que supere lo que se espera, además las organizaciones necesitan empleador que practiquen conductas de “buena ciudadanía”, como hacer comentarios constructivos sobre su grupo y organización, ayudar a los otros miembros del grupo, ofrecerse como voluntarios para actividades que no conciernen al trabajo, evitar conflictos innecesarios, tratar con cuidado las propiedades de la organización, respetar el espíritu y la letra de reglas y normas y tolerar con buen ánimo las ocasionales imposiciones y fastidios que trae el trabajo.

- *Satisfacción laboral.* Esta última variable se define como la actitud general del individuo hacia su puesto. Es importante mencionar que la satisfacción laboral es una actitud, no una conducta.

La idea de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido una premisa básica de los administradores por muchos años.

Los investigadores que defienden valores humanistas afirman que la satisfacción es un objetivo legítimo de las organizaciones. La satisfacción tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación, aparte de que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a los empleados trabajos estimulantes y remuneradores por sí mismos.



3.2.2 Variables independientes.

Son las principales determinantes de las variables dependientes.

- *Variables en el plano de los individuos.* Las personas llegan a las organizaciones con ciertas características que van a influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias son las características personales: edad, sexo y estado civil; las características de personalidad, la constitución emocional, valores y actitudes y las capacidades elementales.

Estas características están intactas cuando el individuo ingresa en la fuerza de trabajo y, en su mayor parte, es poco lo que puede hacer la administración para cambiarla; sin embargo, tiene repercusiones muy concretas en la conducta de los empleados.

- *Variables en el plano de los grupos.* El comportamiento de las personas en los grupos es más que la suma de los actos propios de todos sus individuos; es por eso que observamos que la conducta de la gente cuando está en grupo es distinta que cuando está a solas.
- *Variables en el plano de los sistemas de las organizaciones.* El comportamiento organizacional llega a su mayor nivel de sofisticación cuando añadimos una estructura formal a nuestros conocimientos previos de la conducta de individuos y grupos. El diseño de la organización formal, procesos de trabajo y puestos, normas y usos de recursos humanos de la organización y la cultura interna tienen un impacto en las variables.



3.3 EL INDIVIDUO

Todo individuo supone cosas sobre las personas con las que trabaja o pasa su tiempo en actividades recreativas. En cierta medida, estos supuestos influyen en la conducta que una persona observa frente a otras. Un empleado efectivo antes de tratar en el comportamiento de otros, entiende qué cosas afectan su comportamiento propio.

Este es el punto de partida de la efectividad de la organización. Cada persona es un sistema psicológico integrado por diversos subsistemas (digestivo, nervioso, circulatorio y reproductivo) y un sistema psicológico integrado por varios subsistemas (actitudes, percepciones, capacidad de aprender, etc.)

3.3.1 Características biográficas.

Son diversas variables que repercuten en la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción de los empleados; es decir, los datos que en su mayoría se consiguen de la información que se desprende del expediente personal de los empleados.

Estas características obvias son las siguientes.

♦ Edad

Por lo general se acepta que el desempeño laboral disminuye con la edad. Sea una verdad o no, mucha gente lo cree y actúa en consecuencia con ello.

En la actualidad los patrones tienen opiniones encontradas, consideran que los trabajadores de edad aportan cualidades positivas al trabajo; específicamente, experiencia, buen juicio, una fuerte ética laboral y compromiso con la calidad. Pero también son percibidos como personas que les falta flexibilidad y que se resisten a la tecnología nueva.

Así en una época en que las organizaciones buscan individuos adaptables y abiertos a los cambios, los aspectos negativos que se vinculan a la edad obstaculizan la contratación de trabajadores



mayores y aumentan la probabilidad de que los despidan en los recortes de personal.

Ahora veremos cuál es el efecto real que tiene esta característica en la rotación, el ausentismo, la productividad y la satisfacción.

Cuanto mayor es uno, menos probable es que deje el empleo. Esta conclusión se basa en estudios de la relación entre edad y rotación. Desde luego, no es para sorprenderse, ya que a medida que los trabajadores envejecen, tienen menos oportunidades laborales. Además, es menos probable que renuncien porque su antigüedad les confiere salarios más elevados, más vacaciones pagadas y prestaciones de pensión atractivas.

Es tentador suponer que la edad también se relaciona inversamente con el ausentismo. Si bien en casi todos los estudios se aprecia esta relación, en un examen más atento se encontró que la relación entre edad e inasistencia depende en parte de si la falta es evitable o inevitable. En general los trabajadores de mayor edad tienen tasas menores de ausentismo evitable que los empleados jóvenes; sin embargo, sus tasas de ausentismo inevitable son mayores, debido al debilitamiento de su salud con los años y a que necesitan un periodo de recuperación más extenso cuando se enferman.

En el caso de la productividad se piensa que esta reduce con la edad. Se asume que las destrezas de un individuo (en particular la velocidad, agilidad, fuerza y coordinación) disminuyen con el tiempo y que el aburrimiento prolongado en el trabajo y la falta de estímulos intelectuales conducen a la disminución de la productividad. Sin embargo las evidencias contradicen esta y otras ideas. Como la investigación en donde se encontró que la edad y el desempeño laboral no guardan ninguna relación.

La conclusión natural es que las exigencias de la mayoría de los trabajos, incluso de los que requieren labores manuales intensas, no son tan extremadamente fuertes como para que la falta de capacidades físicas atribuible a la edad tenga un impacto en la productividad; o bien, si hay obstáculo por la edad, éste se compensa con la experiencia.



El último punto es sobre la relación que existe entre la edad y la satisfacción laboral. En este tema, las pruebas son contradictorias. En general, en estudios señala una asociación positiva entre estas dos, por lo menos hasta los 60 años. Sin embargo, en otros estudios se ha encontrado una relación en forma de U. se dan varias explicaciones para aclarar los resultados; según la más confiable, se deben a que en estos estudios se mezclan empleados profesionistas y no profesionistas. Cuando las dos variables se estudian por separado, la satisfacción aumenta entre los profesionistas conforme envejecen, mientras que disminuye en las personas no profesionales hacia la mitad de la vida y luego se eleva de nuevo en los años prósperos.

◆ Género

Pocos temas suscitan tantos debates, malos entendidos y opiniones injustificadas sobre si las mujeres se desempeñan tan bien en sus puestos como los hombres.

Las evidencias sugieren que el mejor lugar para comenzar es con el reconocimiento de que hay 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 para competir, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprender. En estudios psicológicos se ha encontrado que las mujeres están más dispuestas a plegarse a la autoridad y que los hombres son más agresivos y tienen más probabilidades de albergar esperanzas de éxito, pero tales diferencias son pequeñas. Dados los cambios significativos que han tenido lugar en los últimos 30 años, en cuanto al aumento en las tasas de participación de las mujeres en el mercado laboral y en cuanto a lo que constituyen los papeles femenino y masculino, debemos adoptar la postura de que no existen diferencias 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.

Un tema en el que se encuentran diferencias de género, especialmente cuando los empleados tienen hijos preescolares, son las preferencias de horarios de trabajo. Por lo regular, las madres trabajadoras prefieren los puestos de medio tiempo, horarios flexibles



y trabajo a distancia para cumplir con sus responsabilidades familiares.

La función histórica de las mujeres como criadoras de los hijos y sólo en segundo lugar como ganadoras del sustento ha cambiado definitivamente en la última generación y en nuestros días una buena proporción de los hombres se interesa en la educación y en general en los problemas propios del cuidado infantil tanto como las mujeres.

♦ Estado civil

Investigaciones señalan constantemente que los empleados casados faltan menos, pasan por menos rotación y están más satisfechos con supuesto que sus compañeros solteros.

El matrimonio impone mayores responsabilidades que aumentan el valor y la importancia de un empleo estable. Una vertiente del tema es que no hay investigaciones sobre otros estados civiles aparte del matrimonio y la soltería.

♦ 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 demuestra una relación positiva entre esta y la productividad laboral. Entonces, podemos decir que la antigüedad expresada como experiencia en el trabajo, es un buen pronosticador de la productividad del empleado.

Las investigaciones sobre los vínculos de antigüedad y ausentismo también son bastante claras, en estudios demuestra una y otra vez que esta guarda una relación negativa con el ausentismo. De hecho, en términos de frecuencia de las faltas y días totales perdidos, la antigüedad es la variable explicativa más importante. (Stephen Robbins 2004 decima edición)

Se dice que esta es también una variable sólida para explicar la rotación. Cuanto más tiempo tiene una persona en un puesto, menos probable es que renuncie. Además, en congruencia con las



investigaciones en las que se señala que al conducta anterior pronostica bien la futura, en las pruebas se indica que la antigüedad de un empleado en su trabajo anterior es un pronosticador sólido de su rotación futura.

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. (Stephen Robbins 2004 décima edición)

3.4 MARCOS TEÓRICOS

Aunque el comportamiento organizacional es extremadamente complejo e incluye muchos datos y dimensiones. Los marcos teóricos cognitivo, conductista y cognitivo social se usan para desarrollar un modelo general.

3.4.1 Marco cognitivo

Este modelo otorga a las personas mucho más crédito que los otros modelos. El modelo cognitivo destaca los aspectos positivo y de libre albedrío del comportamiento humano y utiliza conceptos como expectativa, demanda e intención. La cognición, que es la unidad básica del marco cognitivo, se refiere al hecho de conocer un elemento de información. En este marco, las cogniciones preceden al comportamiento y construyen los datos que se integran al pensamiento, la percepción, la solución de problemas y el procesamiento de la información. Los conceptos, como los mapas cognitivos, se usan como imágenes o ayudas visuales para entender la comprensión de elementos particulares y selectivos de los pensamientos de un individuo, grupo u organización de una persona.

El trabajo clásico de Edward Tolman se usa para representar el modelo teórico cognitivo. Aunque Tolman creía que el comportamiento era la unidad adecuada de análisis, consideraba que el comportamiento es intencional y se dirige hacia una meta.



Él creía que el aprendizaje consiste en la expectativa de que un acontecimiento particular conducirá a una consecuencia particular. Este concepto cognitivo de la expectativa implica que el organismo piensa en la meta o está consciente o al tanto de ella.

Los psicólogos de esta época señalan con cautela, que un concepto cognitivo como la expectativa no refleja una conjetura de lo que ocurre en la mente; es un término que describe el comportamiento(Fred Luthans 2008).

3.4.2 Marco conductista

Sus inicios se remontan hasta el trabajo de Iván Pavlov y John B. Watson. Estos conductistas pioneros desatacaron la importancia de estudiar los comportamientos observables en vez de la mente evasiva que preocupó a los primeros psicólogos. Usaron experimentos de condicionamiento clásico para formular la explicación estímulo-respuesta del comportamiento humano. Estos dos consideraban que el comportamiento podía entenderse mejor en términos de estímulo-respuesta. Un estímulo suscita una respuesta. Se concentraron principalmente en el impacto del estímulo y creían que el aprendizaje ocurría cuando se establecía esta relación.

El conductismo moderno señala sus inicios con el trabajo de B.F. Skinner que es reconocido ampliamente por sus contribuciones a la psicología. En otras palabras el modelo estímulo-respuesta ayudó a explicar los reflejos físicos; por ejemplo, cuando se le punza con un alfiler, su respuesta es que la persona retrocede. Por otro lado, Skinner descubrió por medio de sus experimentos de condicionamiento operante, que las consecuencias de una respuesta explicaban mejor la mayoría de los comportamientos que los estímulos provocadores. (Fred Luthans 2008).



3.4.3 Marco cognitivo social

La teoría cognitiva social, que ha surgido en años recientes, incorpora conceptos y principios tanto cognitivos como conductistas, siendo el marco más unificador e integral para el comportamiento organizacional.

En vez de la polarización y la crítica poco constructiva entre los dos modelos, ahora parece ser el momento para reconocer que cada uno puede hacer una contribución importante a la comprensión, la predicción y el control del comportamiento humano, tratando así de integrar las contribuciones de ambos modelos.

Hace aproximadamente 25 años, Davis y Luthans, propusieron un modelo de aprendizaje social para el comportamiento organizacional, y hace 20 años Luthans y Kreitner, sugirieron un modelo de aprendizaje social para la modificación del comportamiento organizacional.

El aprendizaje social toma la postura de que el comportamiento se explica mejor en términos de una interacción continua y recíproca entre factores determinantes cognitivos, conductuales y ambientales. Las personas y la situación ambiental no funcionan como unidades independientes sino que, en conjunción con el comportamiento mismo, interactúan de manera recíproca para determinar el comportamiento.

Bandura partió del aprendizaje social y lo desarrolló hasta establecer la teoría cognitiva social más integral, y Stajkovic y Luthans tradujeron esta en el fundamento teórico del comportamiento organizacional. La teoría cognitiva social es mucho más integral que los modelos cognitivos o conductista por sí mismos y su predecesor, la teoría del aprendizaje social.

Específicamente está reconoce la importancia de las consecuencias ambientales contingentes del conductismo, aunque también incluye procesos cognitivos de autorregulación. La parte social reconoce los orígenes sociales de gran parte del pensamiento y la acción humana, en tanto que la parte cognitiva reconoce la contribución importante de los procesos de



pensamiento a la motivación, las actitudes y la acción humana (Fred Luthans 2008).

3.5 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Como ya lo mencione anteriormente la satisfacción es la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Tomando en cuenta que esta definición es amplia recordaremos que el trabajo de una persona es más que las actividades obvias, como el esperar a los clientes o manejar un automóvil; requiere también tener trato con los compañeros y los jefes, obedecer reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son las ideales. Hace cien años las condiciones de trabajo eran, para los estándares actuales, inaceptables. El trabajo con frecuencia era desempeñado bajo condiciones inseguras, los horarios eran muy largos, las oficinas no tenían aire acondicionado y los beneficios que con frecuencia damos por sentados en la actualidad, como vacaciones pagadas, seguro medico y contribuciones para el retiro no existían; podría pensarse que los empleados de hoy, quienes disfrutan de condiciones laborales favorables, estarían muy satisfechos con su trabajo, sin embargo, esto no es así.

Como afirmó Hulin (1991), los puestos con responsabilidad pueden ser insatisfactorios para algunos debido al estrés y los problemas que acarrea la responsabilidad, otros pueden encontrar la responsabilidad como una fuente de afecto positivo.

Esto significa que la evaluación que hace un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho se siente con su trabajo es la suma de varios elementos discretos.

3.5.1 Modelos de satisfacción en el trabajo

Estos modelos de satisfacción especifican las causas de esto.

- 1) Satisfacción de necesidades. Estos modelos proponen que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades. Por ejemplo, una encuesta de 30 despachos de abogados de Massachusetts reveló que 35-50% de sus asociados dejan de trabajar para un despacho en los primeros tres años porque el despacho no se adapta a sus necesidades familiares.



Este ejemplo ilustra que las necesidades insatisfechas pueden afectar la satisfacción y rotación de personal. Por tanto podemos aceptar que la satisfacción de necesidades se correlaciona con la satisfacción en el trabajo. (Angelokinicki, Robert Kreitner 2003).

- 2) Discrepancias. Nos dicen que la satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas. Las expectativas cumplidas son la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de promoción, y lo que recibe en verdad. Cuando las expectativas son mayores que la realidad, la persona está insatisfecha. En contraste, el modelo predice que el individuo está satisfecho si logra resultados más allá de sus expectativas. Un metaanálisis de 31 estudios, reveló que las expectativas cumplidas guardaron relación significativa con la satisfacción en el trabajo.
- 3) Logro de valores. La satisfacción resulta de la percepción de que un trabajo permite alcanzar valores importantes para el individuo. En general, las investigaciones sustentan invariablemente la predicción de que el logro de valores guarda relación positiva con la satisfacción en el trabajo. Así pues, los administradores podemos mejorar la satisfacción de los empleados al estructurar el ambiente laboral, sus restricciones y sus reconocimientos para reforzar los valores de los empleados.
- 4) Equidad. En este modelo, la satisfacción depende del grado de justicia con el que se trata al individuo en el trabajo. Dicha satisfacción resulta cuando el sujeto percibe que los resultados de su trabajo, en relación con sus aportaciones, son favorables en comparación con los resultados/aportaciones de personas cercanas a él. La justicia que perciben los empleados en los sueldos y promociones guardan relación significativa con la satisfacción en el trabajo.
- 5) Componentes de predisposición/genéticos. Se basa en la creencia de que la satisfacción en el trabajo depende en parte de rasgos personales y factores genéticos. Como tal implica que las diferencias individuales estables son tan importantes como las características del ambiente laboral para explicar la satisfacción en el trabajo. Una encuesta demostró que la satisfacción laboral está sumamente relacionada con los rasgos de predisposición de autoestima, eficacia personal generalizada, locus de control interno y estabilidad emocional. (Angelokinicki, Robert Kreitner 2003).



3.5.2 Medición de la satisfacción laboral

Existen dos métodos más conocidos que son: la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: "considerando todos los aspectos, ¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?" los entrevistados dan su respuesta rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a la contestación muy satisfecha o muy insatisfecha.

El otro método, la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirán están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

Ahora nos podemos preguntar cuál de los dos métodos es mejor que el otro, intuitivamente, pareciera que resumir las respuestas a varios factores relacionados con el trabajo daría una evaluación más precisa de la satisfacción; sin embargo, las investigaciones no respaldan esta idea. Se trata de uno de esos raros casos en que la sencillez funciona tan bien como la complejidad.

3.5.3 Cómo expresan los empleados su insatisfacción

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades.

Decimos que existen cuatro maneras de expresarse que se dividen en dos dimensiones: constructivas o destructivas y activas o pasivas, que se definen como sigue:

- ❖ **Salida.** Es un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
- ❖ **Vocear.** Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, como al sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.



- ❖ **Lealtad.** Esperar pasivamente, aunque con optimismo, a que mejoren las condiciones; por ejemplo, defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la organización y su administración *hacen lo correcto*.
- ❖ **Negligencia.** Dejar que las condiciones empeoren, como por ausentismo o retardo crónico, poco empeño o tasa elevada de errores.

Los comportamientos de salida y negligencia abarcan nuestras variables de desempeño: productividad, ausentismo y rotación. Pero en este modelo se amplía la respuesta de los empleados para incluir el voceador y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situación desagradables o revivir condiciones satisfactorias. Nos ayuda a entender situaciones como la que a veces se dan entre trabajadores sindicalizados, entre los que una poca satisfacción laboral coincide con una rotación escasa. Los trabajadores sindicalizados manifiestan su insatisfacción mediante procedimientos de queja o negociaciones contractuales formales. Estos medios de expresión les permiten mantenerse en sus puestos al tiempo que se convencen de que actúan para mejorar la situación.

3.5.4 Consecuencias de la satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo tiene consecuencias administrativas importantes, puesto que es imposible examinarlos todos, se considera un subconjunto de las variables más importantes en cuanto a su pertinencia.

La relación de la satisfacción en el trabajo con distintas variables puede ser positiva o negativa. Las relaciones intensas implican que los administradores puedan influir de manera significativa en la variable de interés y aumentar la satisfacción en el trabajo.

A continuación se consideran varias de las relaciones claves de la satisfacción en el trabajo.

Motivación

En esta variable se encuentra una relación positiva de importancia. La satisfacción con la supervisión guardaría relación significativa con esta, de modo que se recomienda que los administradores consideren el efecto de su comportamiento en la satisfacción de los empleados. Los directivos pueden mejorar la motivación de los empleados con diversas medidas para aumentar la satisfacción en el trabajo.



Dedición al trabajo

Este concepto representa el grado en el que el empleado se involucra personalmente en su papel en el trabajo. Por tanto se puede concluir que la dedicación al trabajo guardó relación moderada y una dirección positiva con la satisfacción en el trabajo. Así podemos incitar a que los administradores fomenten un ambiente laboral satisfactorio, para alimentar la dedicación de los empleados al trabajo.

Comportamiento de ciudadanía organizacional

El término se refiere al comportamiento de los empleados que va más allá de su deber laboral. Entre los ejemplos están “gestos como afirmaciones constructivas acerca de su departamento, la expresión de interés personal en el trabajo de otros, sugerencias para mejoras, capacitación de nuevos compañeros de trabajo, respeto por el espíritu y la letra de las normas de la casa, cuidados de los bienes organizacionales, y puntualidad y asistencia más allá de la norma o de los niveles habituales. Así pues, se dice que este tiene una relación significativa y moderadamente positiva con la satisfacción en el trabajo. Investigaciones muestran que el comportamiento de ciudadanía de los empleados está determinado más por el liderazgo y las características del ambiente laboral que por la personalidad del empleado mismo. Parecería que la conducta de los directivos influye poderosamente en la disposición de los empleados para mostrar comportamiento de ciudadanía.

Compromiso organizacional

El término refleja el grado en que la persona se identifica con una organización y se compromete con los objetivos de ésta. Se aconseja que los administradores aumenten la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de compromiso. A su vez, estos últimos facilitarían una mayor productividad.



Ausentismo

El ausentismo es costoso y los administradores buscan constantemente formas de disminuirlo. Una recomendación al respecto ha sido aumentar la satisfacción en el trabajo. Conforme aumente la satisfacción debe disminuir el ausentismo. Existe una relación negativa débil de la satisfacción con el ausentismo. Se dice que es improbable que los administradores logren disminuciones significativas del ausentismo al mejorar la satisfacción en el trabajo.

Rotación de personal

Esta es importante para los administradores porque interrumpe la continuidad organizacional y es muy costosa. Dando como conclusión que tiene una relación negativa moderada de la satisfacción con la rotación personal. Así que es de mucha importancia este punto al cual deben de dar solución de inmediato.

Estrés percibido

El estrés .puede tener efectos muy negativos en el comportamiento organizacional y la salud del individuo. Este es un factor que guarda relación positiva con el ausentismo, rotación de personal, cardiopatías coronarias e infecciones virales. Se indica que el estrés percibido tiene relación negativa intensa con la satisfacción laboral por ello los administradores tienen una tarea muy importante que es la de reducir los efectos negativos del estrés al mejorar la satisfacción.

Rendimiento laboral

En este punto existen polémicas sobre los que afirman que la satisfacción produce mayor rendimiento, y sobre los que señalan que el rendimiento alto lleva a la satisfacción. Existen metaanálisis que dieron como resultado el descubrimiento de una relación positiva de la satisfacción y el rendimiento. (Angelokinicki, Robert Kreitner 2003).



CAPITULO 4

CLIMA ORGANIZACIONAL

Una organización debe ser el lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización casi siempre es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización.

4.1 RESEÑA HISTORICA

El concepto de clima organizacional lo utilizó por primera vez Kurt Lewin (1939) mencionado por Dotti (2002), como pionero en el estudio de las organizaciones. Abriendo así la puerta al entendimiento de la psicología de las organizaciones desde el punto de vista de la percepción de los miembros de las mismas.

Kurt Lewin (1939), fundamentó sus estudios en el enfoque de la Gestalt. La cual proponía el axioma de que “el todo es la suma de sus partes” y que los individuos aptan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos; ya que el clima organizacional era una Gestalt basada en patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos de las personas dentro de una organización.

El concepto de clima psicológico dentro del vocabulario de psicología social; lo introdujo Lewin; este autor utilizó los términos de clima social y atmósfera social alternativamente para connotar las situaciones psicológicas creadas por el particular arreglo de condiciones en los líderes de un grupo de varones en un campamento de verano. A su vez, estaba interesado en las consecuencias que podía tener la conducta de liderazgo sobre la conducta desarrollada por los niños del campamento. En este estudio de campo, entrenó a diferentes niños a comportarse bajo estas tres categorías de liderazgo: democrático, autocrático y laissez-faire. Los resultados de este estudio fueron; el rol del líder era protagonista. El clima fue medido basándose en las diferencias de actitudes y comportamientos desarrolladas bajo las tres condiciones de liderazgo, y no tomando en cuenta la percepción de los niños. Surgieron otras



variables sociales e interpersonales como la diversión, que se diferenciaba en las tres situaciones representadas por los distintos tipos de liderazgos, y por último, el estudio fue diseñado no sólo para comprobar una teoría, sino para recoger información y evaluar algunas hipótesis generales.

La Segunda Guerra Mundial interrumpió los estudios de Lewin, al igual que su muerte prematura en el año 1947. Sin embargo, su trabajo fue retomado en la Universidad de Michigan, por los autores Morse y Reimer (1956) citado por Dotti (2002). Estos investigadores publicaron un estudio sobre la influencia de la participación en la toma de decisiones sobre variables internas y externas en cuatro departamentos de una compañía importante. En este estudio, demostraron que en condiciones donde existía la participación del empleado, la productividad se había incrementado en un 25%, y por el contrario en condiciones donde no existía la participación del empleado en las decisiones, la productividad sólo se había incrementado en un 20%. Se resaltó el hecho de que la no participación por parte de los empleados producía un descenso en las variables de lealtad, compromiso y responsabilidad al trabajo.

Luego, surge una corriente llamada La Magia de los 60. Esta corriente comienza con el investigador Chris Argyris (1957) mencionado por Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000), quién escribió acerca de la inclinación que poseen muchas organizaciones de centralizar el poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos gerentes. Lo que produce como consecuencia el hecho de que los subordinados se conviertan en seres pasivos, dependientes, con falta de sentido de responsabilidad y autocontrol. Este autor propuso como alternativa un diseño organizacional que cubría las necesidades humanas, y mejoraba la satisfacción de los empleados. Recomendaba dar mayor independencia a los subordinados y que estos pudiesen tomar decisiones, creando así una cultura organizacional más informal. En esta posición Douglas Mac Gregor (1960) referido por Stoner y Freeman (1994), escribió acerca del clima gerencial, el cual se refería a la relación existente entre el líder y el subordinado y como este debía ser tratado.

Likert (1961) mencionado por Brunet (1997), en el instituto de Investigaciones Sociales en la Universidad de Michigan, descubrió que el desempeño eficaz de los grupos se debe a situaciones donde los gerentes apoyaban los sentimientos de autoestima y les daban importancia a sus empleados. Lo contrario, sucedía en situaciones donde el gerente era autoritario y los subordinados se encontraban reprimidos. Por lo tanto, existían bajos niveles de desempeño y un clima desfavorable. Basándose en estos resultados, Likert (1961), creó un modelo para describir diferentes diseños organizacionales y su eficacia. En este modelo el diseño organizacional se basó en cuatro sistemas; el



sistema 1, que se refiere a la estructura organizacional tradicional, en donde el poder y la autoridad por parte de los gerentes se distribuyen de acuerdo a la relación administrador - subordinado. Asimismo, el empleado no participa en la planificación, control y evaluación de las labores. Los sistemas 2 y 3, son etapas intermedias entre la estructura tradicional y la ideal, donde se preparan grupos de personas para que sean capaces de participar activamente en la planificación, control y evaluación. El sistema 4, es la estructura organizacional ideal en la que hay una extensa participación de grupo en la supervisión y la toma de decisiones, estos grupos formados por la gerencia se encuentran en capacidad de tomar decisiones y llevarlas a la práctica.

En el área gerencial, Litwin y Stringer (1968), condujeron una investigación dirigida a explorar el rol de un líder y como éste creaba condiciones de trabajo a los demás individuos bajo las manifestaciones de necesidades desarrolladas por McClelland (1961) mencionado por Litwin y Stringer (1968), a saber: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Los autores asumieron que el clima funciona como moderador de las diferencias individuales y del desempeño de las relaciones individuales.

Payne y Pugh (1976) citado por Scheneider y Reichers (1990), intentaron establecer la relación entre estructura organizacional y clima organizacional, ellos asumieron que la estructura de la organización (tamaño, jerarquía, control y otros aspectos) son generadoras de un tipo particular de clima.

Sin embargo, a comienzos del siglo XX es cuando comienza a tener mayor interés el estudio de las relaciones humanas, teniendo como principales representantes el psicólogo Elton Mayo y el sociólogo Fritz Rothesberger. A partir de ese interés por las relaciones humanas ha venido apareciendo de la misma forma lo que es clima organizacional y la relación del mismo con los distintos factores de la organización. (Agostinho y Lapa; 2002). Luego con el transcurrir del tiempo aparece lo que se conoce como "Clima Organizacional" y la relación del mismo con los distintos factores de la organización.

Según Brunet (1987) la manera que tiene un individuo de comportarse en el trabajo va a depender entre otras cosas, de sus características personales, de la forma que tiene de percibir el clima de trabajo y de los componentes de la organización. Y se comienza a ver al individuo inmerso dentro de un clima determinado las condiciones de la organización.

El concepto de Clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional a diferencia de otros que están



referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. (Brunet, 1987)

Debido a esta multidimensionalidad se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de esta, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. (Brunet, 1987).

4.2 CONCEPTO

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. Éste 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.

Ahora bien mencionare algunas definiciones de autores de lo que para ellos es clima organizacional

- ⑥ Para Fourgous e Iturralde (1991) es el conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirve para darle una cierta personalidad y que fluye en el comportamiento y las actitudes de sus miembros.
- ⑥ Robbins (2004) define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.
- ⑥ Schneider y Hall (1982) dice que es el que refleja la interacción entre características personales y organizacionales.
- ⑥ Hodgetts y Alman (1985) lo definen a este como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo.



∂ Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

4.3 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleo y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja. (Dessler, 1998).

El diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental; ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia y que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Para Márquez (2001) la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

El estudio del clima organizacional no es para la organización un simple ejercicio académico del desempeño, o simplemente porque se hace cada año, sino para que ellos mismos examinen críticamente donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados para generar los más altos niveles de desempeño.

Uno a uno identificadas las oportunidades para fortalecer situaciones existentes, tanto como la selección de intervenciones apropiadas para detectar las áreas más débiles, deberán ser agresivamente afectadas para lograr el máximo beneficio de cada uno.

Brunet (1987), afirma que el clima refleja de una manera global los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se



transforman a la vez en elementos del clima. Si el gerente es capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas que se pueden nombrar se encuentran las siguientes: logro, poder, productividad, afiliación, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las negativas: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

4.4 CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de este. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- ∞ El clima organizacional es permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima con ciertos cambios graduales.
- ∞ Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- ∞ El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- ∞ Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan su propio comportamiento y actitudes.
- ∞ Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez esas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- ∞ Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima organizacional. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.



4.5 VARIABLES DE PERCEPCIÓN

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

- a. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
- b. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables tienen gran importancia, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- c. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias. Las variables finales, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

4.6 TIPOS DE CLIMA

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, también podemos llamar a estos tipos teoría de Likert estos son:

- Clima de tipo autoritario: se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable. Este a su vez, consta de dos variantes:



- *Sistema I. Autoritario explotador:* se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados; el clima que se percibe es de temor; la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Y se basa primordialmente en los conceptos de la teoría X de MagGregor y su liderazgo directivo.
 - *Sistema II. Autoritarismo paternalista:* caracterizado porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados; se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
-
- Clima de tipo Participativo: se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización. El clima participativo, se divide en dos:
 - *Sistema III. Consultivo:* se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados; se les permite a los empleados tomar decisiones específicas; se busca satisfacer necesidades de estima; existe interacción entre ambas partes; existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.
 - *Sistema IV. Participación en grupo:* su principal característica es que existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección; existe la toma de decisiones que persigue la integración de todos los niveles; la comunicación fluye de forma vertical – horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento; las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad; existen las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación



4.7 VARIABLES DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición según Maish (2004).

Dentro de las variables mas estudiadas en el clima organizacional son:

- ◆ Motivación. Robbins (2004), define la motivación como "los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta".
- ◆ Recompensas. A través de esta casilla podemos conocer el nivel de satisfacción de los empleados por las recompensas y reconocimientos recibidos por parte de la empresa.
- ◆ Propósito. Este punto se refiere a que los empleados de una organización deben tener clara la meta de la empresa y asimismo buscar conocer si los trabajadores apoyan ésta.
- ◆ Comunicación. Es un elemento importante para conectar al individuo, grupo y la organización. Hodgetts y Altman (1985) definen a la comunicación como "el proceso de transmitir significados que van del emisor al receptor". Asimismo Robbins y De Cenzo (2000) definen el mismo término como "transferir y comprender el significado". Ambas definiciones nos permiten entender que la comunicación no sólo es expresar información o ideas sino también se deben comprender.
- ◆ Conflicto. 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.

La dimensión de conflicto está basada en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo. Blake y Mouton (1964), mencionados por Litwin y Stringer (1968), han desarrollado un manual gerencial que enfatiza los efectos a largo plazo de cómo evitar, y enfrentar conflictos. Argyris (1964) citado por Litwin y Stringer(1968),



establece que “la forma más efectiva para manejar los conflictos es por la vía de la confrontación, tanto desde el punto de vista de la organización como de la salud mental del trabajador”.

- ◆ Estructura. Esta variable nos permite conocer cómo las responsabilidades, tareas, son distribuidas dentro de una organización.
- ◆ Liderazgo. Este es un elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. Para Kreither y Kinicki (1997) el liderazgo es “influir en el personal para lograr los objetivos de la organización”. Es importante mencionar que el líder es el responsable de reconocer y mantener las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.
- ◆ Satisfacción. Es un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo.
- ◆ Capacitación. Para Alonso Siliceo (2004) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.
- ◆ Objetivos. Según Reyes Ponce (2005) son los fines que nos proponemos y entendemos por éstos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad.
- ◆ Cultura. esta debe de ser valiosa, ya que debe permitir a una organización hacer las cosas y comportarse de modo tal que obtenga bajos costos, ventas altas y márgenes altos.

Algunos otros factores que se toman en cuenta para evaluar el clima organizacional:

- Relaciones interpersonales.
- Beneficios adicionales.
- Identificación con la empresa.
- Horarios.
- Salario.
- Instalaciones.



- Plan de carrera.
- Seguridad en el trabajo.
- Estabilidad laboral.
- Toma de decisiones/autonomía.
- Reconocimiento.

Sin duda el estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

4.8 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- ∞ Las variables deben ser analizadas a partir de su naturaleza y sus interacciones dentro de la composición del Clima Organizacional y los efectos que provoca dentro de la organización.
- ∞ Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima, que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.
- ∞ El Clima Organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. Un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al Clima Organizacional que percibe desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.



4.9 BENEFICIOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El estudio del clima en las organizaciones trae consigo beneficios que se nombrarán a continuación:

A) Cuidado fundamental del empleado como un activo.

Las organizaciones son exitosas por la calidad del desempeño de los empleados. Cuando los empleados están al cuidado y es creado el ambiente adecuado no hay barreras para el desarrollo, su valor verdadero para la organización puede ser completamente realizado.

B) Respeto para la dignidad del empleado y la sensibilidad del ser humano.

Los humanos tienen necesidades fundamentales de seguridad, afiliación, aceptación y autorrealización. Para que estas y otras necesidades humanas sean satisfechas y orientadas a niveles altos de compromiso, iniciativa y desarrollo; la organización debe hacer énfasis en el respeto para la dignidad del empleado, satisfaciendo las necesidades que se presentan, para que puedan disfrutar de una estable y productiva fuerza de trabajo.

C) La completa comprensión de las realidades del negocio.

Esta evaluación debe llevarse a cabo con una completa comprensión de las realidades del negocio, y no como un punto de vista irreal y utópico de un ambiente de trabajo idealizado. Los factores enfatizados y medidos en esta evaluación son importantes bases para la optimización del desempeño del empleado en el lugar de trabajo, no únicamente en la creación de un ambiente donde cada uno se siente mejor.

D) Aplicación de la optimización y mejoramiento.

Existe una irrefutable tendencia en los negocios de hoy, un mejoramiento continuo e incremento de los niveles de eficiencia son una forma de vida y estos factores están dando un énfasis apropiado en esta evaluación porque ellos representan un siempre dinámico presente con el que cada empleado debe enfrentar.



E) Claves para la motivación y compromiso.

Más que únicamente identificar áreas de problemas potenciales para ser eliminadas, ésta evaluación del clima organizacional debe enfocarse en las áreas donde el comportamiento humano puede ser establecido más positivamente para crear empleados con altos niveles de motivación y compromiso.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad.

4.10 ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

Según Litwin y Stringer (1968) estas son las escalas del Clima Organizacional:

1. Estructura: Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

2. Responsabilidad: Es la percepción de parte 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 saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar



un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

4. Desafío: Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto estas o a los riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares: Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un



determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización

4.11 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- ❖ Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, Likert diseño un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Likert diseño su cuestionario considerando aspectos como: (a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados, (b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades; (c) características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo; (d) características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos; (e) características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades; (f) características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales; (g) características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales; (h) objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional a través de la medición de las dimensiones ya citadas.



La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

- ❖ Existen otros cuestionarios como el de Litwin y Stringer (1968) en el que se presentan una gama de variables organizacionales como la responsabilidad individual, la remuneración, el riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.
- ❖ El cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (citados por Dessler, 1993) se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.
- ❖ El cuestionario de Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del Director; estas dimensiones son: desempeño, implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos; sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente de relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes; importancia de la producción; comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director; confianza, esfuerzos del director para motivar al personal docente y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.



CAPITULO 5

CASO PRÁCTICO

En éste ultimo capítulo se llevará a cabo una evaluación y análisis del clima organizacional de una empresa. La cual nos ayudara a llevar a la práctica todo lo investigado en los capítulos anteriores.

La empresa que elegí para la aplicación de este fue un hotel, ya que me es muy interesante la administración y desarrollo de este tipo de empresas.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Por distintos motivos que se respetan y justifican, la gerencia general del hotel me pidió de favor emitir el nombre de este. Así que nada más describiré muy general ésta empresa.

5.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y huéspedes que nos eligen como una opción para cubrir sus necesidades. Innovando día con día nuestros servicios. Ofreciendo instalaciones confortables, limpias, seguras, con personal comprometido con una cultura de trabajo, basada en la calidad, honestidad, responsabilidad en el trabajo individual y en equipo, generando un ambiente de trabajo sano.

5.1.2 Visión

Mantenernos a la vanguardia en la calidad de nuestros servicios; como una empresa competitiva tanto a nivel local, como nacional e internacional. Promoviendo siempre la mejora continua, en un compromiso firme en nuestros valores, actitudes y habilidades. Creando clientes y huéspedes satisfechos y repetitivos; basándonos en la confianza de nuestra misión.



5.1.3 Valores

- ◆ Calidad humana.
- ◆ Respeto por el cliente.
- ◆ Profesionalismo.
- ◆ Pasión por lo que hacemos.
- ◆ Búsqueda constante de la mejora en calidad y crecimiento personal.

5.1.4 Estructura organizacional

El número total de empleados con el que cuenta el hotel son de 62 personas desde el más alto nivel hasta el nivel más bajo del organigrama.

El siguiente organigrama que voy a presentar es con el cual se rigen en este momento la empresa, pero me comentaron que están trabajando en él, ya que les hice saber que no está acorde a su desarrollo, así que probablemente sufra algunos cambios más adelante.

ANEXO #1 ORGANIGRAMA DEL HOTEL

5.1.5 Servicios incluidos

En cuanto a éstas puedo decir que son elegantes y confortables, decoradas con preciosas antigüedades que dan un estilo particular a cada una de ellas. Se cuenta con 55 habitaciones de estas, 40 son estándar, 14 suite y 1 suite residencial. Diversas habitaciones con balcones, ofrecen una vista espectacular de la catedral y a la Av. Madero.

Las habitaciones se encuentran totalmente remodeladas y equipadas con todas las comodidades, televisión por cable, secadora para cabello, bata de baño, reloj despertador, agua purificada, línea telefónica e internet inalámbrico. Se cuenta también con servicio a cuartos y cajas de seguridad sin ningún costo

Las tarifas que manejan la mayoría del año son las siguientes:

- Estándar: \$ 2,200.00
- Suite: 2,830.00
- Suite residencial 4,300.00



5.1.6 Servicios extra

El hotel cuentan con *restaurante* en el cual podrás disfrutar de la comida típica michoacana y la alta gastronomía internacional, acompañados de música de piano.

Por la tarde noche te ofrece disfrutar de su *lobby-piano-bar*, donde se podrá deleitar de una bebida exquisita a la par de una agradable música de piano en vivo.

Igualmente cuenta con la opción de su linda *cafetería*, para todas aquellas personas que les agrada degustar el distinguido sabor del café en un lugar cálido y relajante perfecto para gozar de esas pláticas amenas.

Y para cualquier evento tienen a su disposición 3 salones para acomodar desde 10 a 200 personas. Su personal organizará cuidadosamente su evento social o de negocios para que sea todo un éxito.

Por cualquier motivo que sea su visita ofrecen servicio de valet parking y estacionamiento techado.

5.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

La forma en que se va a desarrollar el caso práctico es mediante la aplicación de encuestas al personal del hotel.

La encuesta será desarrollada tomando en cuenta 5 variables a evaluar que se agruparan en 4 partes: motivación, satisfacción, conflicto y la última en la cual se englobara comunicación y liderazgo, en esta habrá un rango de 7 respuestas las cuales van a tachar siendo esa la respuesta más adecuada a su perspectiva y vivencia dentro de su área trabajo. El número total de ítems serán de 48, teniendo en la primera parte 16 ítems, 12 ítems en la segunda, en la tercera 7 y en la cuarta serán 13.

El permiso del hotel se conseguirá llevando un documento, en el que se extiendan los objetivos por los cuales se quiere hacer la encuesta, adjuntando la encuesta final, especificando también los beneficio para ellos, estos serán ver el nivel de clima organizacional que tienen, dar una tentativa de solución a los problemas que de ella se derivan y poder mejorar dentro del ente y se vea reflejado en la prestación del servicio.



Trabajaremos con el total de los empleados ya que el número de empleados es reducido y trabajar con muestras correríamos el riesgo de que la investigación pierda su veracidad, es por ello que se tratará de trabajar con el 100% a menos de que exista algún imprevisto por el cual no pudiera entrevistar a algún empleado.

Esta se realizará a grupos de máximo 10 empleados ya que antes de que comiencen a contestar llevaré a cabo una relajación, que es muy recomendada para que los empleados puedan contestar de la manera más sincera sin introducir situaciones momentáneas por las que estén pasando en ese instante, si no plasmar globalmente su punto de vista.

Al finalizar la aplicación de éstas, proseguiré a la concentración de datos, para adquirir resultados y poder, en base a esto, emitir mis conclusiones y recomendaciones.



5.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

5.3.1 Encuesta

A continuación muestro cuál es la encuesta que se aplicó a los empleados del hotel

ANEXO #2 ENCUESTA APLICADA AL HOTEL

5.3.2 Tabla y gráficos de resultados generales

La siguiente tabla y gráficos muestran los resultados finales de las encuestas, cabe mencionar que se había planeado aplicar tal encuesta a toda la empresa, ya que no es muy extenso su capital humano y me permitiría ser más veraz en los resultados, por cuestiones de la planeación de la empresa en sus períodos vacacionales nos encontramos con ausencia de 6 empleados.

Pero esto no afecta en nada los resultados ya que no es un número significativo de recurso humano total.

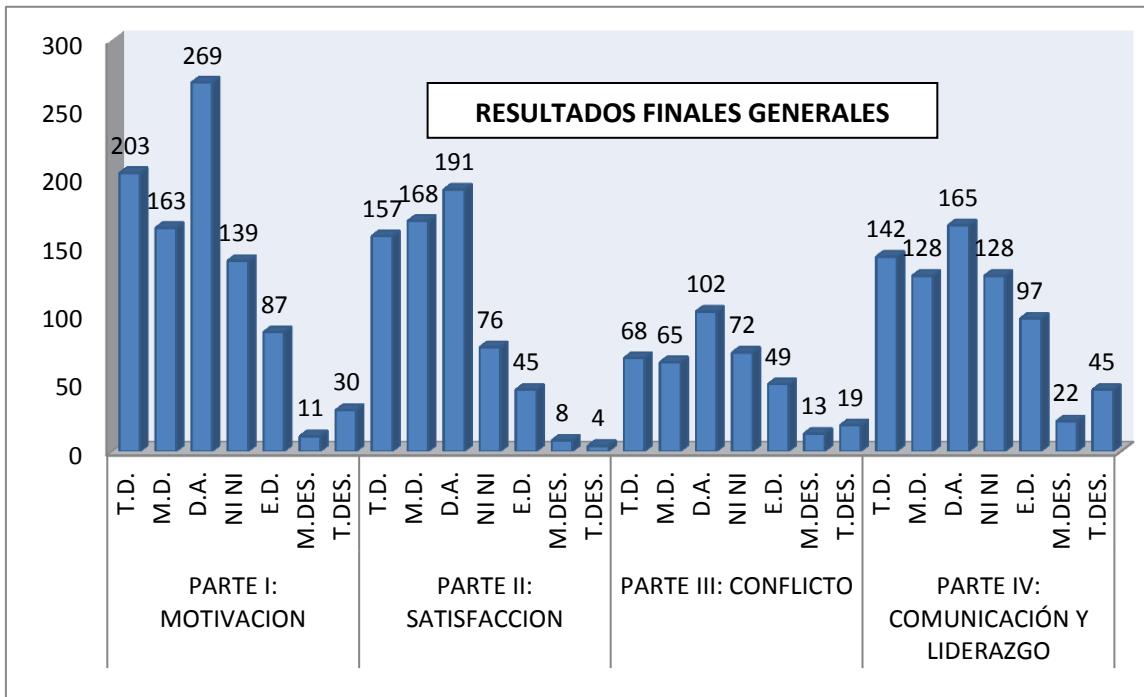
Tabla 5.1 Resultados generales de la encuesta

| PARTE I: MOTIVACION | | | | | | | PARTE II: SATISFACCION | | | | | | | PARTE III: CONFLICTO | | | | | | | PARTE IV: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO | | | | | | |
|---------------------|------|------|---------|------|--------|--------|------------------------|------|------|---------|------|--------|--------|----------------------|------|------|---------|------|--------|--------|------------------------------------|------|------|---------|------|--------|--------|
| T.D. | M.D. | D.A. | N.I.N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | N.I.N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | N.I.N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | N.I.N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. |
| 203 | 163 | 269 | 139 | 87 | 11 | 30 | 157 | 168 | 191 | 76 | 45 | 8 | 4 | 68 | 65 | 102 | 72 | 49 | 13 | 19 | 142 | 128 | 165 | 128 | 97 | 22 | 45 |

Fuente: propia



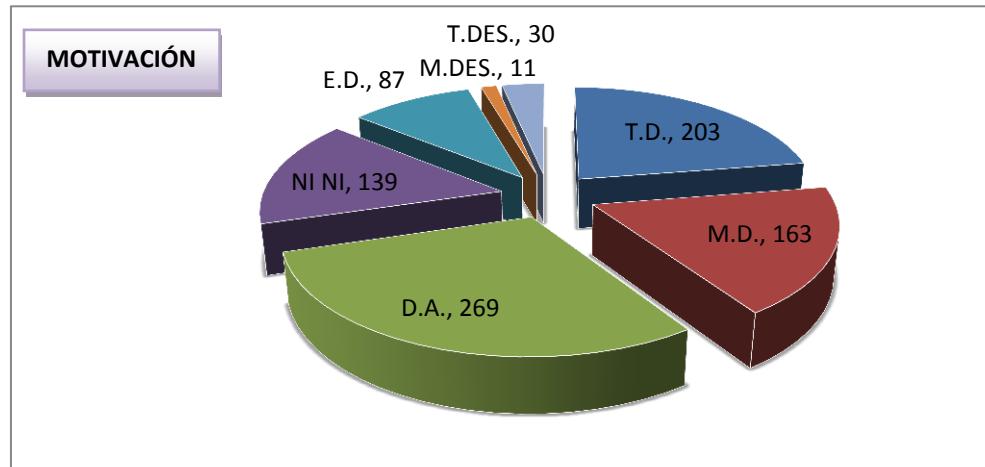
Figura: 5.1 Resultados finales generales



Fuente: encuesta

Los siguientes gráficos nos muestran los resultados de acuerdo a las variables que se manejaron en la encuesta

Figura 5.2 resultados generales parte 1

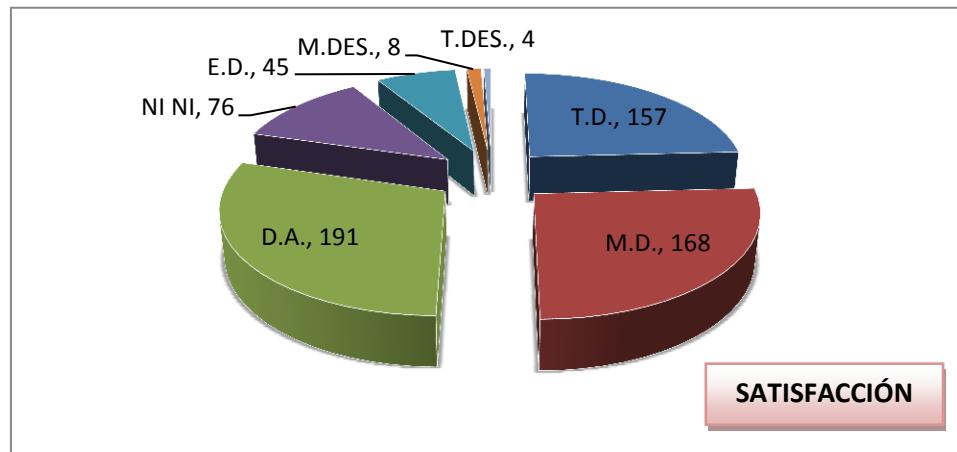


Fuente: encuesta

La evaluación de esta variable nos dice que los empleados están de acuerdo con la motivación que se les da dentro de la empresa.



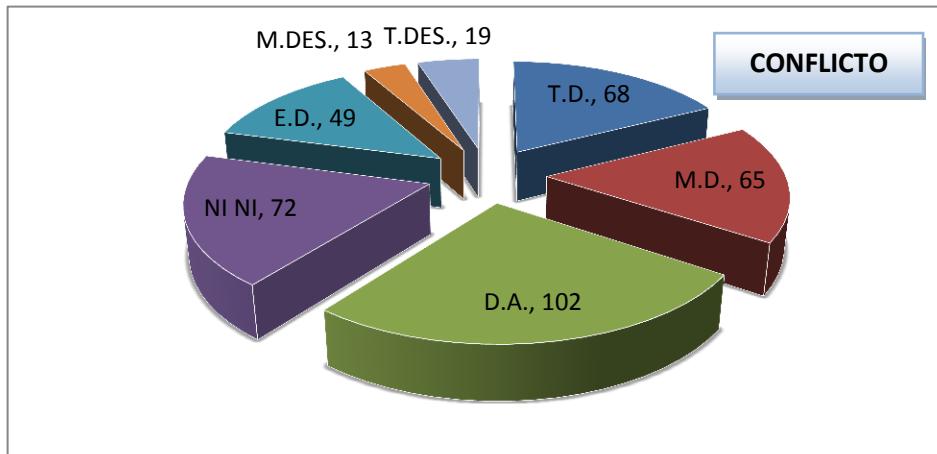
Figura 5.3 resultados generales parte II



Fuente: encuesta

En ésta variable la mayoría de los empleados encuestados se encuentran satisfechos dentro de la empresa.

Figura 5.4 resultados generales parte III

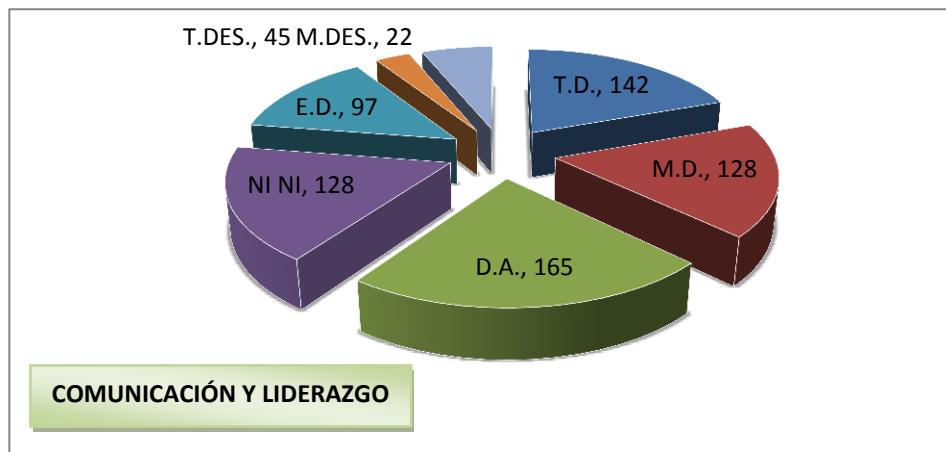


Fuente: aplicación de encuesta

Los empleados están de acuerdo con el manejo el conflicto dentro del hotel.



Figura 5.5 resultados generales parte IV



Fuente: aplicación de encuesta

Se encuentran de acuerdo los encuestados con la comunicación y liderazgo dentro de su trabajo.

5.3.3 Gráficos por área

Ahora bien, se mostrara unos gráficos y tablas de acuerdo el I área en que trabajan, para esto el hotel los divide en los siguientes:

- Recepción.
- Alimentos y bebidas.
- Camaristas o división de cuartos.
- Administración.
- Recursos humanos.



Tabla 5.2 resultados de la encuesta del área de recepción

| RECEPCIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | PARTE III: CONFLICTO | | | | PARTE IV: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO | | | | | | | |
|---------------------|------|------|-------|------|--------|--------|------------------------|------|------|-------|------|--------|--------|----------------------|------|----------------------|-------|------------------------------------|--------|------------------------------------|------|------|------|-------|------|--------|--------|
| PARTE I: MOTIVACION | | | | | | | PARTE II: SATISFACCION | | | | | | | PARTE III: CONFLICTO | | | | PARTE IV: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO | | | | | | | | | |
| T.D. | M.D. | D.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. |
| 11 | 14 | 37 | 24 | 11 | 4 | 9 | 6 | 31 | 33 | 6 | 3 | 3 | 2 | 3 | 9 | 17 | 12 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 | 25 | 24 | 12 | 5 | 6 |

Fuente: aplicación de encuesta

Tabla 5.3 Análisis de datos parte I.

| Clase | Frecuencia |
|------------------------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 9 |
| Muy en desacuerdo (2) | 4 |
| En desacuerdo (3) | 11 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 24 |
| De acuerdo (5) | 37 |
| Muy de acuerdo (6) | 16 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 11 |

Fuente: propia

Tabla 5.4 Análisis de datos parte I

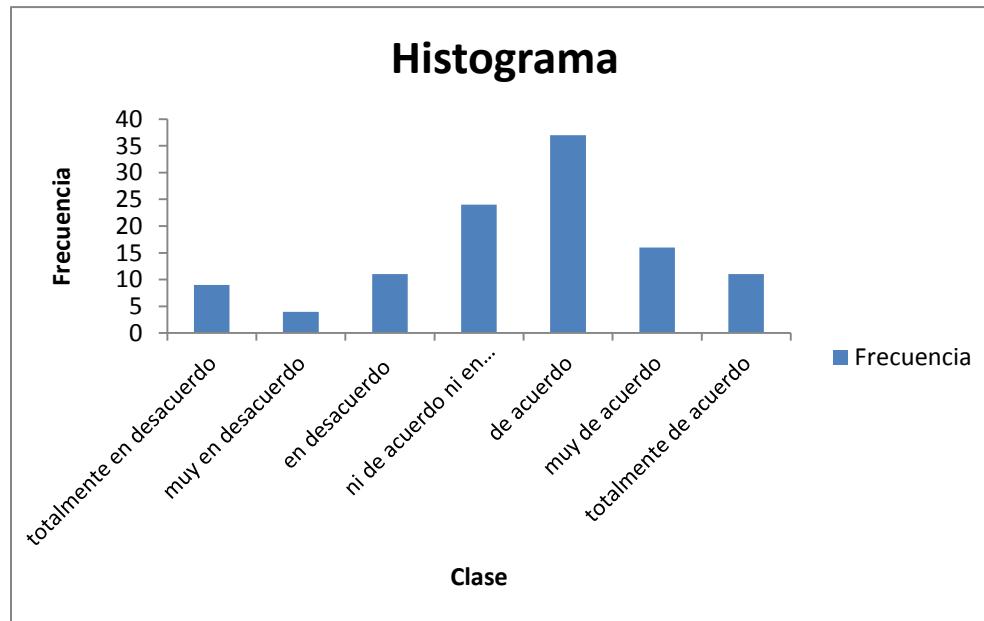
| Datos | |
|---------|-----|
| Media | 4.5 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia

Podemos decir, que la media se encuentra en la clase ni acuerdo ni en desacuerdo, mientras que la mediana y la moda se encuentran en de acuerdo.



Figura 5.6 resultados de motivación del área de recepción



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Figura 5.7 resultados de motivación del área de recepción



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Como se puede ver, la mayoría de los empleados que laboran dentro de esta área opinan que están de acuerdo (33%) con el grado de motivación.



Tabla 5.5 Análisis de datos parte II.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 2 |
| Muy en desacuerdo (2) | 3 |
| En desacuerdo (3) | 3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 6 |
| De acuerdo (5) | 33 |
| Muy de acuerdo (6) | 31 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 6 |

Fuente: propia

Tabla 5.6 Análisis de datos parte II.

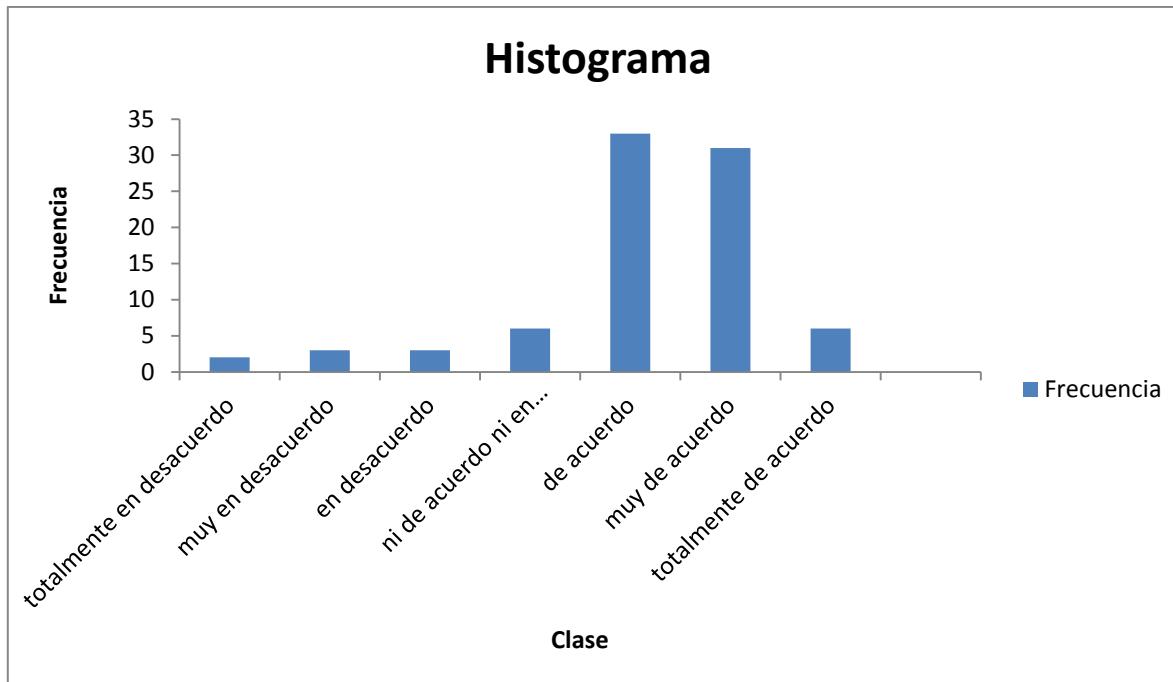
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 5.16666667 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia

Tanto la media como la mediana y la moda se encuentran ubicados en la clase número 5 que pertenece a la opción de acuerdo.

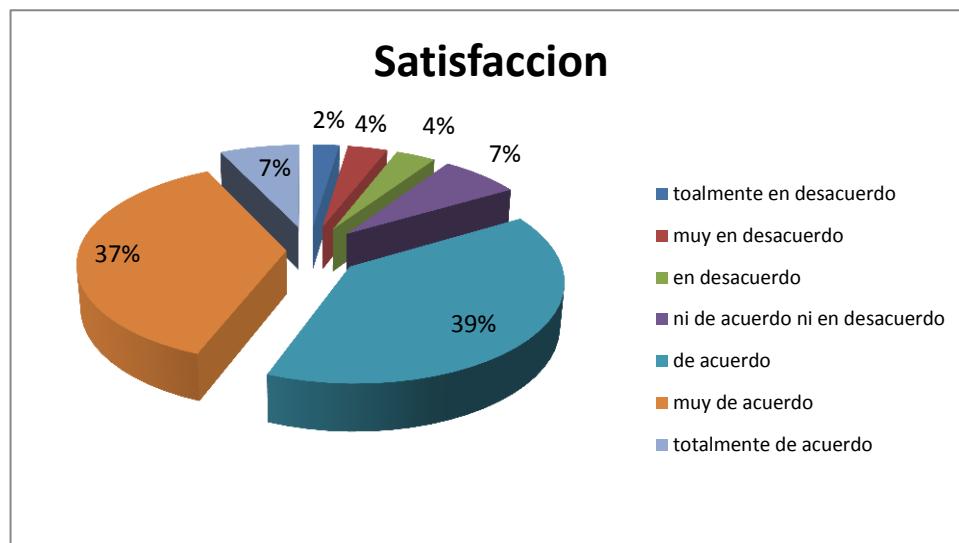


Figura 5.8 resultados de satisfacción del área de recepción



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Figura 5.9 resultados de satisfacción del área de recepción



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Se observa que el 39% de las respuestas que se dieron están de acuerdo con la satisfacción que sienten dentro del hotel.



Tabla 5.7 Análisis de datos parte III.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 2 |
| Muy en desacuerdo (2) | 3 |
| En desacuerdo (3) | 3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 12 |
| De acuerdo (5) | 17 |
| Muy de acuerdo (6) | 9 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 3 |

Fuente: propia

Tabla 5.8 Análisis de datos parte III.

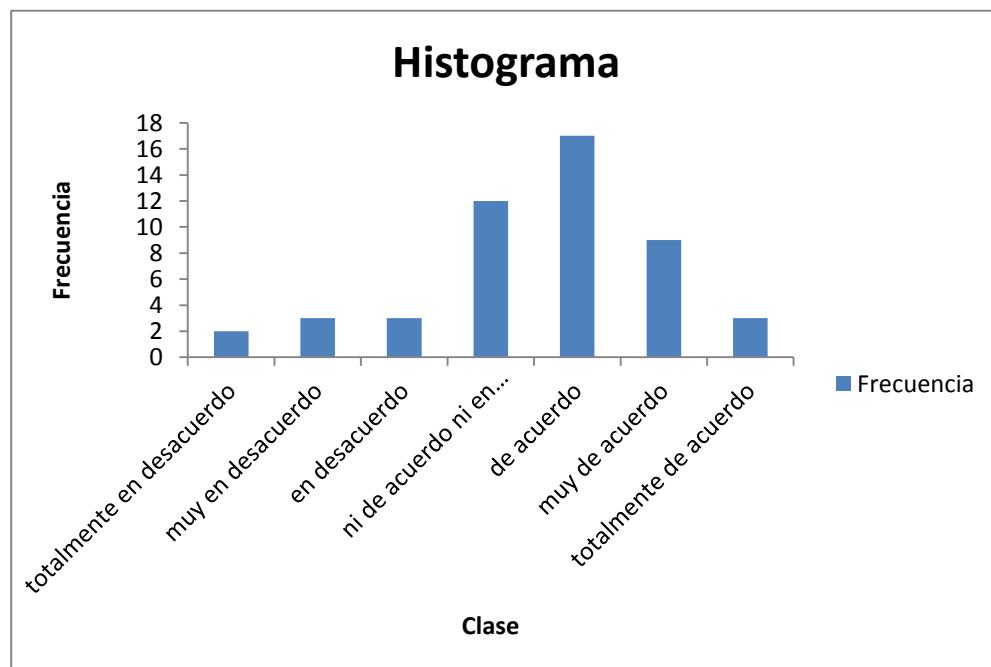
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 4.59183673 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia

Se encuentra la media en el rango ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que la mediana y la moda se ubican en el número 5 que pertenece al rango de acuerdo.

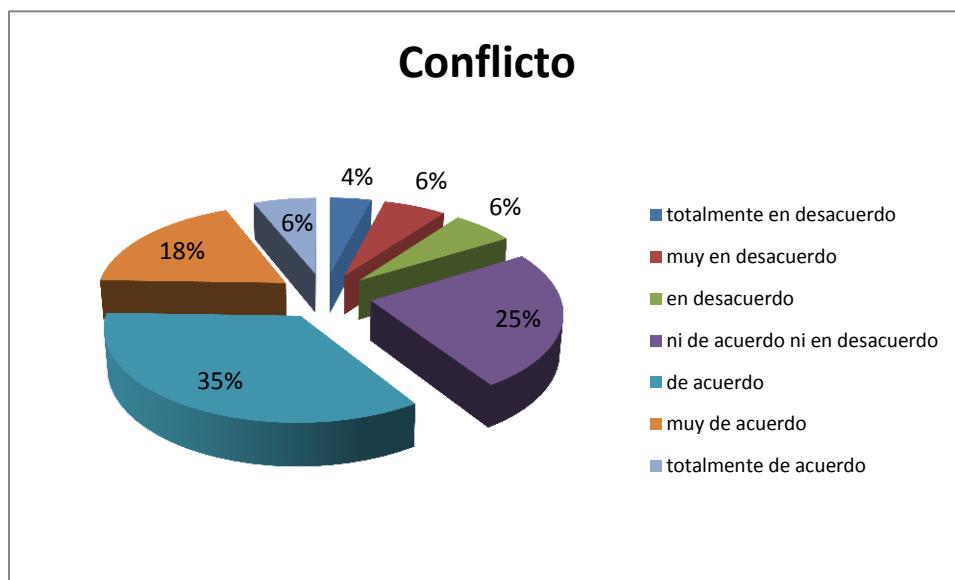


Figura 5.10 resultados de la variable conflicto del área de recepción



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Figura 5.11 resultados de la variable conflicto del área de recepción



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Dentro de la variable conflicto, el 35% de los resultados se encuentran en la opción de acuerdo.



Tabla 5.9 Análisis de datos parte IV.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 6 |
| Muy en desacuerdo (2) | 5 |
| En desacuerdo (3) | 12 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 24 |
| De acuerdo (5) | 25 |
| Muy de acuerdo (6) | 17 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 2 |

Fuente: propia

Tabla 5.10 Análisis de datos parte IV.

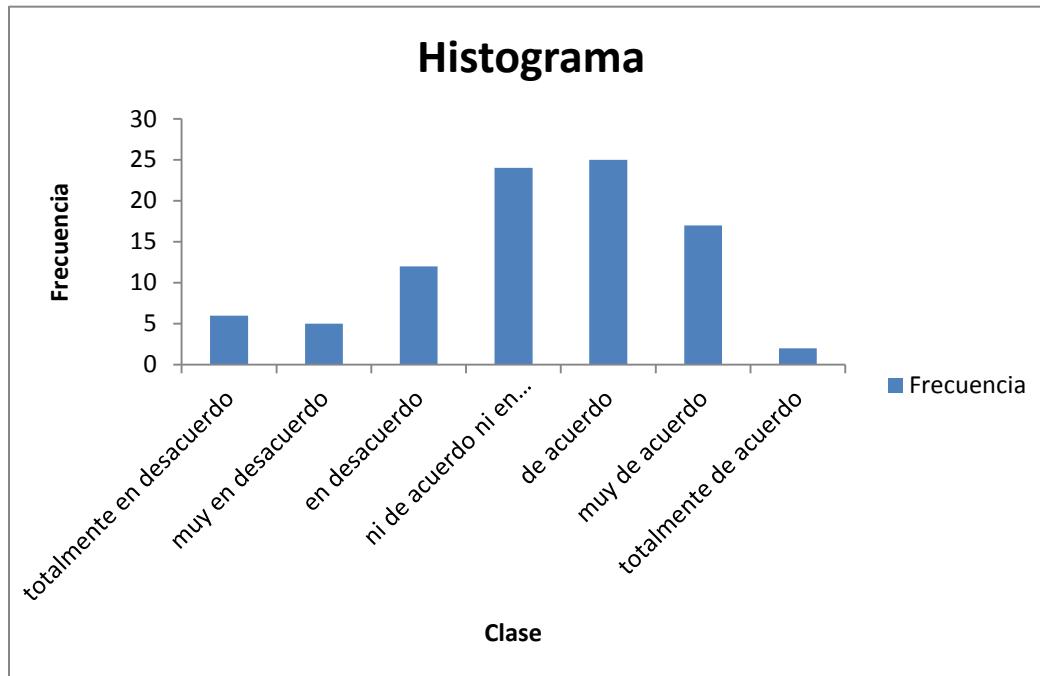
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 4.27472527 |
| Mediana | 4 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia

Tanto la media como la mediana se encuentran en el rango ni acuerdo ni en desacuerdo (4) y la moda se ubica en de acuerdo (5).

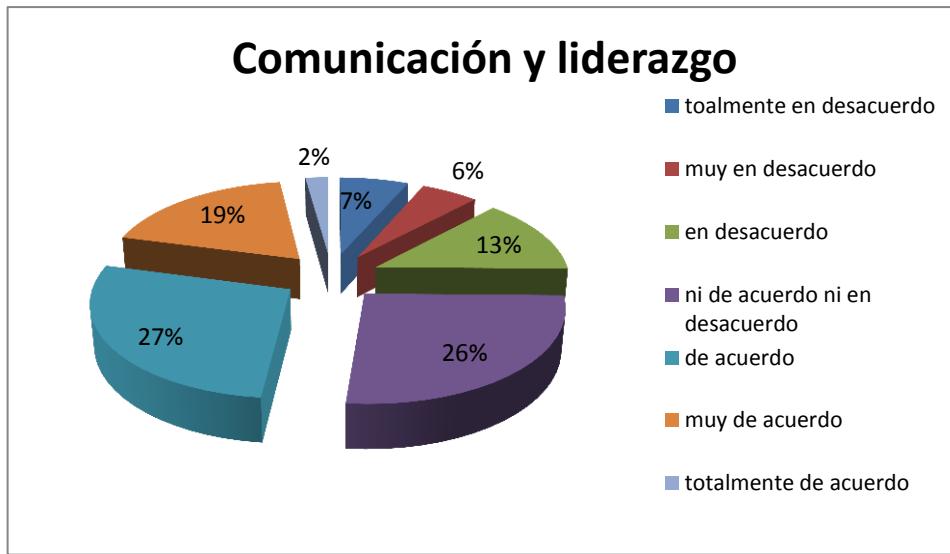


Figura 5.12 resultados de la variable comunicación y liderazgo de recepción



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Figura 5.13 resultados de la variable comunicación y liderazgo de recepción



Fuente propia: análisis de datos de la encuesta.

27% del total de resultados, en las variables de comunicación y liderazgo están de acuerdo con éstas.



Tabla 5.11 resultados de la encuesta del área de división de cuartos o camaristas.

| DIVISION DE CUARTOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------|------|---------|------|--------|--------|------------------------|------|------|---------|------|--------|--------|----------------------|------|------|---------|------|------------------------------------|------|------|------|---------|------|--------|--------|----|--|--|
| PARTE I: MOTIVACION | | | | | | | PARTE II: SATISFACCION | | | | | | | PARTE III: CONFLICTO | | | | | PARTE IV: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO | | | | | | | | | | |
| T.D. | M.D. | D.A. | N.I N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | N.I N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | N.I N.I | E.D. | M.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | N.I N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. | | | |
| 76 | 39 | 29 | 26 | 14 | 2 | 6 | 68 | 44 | 16 | 10 | 3 | 1 | 2 | 26 | 19 | 13 | 10 | 4 | 2 | 10 | 53 | 50 | 9 | 12 | 8 | 1 | 23 | | |

Fuente: aplicación de encuesta.

Tabla 5.12 resultados de la encuesta del área de división de cuartos parte I

| Clase | Frecuencia |
|------------------------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 6 |
| Muy en desacuerdo (2) | 2 |
| En desacuerdo (3) | 14 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 26 |
| De acuerdo (5) | 29 |
| Muy de acuerdo (6) | 39 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 76 |

Fuente: propia

Tabla 5.13 resultados de la encuesta del área de división de cuartos parte I

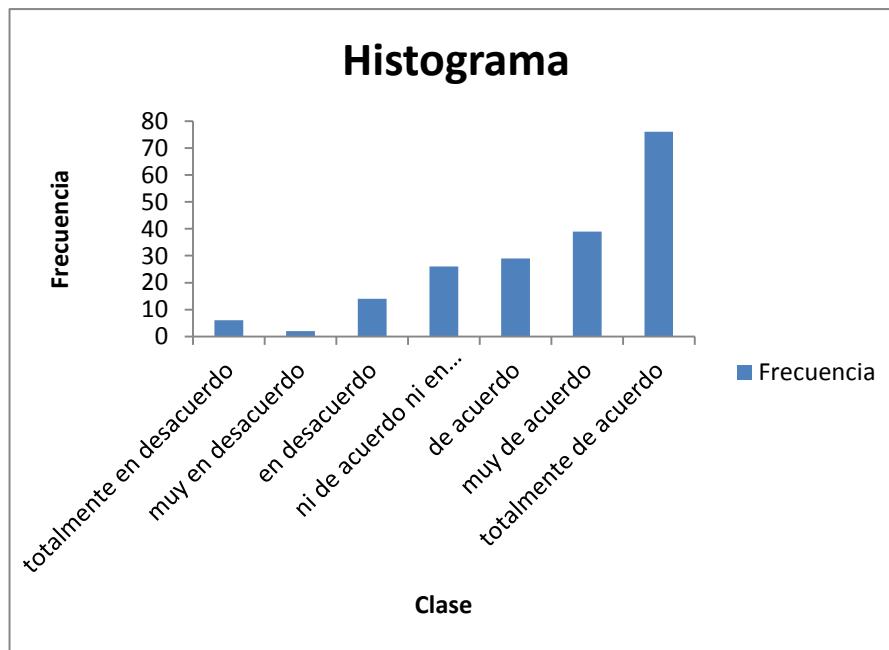
| Datos | |
|---------|------------|
| Media | 5.55729167 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |

Fuente: propia

Como se muestra la media la encontramos en el número 5 que pertenece en la opción de acuerdo, a su vez la mediana se encuentra en muy de acuerdo (6) y la moda en totalmente de acuerdo (7).

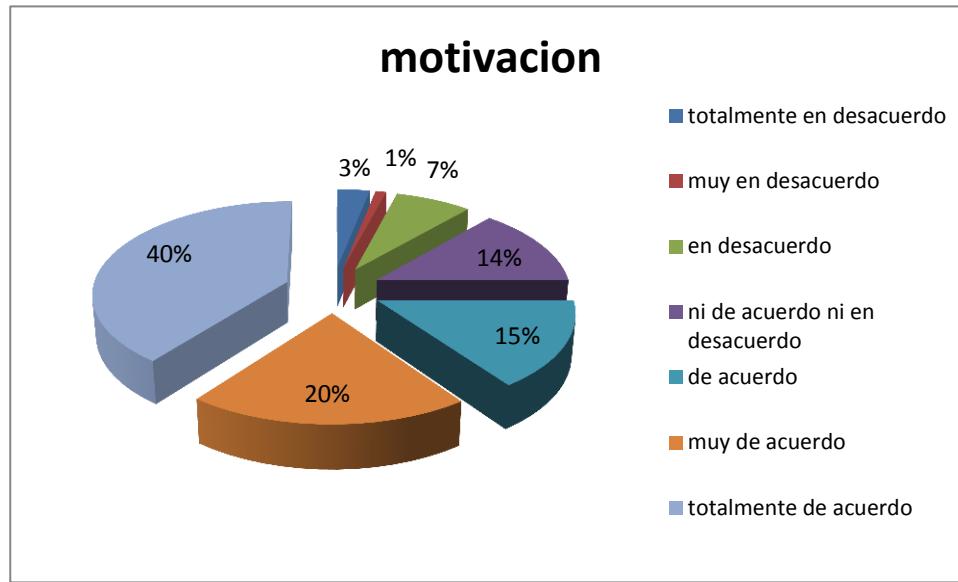


Figura 5.14 resultados de la variable motivación.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Figura 5.15 resultados de la variable de motivación.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

En la parte de motivación 40% optaron por la opción totalmente de acuerdo.



Tabla 5.14 resultados de la encuesta del área de división de cuartos parte II

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 2 |
| Muy en desacuerdo (2) | 1 |
| En desacuerdo (3) | 3 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 10 |
| De acuerdo (5) | 16 |
| Muy de acuerdo (6) | 44 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 68 |

Fuente: propia

Tabla 5.15 resultados de la encuesta del área de división de cuartos parte II

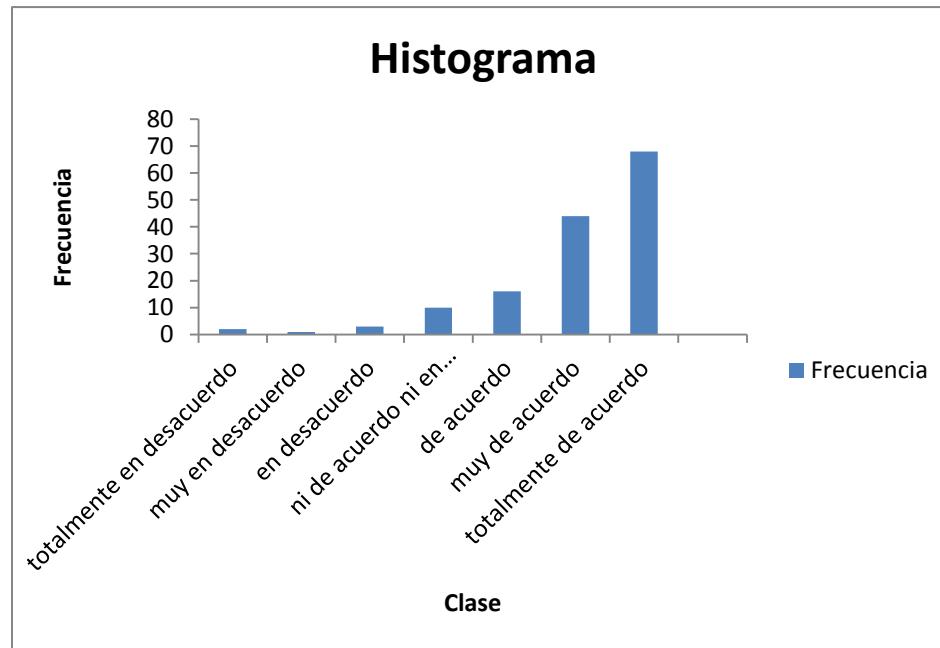
| <i>Datos</i> | |
|--------------|--------|
| Media | 6.0625 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |

Fuente: propia

La media y la mediana la podemos hallar en el rango muy de acuerdo (6), así como la moda en totalmente de acuerdo (7).

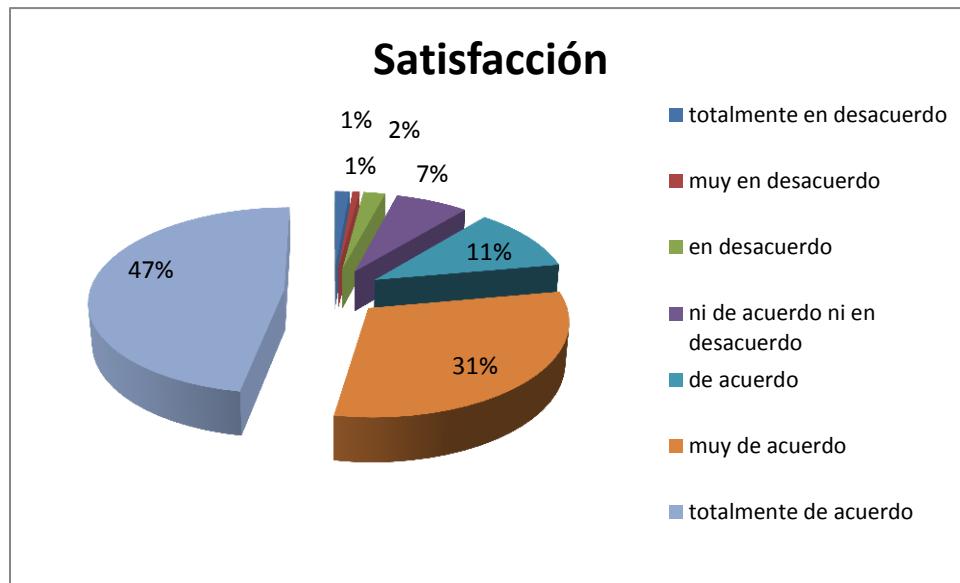


Figura 5.16 resultados de la variable satisfacción.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Figura 5.17 resultados de la variable satisfacción.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

En la variable satisfacción se encuentra totalmente de acuerdo (47%) a diferencia del 1% que es totalmente en desacuerdo.



Tabla 5.16 resultados de la encuesta del área de división de cuartos parte III

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 10 |
| Muy en desacuerdo (2) | 2 |
| En desacuerdo (3) | 4 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 10 |
| De acuerdo (5) | 13 |
| Muy de acuerdo (6) | 19 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 26 |

Fuente: propia

Tabla 5.17 resultados de la encuesta del área de división de cuartos parte III

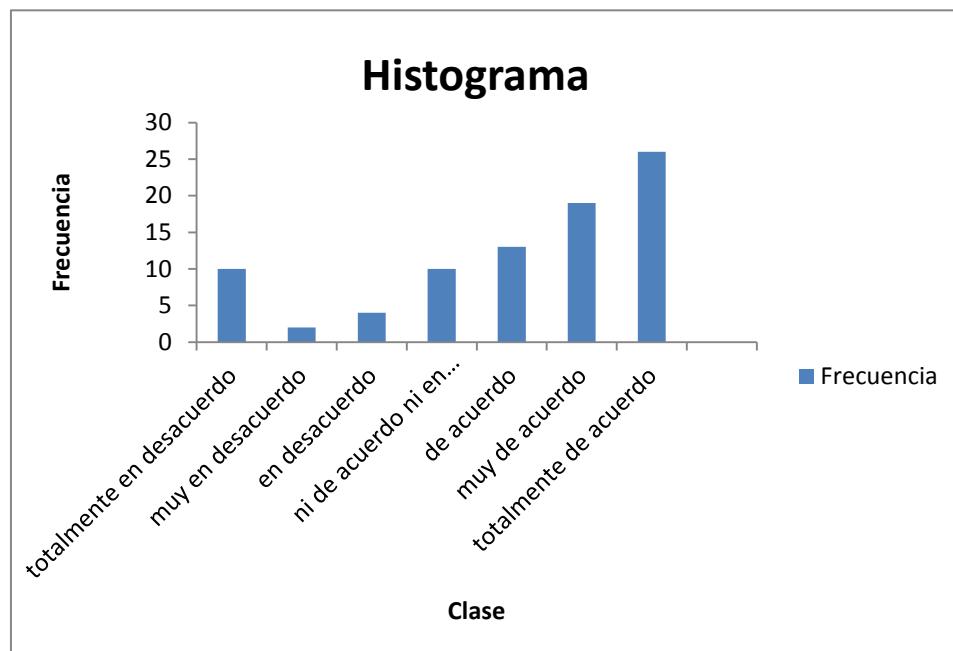
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 5.08333333 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |

Fuente: propia

Encontramos la media en el rango 5, la mediana se ubica en el 6 (muy de acuerdo) y la moda en el 7 (totalmente de acuerdo).

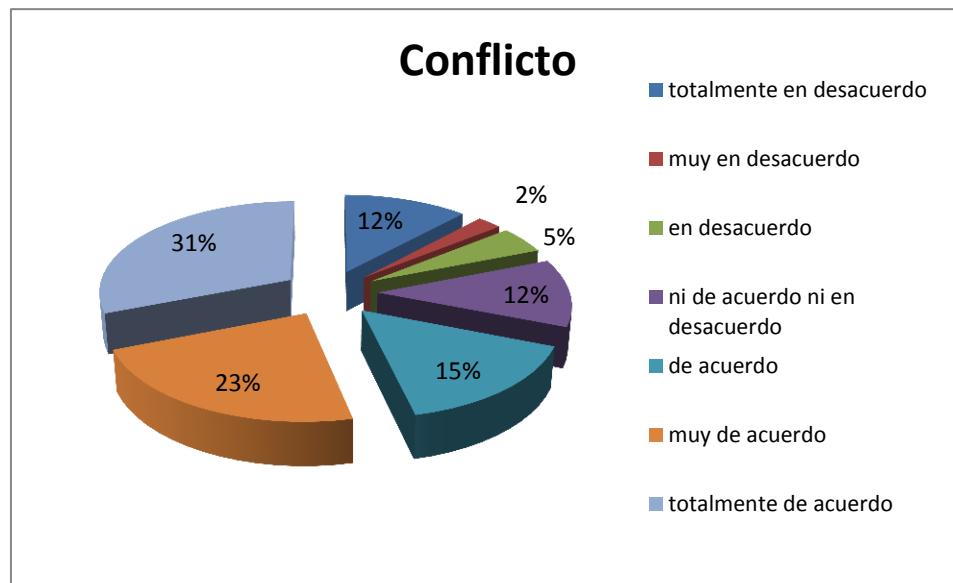


Figura 5.18 resultados de la variable conflicto.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Figura 5.19 resultados de la variable conflicto



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Como se observa los empleados están totalmente de acuerdo (31%) con el manejo del conflicto en el interior de la empresa.



Tabla 5.18 resultados de la encuesta del área de división de cuartos parte IV.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 23 |
| Muy en desacuerdo (2) | 1 |
| En desacuerdo (3) | 8 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 12 |
| De acuerdo (5) | 9 |
| Muy de acuerdo (6) | 50 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 53 |

Fuente: propia

Tabla 5.19 resultados de la encuesta del área de división de cuartos parte IV.

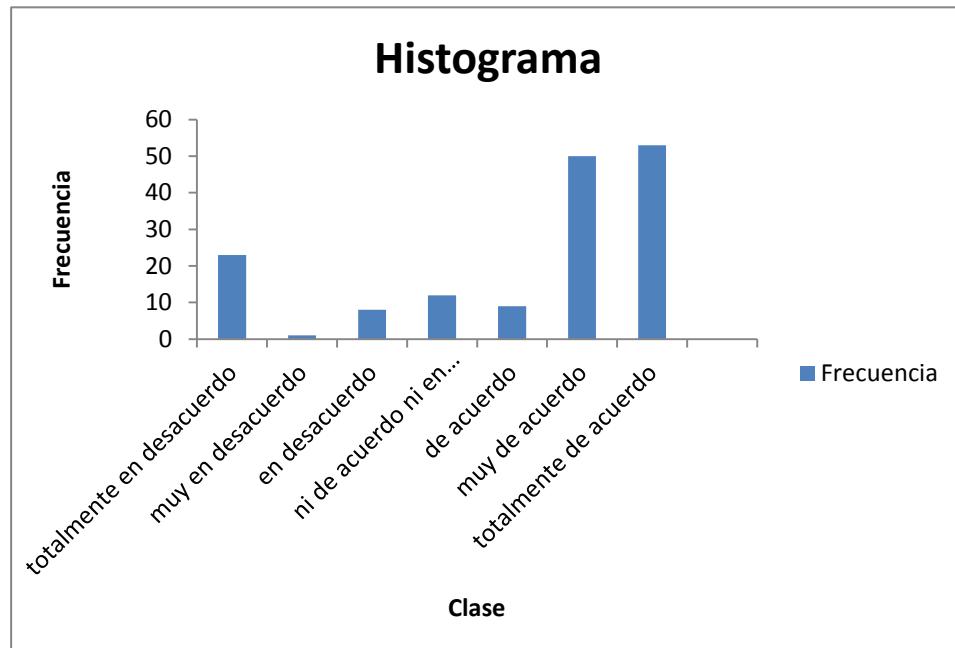
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 5.21153846 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |

Fuente: propia

Ubicamos la media en el rango de acuerdo (5), mientras que la mediana en muy de acuerdo (6) y la moda en totalmente de acuerdo (7).



Figura 5.20 resultados de la variable comunicación y liderazgo.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

Figura 5.21 resultados de la variable comunicación y liderazgo.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

El 34% del total de resultados, lo adquirió la opción totalmente de acuerdo.



Tabla 5.20 resultados de la encuesta del área de división de alimentos y bebidas.

| ALIMENTOS Y BEBIDAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------|------|---------|------|--------|--------|------|------------------------|------|---------|------|--------|--------|------|------|----------------------|---------|------|--------|--------|------|------------------------------------|------|---------|------|--------|--------|
| PARTE I: MOTIVACION | | | | | | | | PARTE II: SATISFACCION | | | | | | | | PARTE III: CONFLICTO | | | | | | PARTE IV: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO | | | | | |
| T.D. | M.D. | D.A. | N.I N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | N.I N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | N.I N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | N.I N.I | E.D. | M.DES. | T.DES. |
| 82 | 90 | 141 | 69 | 38 | 4 | 8 | 79 | 68 | 107 | 45 | 24 | 1 | 0 | 32 | 36 | 49 | 41 | 19 | 6 | 6 | 62 | 44 | 95 | 78 | 48 | 14 | 10 |

Fuente: aplicación de encuesta.

Tabla 5.21 resultados de la encuesta del área alimentos y bebidas parte I.

| Clase | Frecuencia |
|------------------------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 8 |
| Muy en desacuerdo (2) | 4 |
| En desacuerdo (3) | 38 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 69 |
| De acuerdo (5) | 141 |
| Muy de acuerdo (6) | 90 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 82 |

Fuente: propia.

Tabla 5.22 resultados de la encuesta del área alimentos y bebidas parte I.

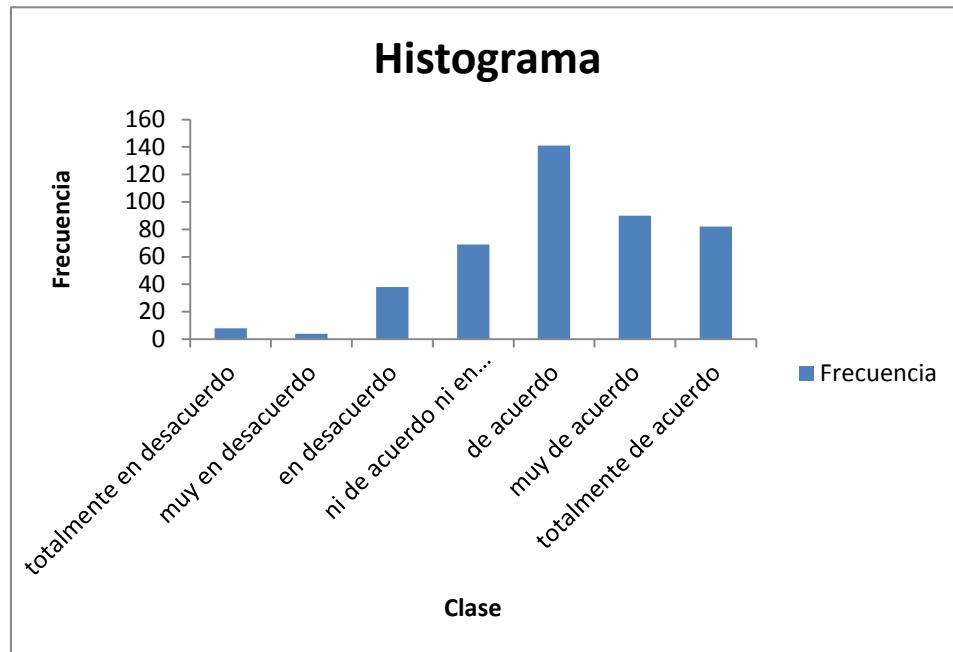
| Datos | |
|---------|------------|
| Media | 5.15046296 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia.

Tanto la media, mediana y moda la podemos encontrar en la opción de acuerdo (5).

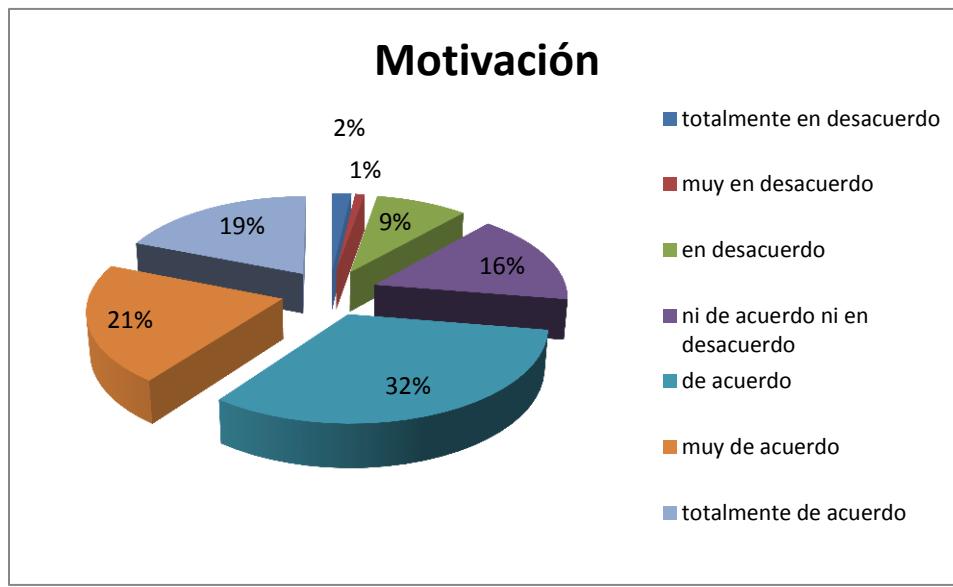


Figura 5.22 resultados de motivación del área de recepción.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.23 resultados de la variable motivación.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Los empleados opinan que están totalmente de acuerdo (23%) con la motivación.



Tabla 5.23 resultados de la encuesta del área alimentos y bebidas parte II.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 0 |
| Muy en desacuerdo (2) | 1 |
| En desacuerdo (3) | 24 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 45 |
| De acuerdo (5) | 107 |
| Muy de acuerdo (6) | 68 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 79 |

Fuente: propia.

Tabla 5.24 resultados de la encuesta del área alimentos y bebidas parte II.

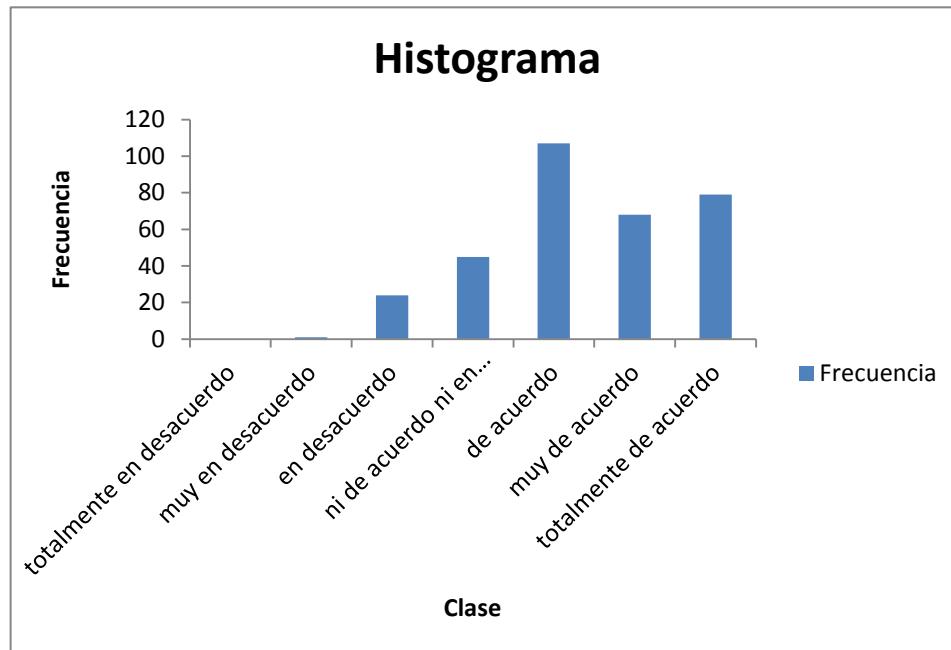
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 5.40123457 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia.

En esta variable encontramos a media, así como a la mediana y la moda en el rango de acuerdo (5).

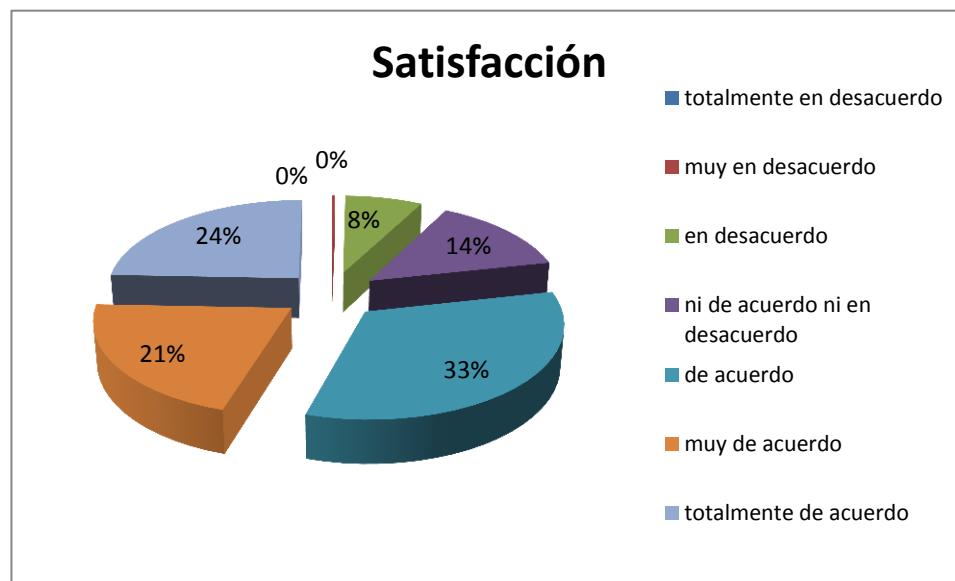


Figura 5.24 resultados de la variable satisfacción.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.24 resultados de la variable satisfacción.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

33% de los resultados se encuentran en la opción de acuerdo.



Tabla 5.25 resultados de la encuesta del área alimentos y bebidas parte III.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 6 |
| Muy en desacuerdo (2) | 6 |
| En desacuerdo (3) | 19 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 41 |
| De acuerdo (5) | 49 |
| Muy de acuerdo (6) | 36 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 32 |

Fuente: propia.

Tabla 5.26 resultados de la encuesta del área alimentos y bebidas parte III.

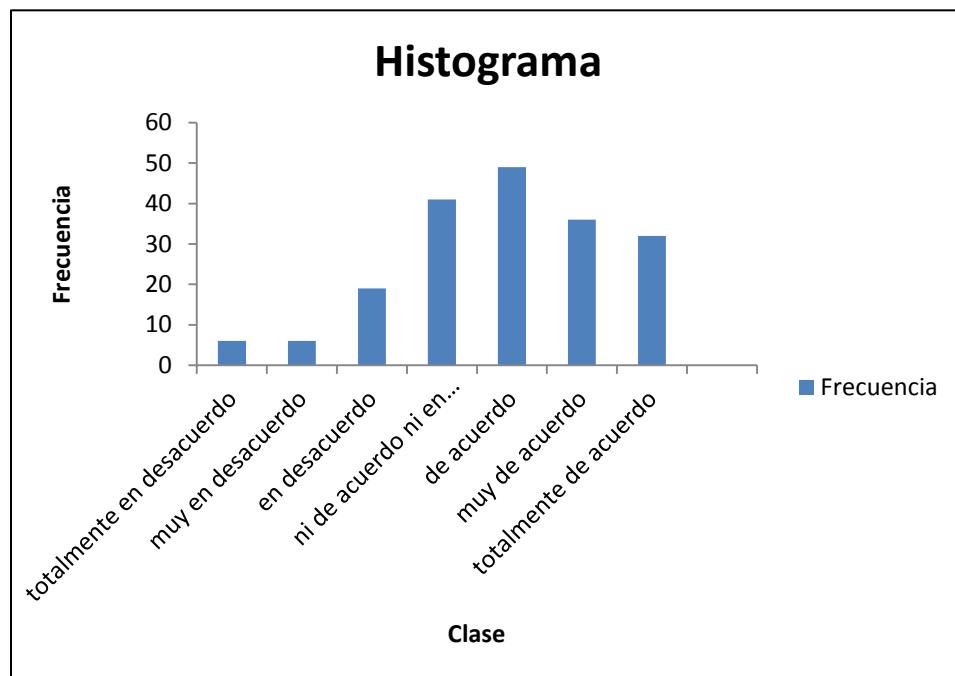
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 4.88888889 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia.

Se ubica la media en 4.8 por tanto, puedo decir que aun se encuentra en ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras la mediana y la moda en de acuerdo (5).

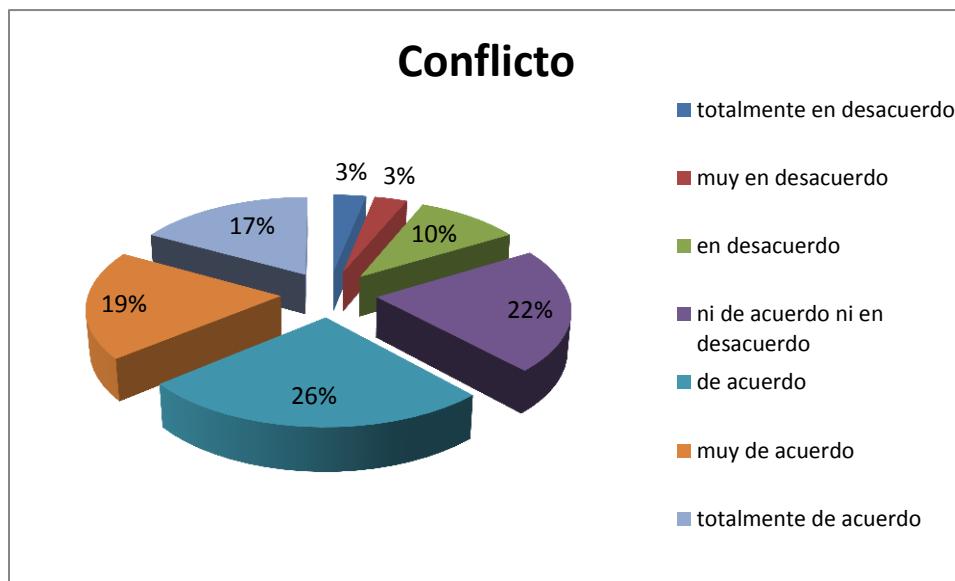


Figura 5.25 resultados de la variable conflicto.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.26 resultados de la variable conflicto.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

El 26% de los empleados se encuentran de acuerdo con el manejo del conflicto dentro del hotel.



Tabla 5.27 resultados de la encuesta del área alimentos y bebidas parte IV.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 10 |
| Muy en desacuerdo (2) | 14 |
| En desacuerdo (3) | 48 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 78 |
| De acuerdo (5) | 95 |
| Muy de acuerdo (6) | 44 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 62 |

Fuente: propia.

Tabla 5.28 resultados de la encuesta del área alimentos y bebidas parte IV.

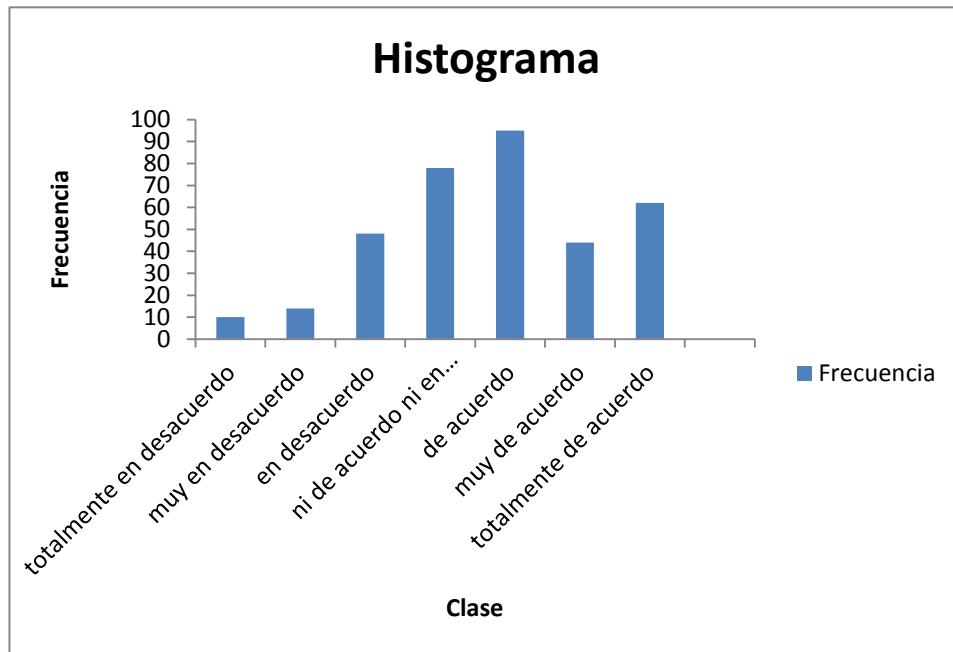
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 4.74928775 |
| Error típico | 0.08199473 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia.

La media se encuentra en la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo (4), en tanto la mediana y moda se ubica en de acuerdo (5).



Figura 5.27 resultados de la variable comunicación liderazgo.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.28 resultados de la variable comunicación liderazgo.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Los empleados están de acuerdo (27%) con el manejo de la comunicación y liderazgo dentro de la organización.



Tabla 5.29 resultados de la encuesta del área administrativo.

| ADMINISTRATIVO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------|------|-------|------|--------|--------|------------------------|------|------|-------|----------------------|--------|------|------------------------------------|------|-------|------|--------|------|------|------|-------|------|--------|--------|---|---|
| PARTE I: MOTIVACION | | | | | | | PARTE II: SATISFACCION | | | | PARTE III: CONFLICTO | | | PARTE IV: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO | | | | | | | | | | | | | |
| T.D. | M.D. | O.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | O.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.D. | M.D. | O.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.D. | M.D. | O.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. | | |
| 13 | 9 | 37 | 9 | 9 | 1 | 2 | 8 | 10 | 21 | 11 | 7 | 3 | 0 | 6 | 5 | 8 | 6 | 8 | 0 | 2 | 18 | 5 | 18 | 7 | 13 | 0 | 4 |

Fuente: propia.

Tabla 5.29 resultados de la encuesta del área administrativa parte I.

| Clase | Frecuencia |
|------------------------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 2 |
| Muy en desacuerdo (2) | 1 |
| En desacuerdo (3) | 9 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 9 |
| De acuerdo (5) | 37 |
| Muy de acuerdo (6) | 9 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 13 |

Fuente: propia.

Tabla 5.30 resultados de la encuesta del área administrativa parte I

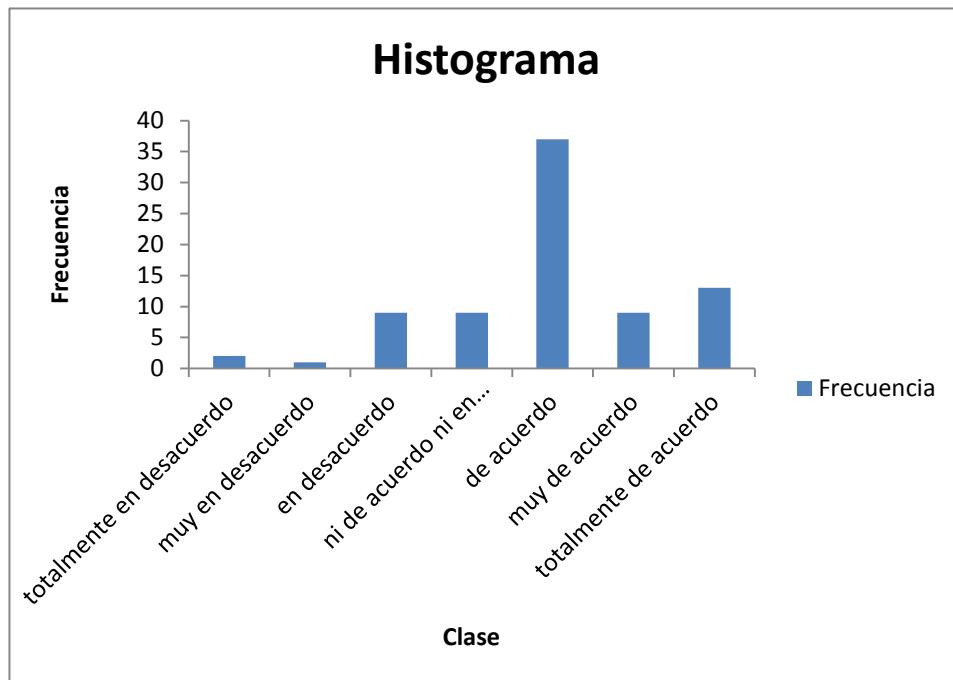
| Datos |
|------------|
| Media |
| 5.22302158 |
| Mediana |
| 5 |
| Moda |
| 5 |

Fuente: propia.

Media, mediana y moda se ubican en de acuerdo, con un valor asignado de 5.



Figura 5.29 resultados de la variable motivación.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.30 resultados de la variable motivación.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Un gran porcentaje está de acuerdo (46%) con el grado de motivación que tienen en la empresa.



Tabla 5.31 resultados de la encuesta del área administrativa parte II.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 0 |
| Muy en desacuerdo (2) | 3 |
| En desacuerdo (3) | 7 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 11 |
| De acuerdo (5) | 21 |
| Muy de acuerdo (6) | 10 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 8 |

Fuente: propia.

Tabla 5.32 resultados de la encuesta del área administrativa parte II.

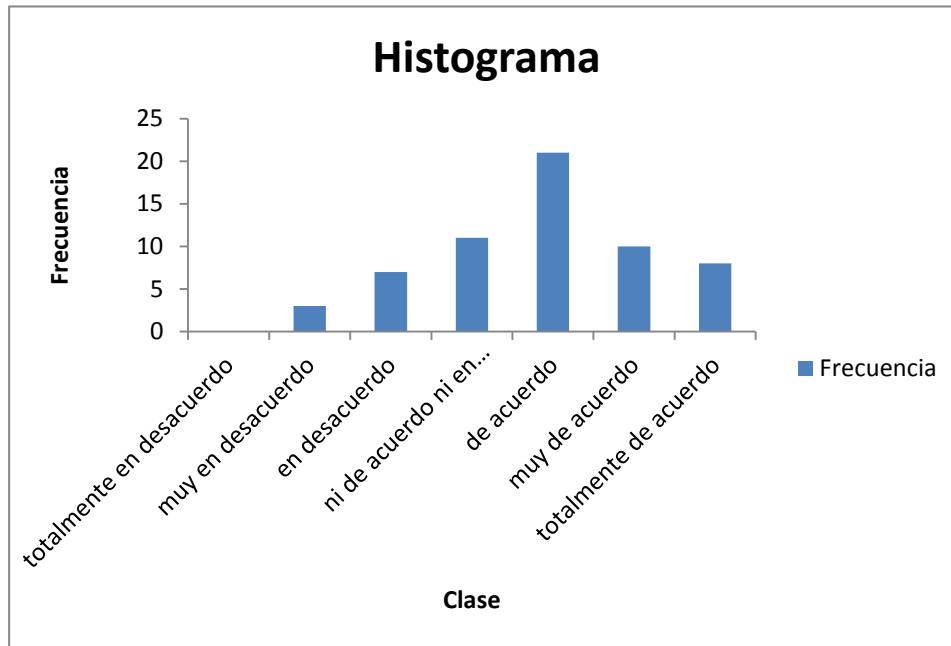
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 4.86666667 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia.

En cuanto a satisfacción encontramos la media en ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) y la mediana y la moda en de acuerdo (5).

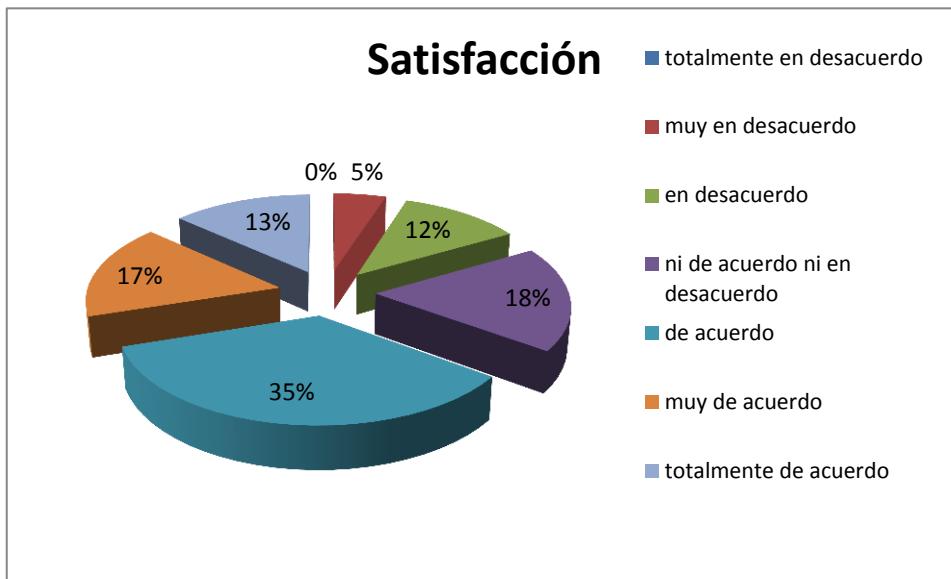


Figura 5.31 resultados de la variable satisfacción.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.32 resultados de la variable satisfacción.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

En la variable satisfacción encontramos el 33% del total en de acuerdo.



Tabla 5.33 resultados de la encuesta del área administrativa parte III.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 2 |
| Muy en desacuerdo (2) | 0 |
| En desacuerdo (3) | 8 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 6 |
| De acuerdo (5) | 8 |
| Muy de acuerdo (6) | 5 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 6 |

Fuente: propia.

Tabla 5.33 resultados de la encuesta del área administrativa parte III.

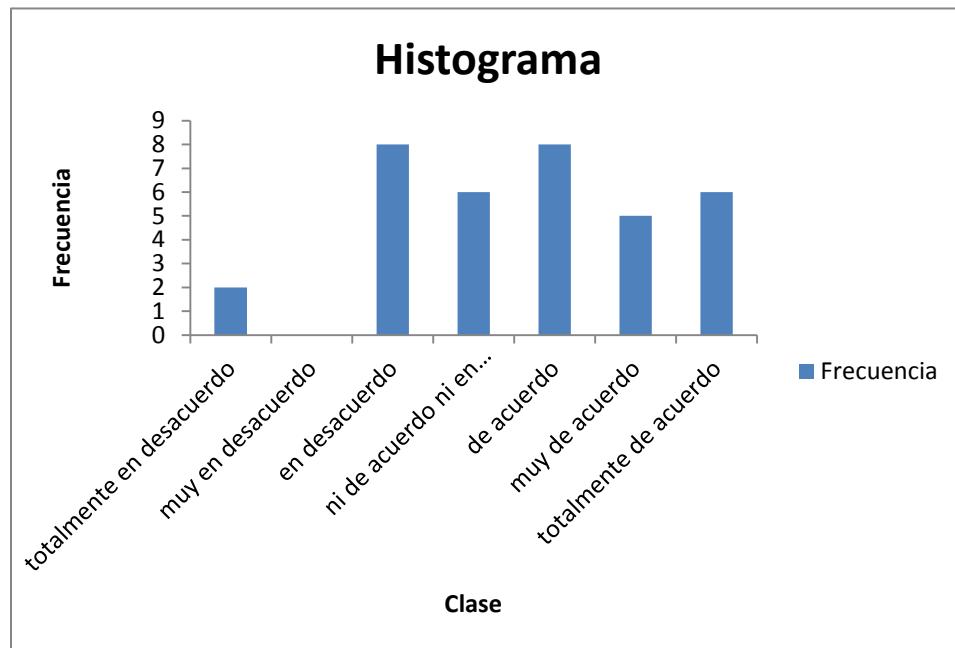
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 4.62857143 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 3 |

Fuente: propia.

En la variable conflicto la media se ubica en el valor 4.6 que pertenece a la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, la mediana en de acuerdo (5) y la moda en el 3.



Figura 5.33 resultados de la variable conflicto.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.34 resultados de la variable conflicto.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

En esta podemos ver que el 23% se encuentran en desacuerdo(3), pero con el mismo porcentaje se encuentra en de acuerdo (5).



Tabla 5.34 resultados de la encuesta del área administrativa parte IV.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 4 |
| Muy en desacuerdo (2) | 0 |
| En desacuerdo (3) | 13 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 7 |
| De acuerdo (5) | 18 |
| Muy de acuerdo (6) | 5 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 18 |

Fuente: propia.

Tabla 5.35 resultados de la encuesta del área administrativa parte IV.

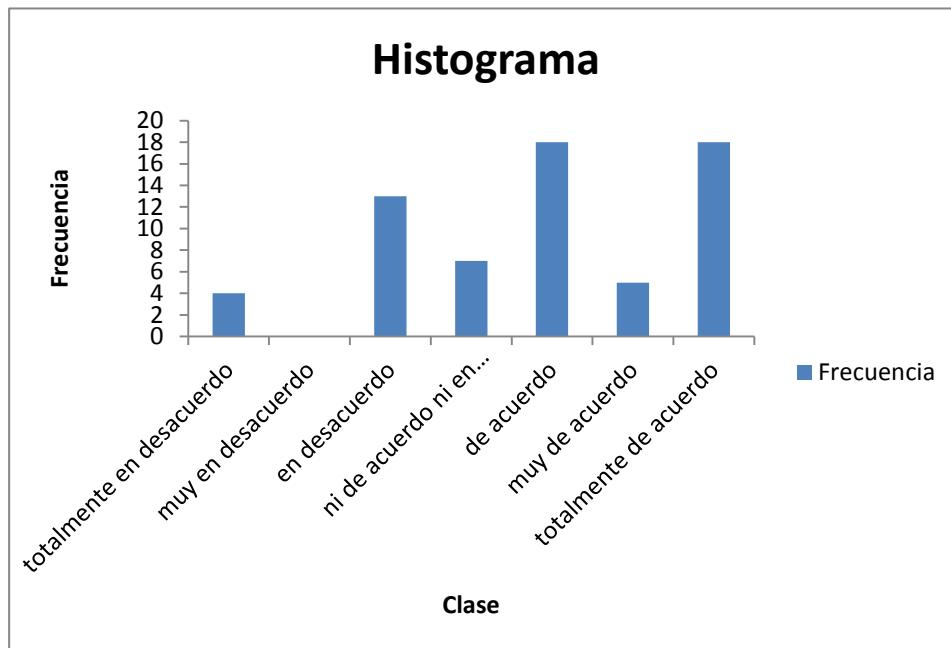
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 4.87692308 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 5 |

Fuente: propia.

La media la encontramos en el 4.8, mientras que la media y la moda en de acuerdo (5).



Figura 5.35 resultados de la variable comunicación y liderazgo.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.36 resultados de la variable comunicación y liderazgo.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

En cuanto a esta variable tanto de acuerdo como totalmente de acuerdo tienen el 28% del total.



Tabla 5.36 resultados de la encuesta del área de recursos humanos.

| RECURSOS HUMANOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------|------|-------|------|--------|--------|------------------------|------|------|-------|------|--------|--------|----------------------|------|------|-------|------|------------------------------------|--------|------|------|------|-------|------|--------|--------|
| PARTE I: MOTIVACION | | | | | | | PARTE II: SATISFACCION | | | | | | | PARTE III: CONFLICTO | | | | | PARTE IV: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO | | | | | | | | |
| T.D. | M.D. | D.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. | T.D. | M.D. | D.A. | Ni Ni | E.D. | M.DES. | T.DES. |
| 20 | 13 | 15 | 3 | 8 | 0 | 5 | 15 | 10 | 12 | 4 | 7 | 0 | 0 | 4 | 4 | 5 | 3 | 10 | 2 | 0 | 7 | 18 | 13 | 4 | 6 | 2 | 2 |

Tabla 5.37 resultados de la encuesta de recursos humanos parte I.

| Clase | Frecuencia |
|------------------------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 5 |
| Muy en desacuerdo (2) | 0 |
| En desacuerdo (3) | 8 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 3 |
| De acuerdo (5) | 15 |
| Muy de acuerdo (6) | 13 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 20 |

Fuente: propia.

Tabla 5.38 resultados de la encuesta de recursos humanos parte I.

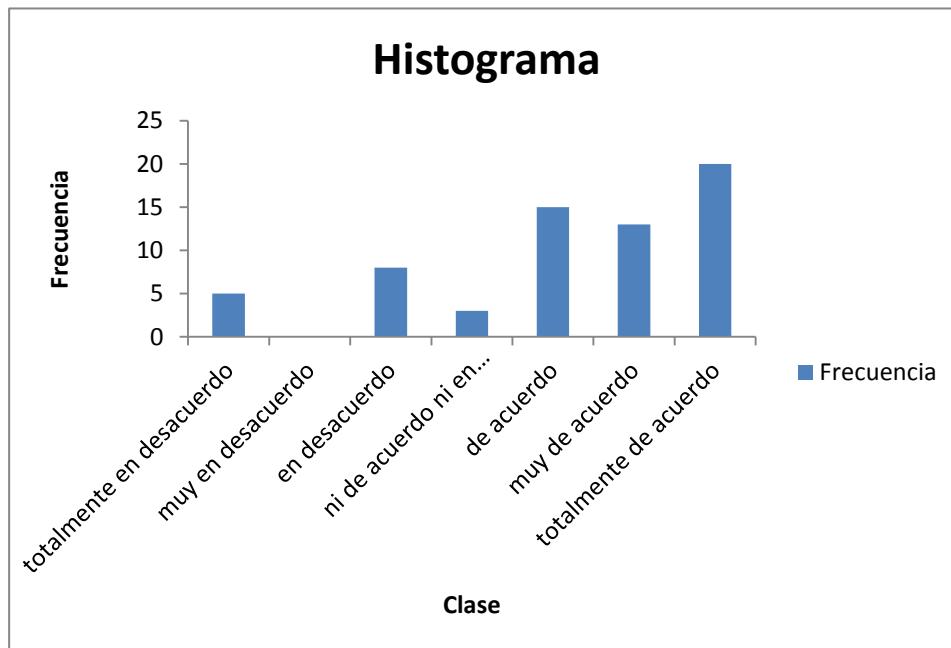
| Datos | |
|---------|---------|
| Media | 5.21875 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |

Fuente: propia.

En el valor 5 ubicamos la media, la mediana en el 6 en la clase muy de acuerdo y la moda en totalmente de acuerdo (7).

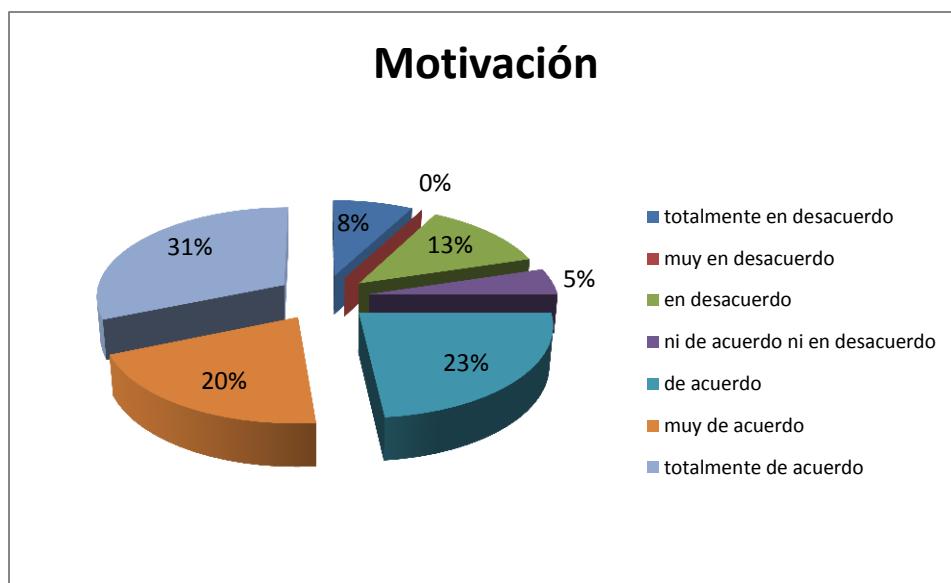


Figura 5.37 resultados de la variable motivación.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.38 resultados de la variable motivación.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

En la variable de motivación el 31% se ubica en totalmente de acuerdo.



Tabla 5.39 resultados de la encuesta de recursos humanos parte II.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 0 |
| Muy en desacuerdo (2) | 0 |
| En desacuerdo (3) | 7 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 4 |
| De acuerdo (5) | 12 |
| Muy de acuerdo (6) | 10 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 15 |

Fuente: propia.

Tabla 5.39 resultados de la encuesta de recursos humanos parte II.

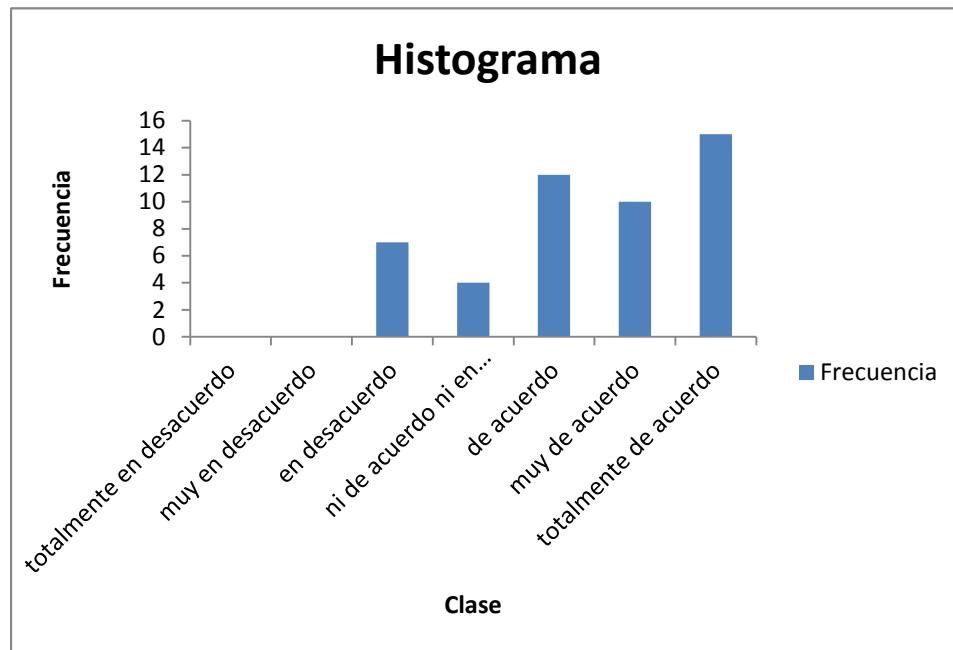
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 5.45833333 |
| Mediana | 6 |
| Moda | 7 |

Fuente: propia.

La media se encuentra en el 5.4 que es la respuesta de acuerdo, la mediana en el 6 (muy de acuerdo) y la moda se ubica en totalmente de acuerdo (7).

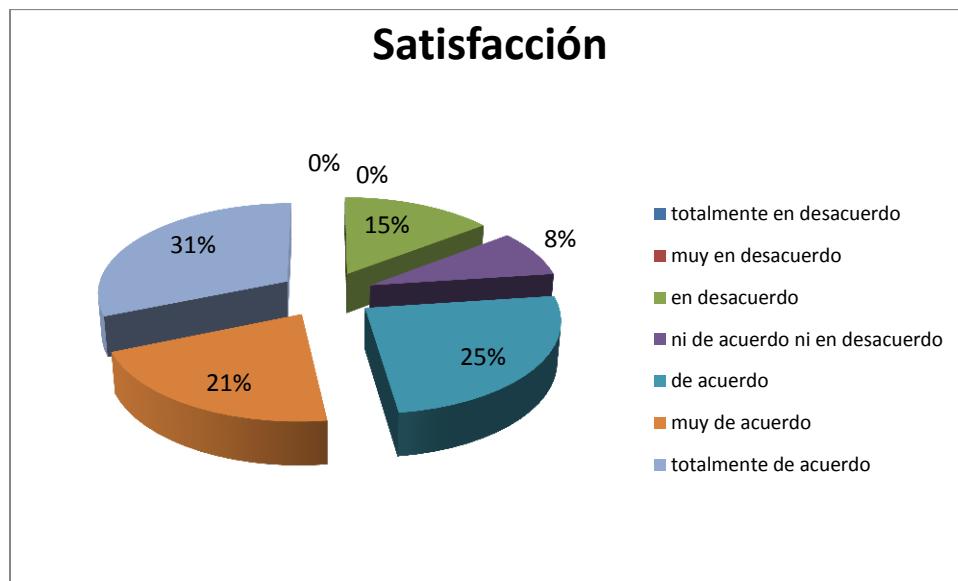


Figura 5.39 resultados de la variable satisfacción.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.40 resultados de la variable satisfacción.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta

31% en la variable satisfacción están totalmente de acuerdo.



Tabla 5.40 resultados de la encuesta de recursos humanos parte III.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 0 |
| Muy en desacuerdo (2) | 2 |
| En desacuerdo (3) | 10 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 3 |
| De acuerdo (5) | 5 |
| Muy de acuerdo (6) | 4 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 4 |

Fuente: propia.

Tabla 5.41 resultados de la encuesta de recursos humanos parte III.

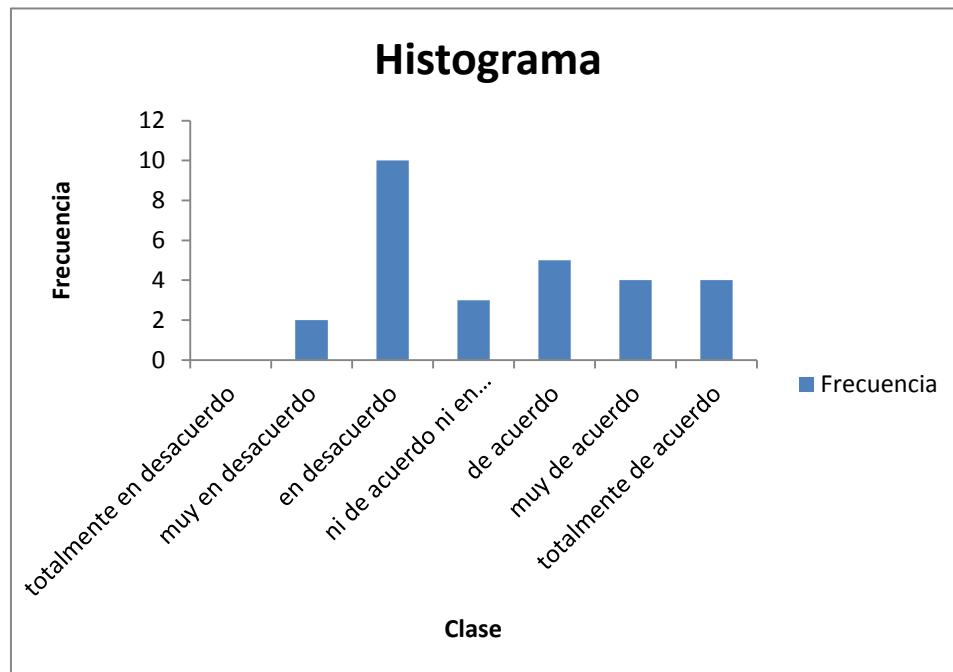
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 4.39285714 |
| Mediana | 4 |
| Moda | 3 |

Fuente: propia.

Tanto la media y la mediana tienen el valor 4 que pertenece a la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo y la moda en desacuerdo (3)

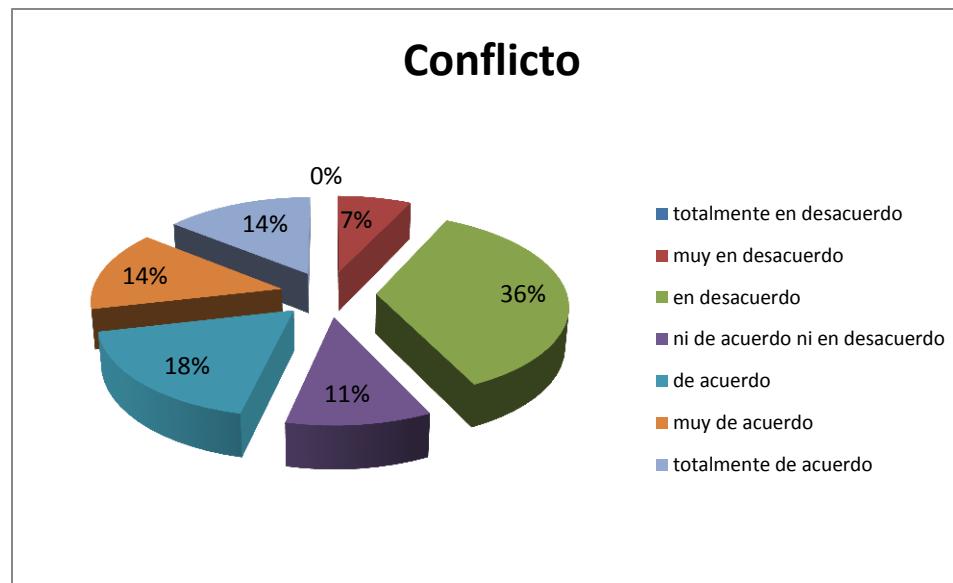


Figura 5.41 resultados de la variable conflicto.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.42 resultados de la variable conflicto.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

En esta variable el porcentaje mayor se encuentra en la clase en desacuerdo con el 36%.



Tabla 5.42 resultados de la encuesta de recursos humanos parte IV.

| <i>Clase</i> | <i>Frecuencia</i> |
|------------------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo (1) | 2 |
| Muy en desacuerdo (2) | 2 |
| En desacuerdo (3) | 6 |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) | 4 |
| De acuerdo (5) | 13 |
| Muy de acuerdo (6) | 18 |
| Totalmente de acuerdo (7) | 7 |

Fuente: propia.

Tabla 5.43 resultados de la encuesta de recursos humanos parte IV.

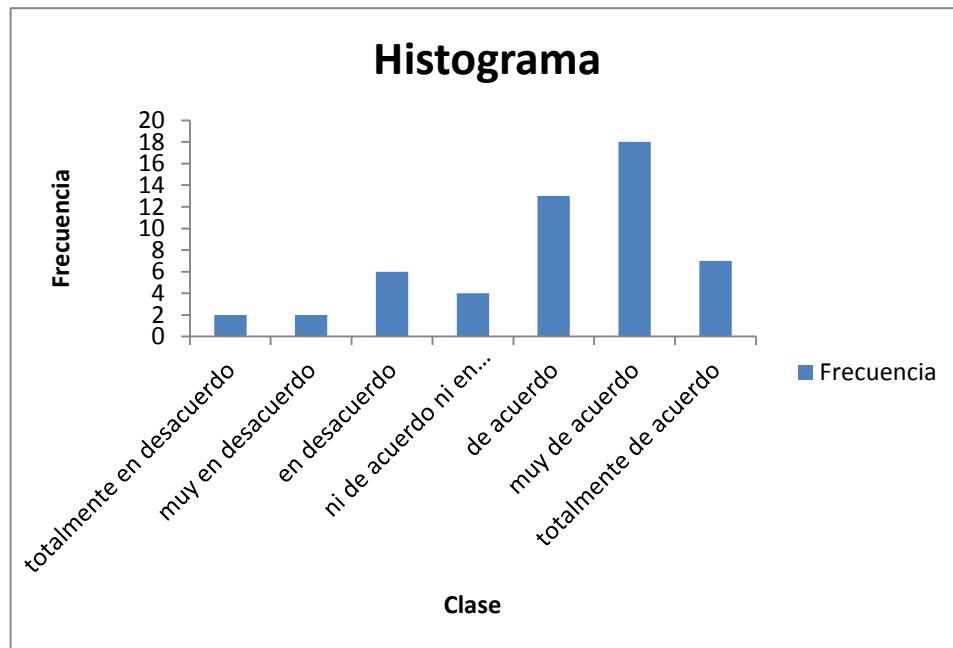
| <i>Datos</i> | |
|--------------|------------|
| Media | 5.03846154 |
| Mediana | 5 |
| Moda | 6 |

Fuente: propia.

La media y la mediana la encontramos en el valor 5 que pertenece a de acuerdo, mientras la moda en el 6 en muy de acuerdo.



Figura 5.43 resultados de la variable comunicación y liderazgo.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

Figura 5.44 resultados de la variable comunicación y liderazgo.



Fuente: propia: análisis de datos de la encuesta.

El 35% de los resultados se encuentran en la opción muy de acuerdo.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a las encuestas aplicadas al personal del hotel podemos ver que en los cuatro factores que calificamos, motivación, satisfacción, conflicto y comunicación y liderazgo, el mayor numero se inclino por la respuesta *de acuerdo*; lo cual nos señala que la mayoría de los empleados se encuentran de acuerdo con su jornada laboral, salario, reconocimiento dentro de ésta, jefe inmediato, labor que desarrolla, resolución adecuada de los conflictos, etc.

Tomemos en cuenta que estos son los resultados generales, ahora se hará un análisis de las áreas y rescataremos las que requieren de un cuidado más exhaustivo en cualquiera de las variables calificadas.

- En el área de Recepción, la variable comunicación y liderazgo necesita de atención, ya que los gráficos nos manejan que más del 50% de los empleados de ésta se ubican en el rango *ni de acuerdo ni en desacuerdo* para abajo. Los cuales nos indica que no es de su interés si su jefe inmediato es competente en la realización de su labor y sabe cómo llevar al grupo al más alto desempeño, y si la comunicación entre ellos es una barrera que pueda desarrollar diversos problemas o que no sea la adecuada.
- El área Administrativa sufre de una baja en la variable *conflicto*, se encuentra con un 23% en de acuerdo, pero con el mismo porcentaje en el rango en desacuerdo, lo que nos refleja que para un gran porcentaje el manejo de éste es lo correcto, pero para otros es incorrecto; la empresa debe de tener más cuidado en este aspecto porque podría repercutir notablemente en el desempeño del recurso humano y en el desarrollo de toda la organización, ya que ésta área es la encargada de jalar los hilos de toda la empresa y si ésta se encuentra desmejorada puede reflejarse en los subordinados.
- Dentro del área de Recursos Humanos, se pudo observar que la variable *conflicto* tiene un elevado porcentaje de empleados que mencionan que se encuentran en desacuerdo con el manejo de éste, el encargado de ésta área tiene que encontrar las mejores alternativas para un mejor manejo de este y puedan así mejorar como grupo ayudando a enriquecer a la empresa.
- En el área AyB y División de cuartos concluimos que la mayoría de los empleados están en el rango de acuerdo para arriba.



A la vez es importante resaltar, que al momento de la aplicación de las encuestas, se pudo observar claramente el temor que sienten los empleados de que los superiores o gerentes vean las encuestas y puedan estas repercutir en la pertenencia dentro del hotel.

Es por eso, que puedo decir, que los empleados inconscientemente se sentían atemorizados y presionados a contestar de una manera positiva y favorable para la organización, debido a esto es que se arrojaron los resultados ya expuestos.



PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación se describirán algunas estrategias de mejora que ayudaran a disminuir debilidades en factores que requieren de su atención en diversas áreas del hotel.

Factor comunicación y liderazgo.

- Fortalecer la comunicación dentro del área de recepción a través de mejores relaciones laborales que generen la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Realizar la dirección general reuniones en donde se escuche, discutan, acuerden y pongan en marcha las buenas ideas que surgen de parte del personal.
- Capacitar a los gerentes en relación a la objetividad que deben mantener para la recepción de comentarios y sugerencias que tendrán por arte del personal.
- Delegar responsabilidades de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa o demuestren ser capaces y responsables en el desempeño de su trabajo, a cambio se les puede dar bonos extra.
- Llevar a cabo cursos sobre relaciones laborales, alta gerencia y toma de decisiones con las cuales se capacite a jefes de área y gerentes principalmente el área de recepción, apoyando así la relación jefe-trabajador y al mismo tiempo el jefe logre mejorar su rendimiento profesional de su persona y también poder demostrar lo aprendido.
- Capacitar por lo menos cada tres meses a los niveles jerárquicos mas altos, como lo son jefes de área y gerencias y así puedan llegar a desempeñar sus funciones de manera eficaz y eficiente, poniendo en práctica lo aprendido.
- Tener una planeación de capacitación anual, en donde se lleve el registro de esta, así como también de los resultados adquiridos y en base a ello poder continuar en el siguiente año con los temas que necesiten de mayor atención.



Conflictos

- Tener presente que no todas las personalidades son iguales al momento de afrontar el conflicto.
- Fortalecer la cohesión interna, la valoración, el esfuerzo y la motivación de nuestros empleados a través de la comunicación y entorno a una cultura organizacional que conozcan y que comparta todo el equipo humano, para así lograr una mayor identificación de los empleados con la empresa.
- Impulsar las jornadas de trabajo en equipo, los talleres de habilidades sociales y negociación, focalizados en la búsqueda de la satisfacción personal y el éxito profesional dentro de la organización.
- Llevar a cabo la realización de actividades fuera del área de trabajo por lo menos una vez cada mes, en donde los empleados, jefes y gerentes tengan una mayor convivencia y esto se refleje en una mejor relación laboral, disminuyendo así los porcentajes de posibles conflictos entre ellos.
- Realizar mesas de debate quincenal por área en donde los empleados puedan externar sus dudas, comentarios y sugerencias en cuanto a la realización de sus labores. Prosiguiendo con una reunión entre los niveles jerárquicos mas altos para poder dar seguimiento y solución a los problemas que aquejan a los empleados, y así gerencia pueda tener un mayor conocimiento del pensar de su recurso humano.



BIBLIOGRAFIA

- ❖ BARAJAS MEDINA, JORGE, Curso Introductorio a la Administración, México, Trillas, 2003.
- ❖ KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ, Una Perspectiva Global, México, Mc Graw-Hill, 2004.
- ❖ MONTANA, PATRICK J.; CHARNOV, BRUCE H., Administración, México, CECSA, 2004.
- ❖ CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración en los Nuevos Tiempos, México, Mc Graw-Hill, 2002.
- ❖ FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO, Proceso Administrativo, Colombia, Diana, 1999.
- ❖ MUNCH, LOURDES; GARCIA MARTINEZ, JOSE, Fundamentos de Administración, México, Trillas, 1999.
- ❖ CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw-Hill, 2005.
- ❖ MILKOVICH, GEORGE T.; BOUDREAU, JOHN W., Dirección y Administración de Recursos Humanos, un Enfoque de estrategia, México, Mc Graw-Hill, 1994
- ❖ SILICEO AGUILAR, ALFONSO, Capacitación y desarrollo personal, México, Limusa, Noriega Editores, 2004.
- ❖ DESSLER, GARY; VARELA, RICARDO, Administración de Recursos Humanos “Enfoque Latinoamericano”, México, PEARSON, Prentice Hall, 1998.
- ❖ IVANCEVICH, JOHN M., Administración de Recursos Humanos, México, Mc Graw-Hill, 2004.
- ❖ RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUIN, Administración Moderna de Personal, México, Thompson, 2001.

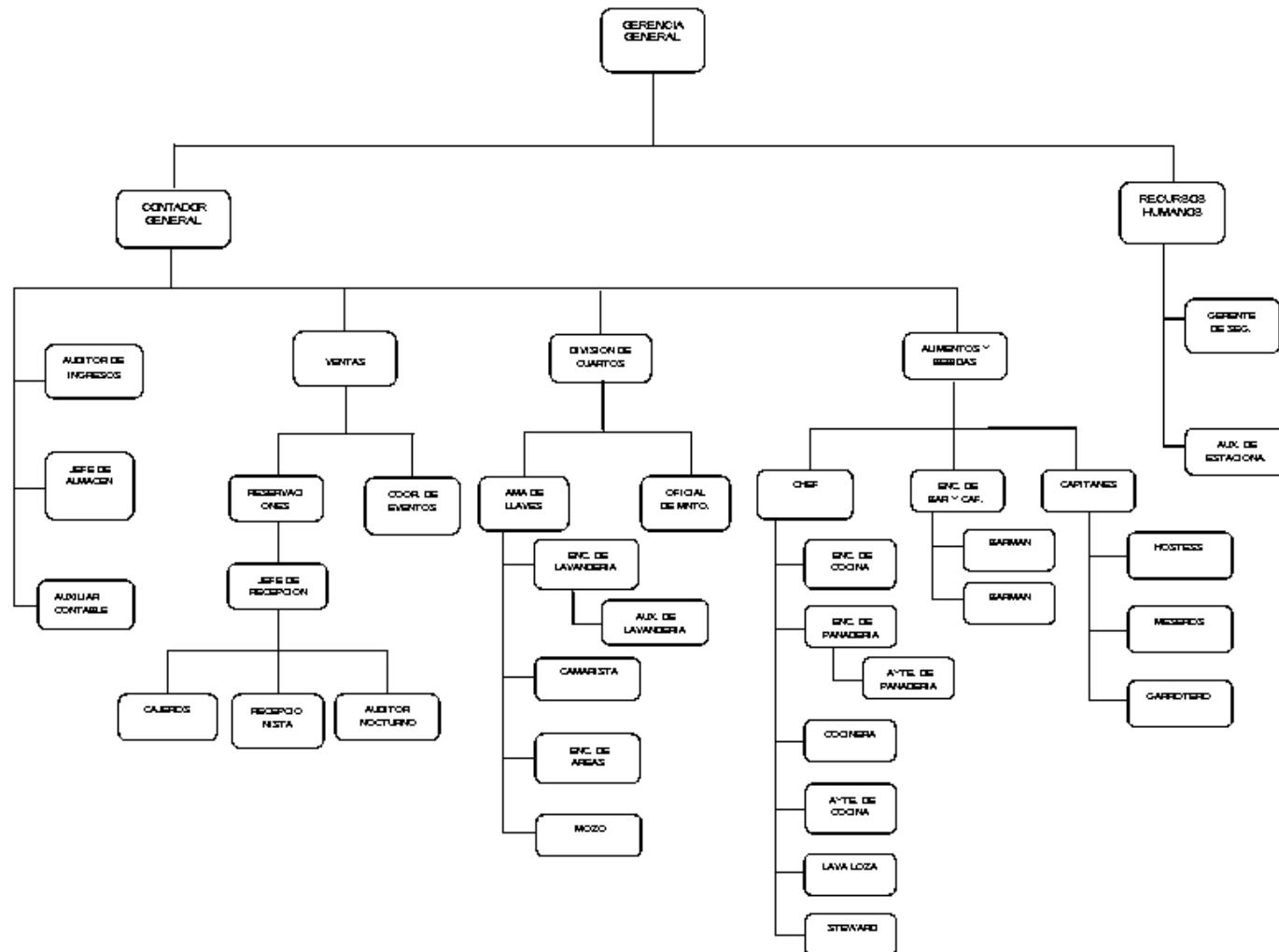


- ❖ REYES PONCE, AGUSTIN, Administración Moderna, México, Limusa, 2004.
- ❖ CHIAVENATO, IDALBERTO, Administración de Recursos Humanos, Bogotá, Colombia, Mc Graw-Hill, 2000.
- ❖ ARIAS GALICIA, L. FERNANDO; HEREDIA ESPINOZA, VICTOR, Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempeño, México, Trillas, 2000.
- ❖ LUTHANS, FRED, Comportamiento Organizacional, México, Mc Graw-Hill, 2008.
- ❖ HELLRIEGEL, DON; SLOCUM JR., JOHN W., Comportamiento Organizacional, México, CENGAGE Learning, 2004.
- ❖ ROBBINS, STEPHEN, Comportamiento Organizacional, México, PEARSON, Prentice Hall, 2004.
- ❖ KINICKI, ANGELO; KREITNER, ROBERT, Comportamiento Organizacional, México, Thomson, 2001.
- ❖ ALVES, JOSE, Liderazgo y Clima Organizacional, Revista Psicológica del Deporte, volumen 9, 2000.
- ❖ BRUNET, El Clima Organizacional en las Organizaciones, México, Trillas, 1997.



ANEXOS

ANEXO #1ORGANIGRAMA DEL HOTEL





ANEXO #2 ENCUESTA APLICADA AL HOTEL



ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



La presente encuesta tiene como objetivos:

1. Evaluar el clima organizacional que perciben los trabajadores dentro de esta empresa, para dar una tentativa de solución a los problemas que de ella se deriven.
2. Llevar a cabo esta investigación para obtener el título de Lic. En Administración en la FCCA de la UMSNH.

La información que se recabe será utilizada con fines estrictamente académicos y recibirá tratamiento confidencial.

A continuación se presentan una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y seleccione la alternativa que usted considere refleja mejor su situación y punto de vista, para ello se pide responde a todas con sinceridad y absoluta libertad, marcando con una "X" la respuesta correcta.

| | | | | | | | |
|--|-----------------------|----------------|------------|---------------------------------|---------------|-------------------|--------------------------|
| EDAD: _____ SEXO: F:____ M:_____ | TOTALMENTE DE ACUERDO | MUY DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | MUY EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
| AREA EN LA QUE TRABAJO: _____ | | | | | | | |
| ANTIGÜEDAD: _____ | | | | | | | |
| PARTE I: MOTIVACIÓN | | | | | | | |
| 1. ¿Los beneficios económicos que recibo por mi trabajo es el adecuado? | | | | | | | |
| 2. ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico? | | | | | | | |
| 3. ¿Considero adecuada su jornada laboral? | | | | | | | |
| 4. Mi jefe inmediato es competente y justo. | | | | | | | |
| 5. Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros) cuando hago un trabajo bien hecho. | | | | | | | |
| 6. Creo que mi trabajo actual es interesante. | | | | | | | |
| 7. Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo. | | | | | | | |
| 8. Tengo posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. | | | | | | | |
| 9. Considero justo el reconocimiento social que se me tiene en comparación con otras áreas. | | | | | | | |
| 10. Son adecuadas las vacaciones que se me dan. | | | | | | | |
| 11. Me siento seguro y estable en mi empleo. | | | | | | | |
| 12. Considero que el trato que me dan en mi trabajo es justo. | | | | | | | |
| 13. Los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades. | | | | | | | |
| 14. El trato que me da mi jefe inmediato es el correcto. | | | | | | | |



| | TOTALMENTE DE ACUERDO | MUY DE ACUERDO | DE ACUERDO | NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | MUY EN DESACUERDO | TOTALMENTE EN DESACUERDO |
|---|-----------------------|----------------|------------|---------------------------------|---------------|-------------------|--------------------------|
| 15. Estoy a gusto con mis compañeros de trabajo. | | | | | | | |
| 16. Me gustaría que me permitieran desarrollar ideas propias para solucionar problemas. | | | | | | | |
| PARTE II: SATISFACCION | | | | | | | |
| 17. Estoy de acuerdo con las relaciones personales con mis superiores | | | | | | | |
| 18. Estoy de acuerdo con la supervisión que ejercen sobre mi es: | | | | | | | |
| 19. Me agrada la proximidad y frecuencia con que soy supervisado. | | | | | | | |
| 20. La forma en que los supervisores juzgan mi tarea. | | | | | | | |
| 21. El grado en que la empresa cumple con el convenio y disposiciones laborales. | | | | | | | |
| 22. El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción. | | | | | | | |
| 23. Estoy satisfecho con el cargo que desempeño. | | | | | | | |
| 24. Creo que mi trabajo es importante para las personas que hacen uso del servicio de la empresa | | | | | | | |
| 25. Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi área. | | | | | | | |
| 26. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil. | | | | | | | |
| 27. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien. | | | | | | | |
| 28. Estoy satisfecho con mi lugar de trabajo. (el espacio físico, la silla, mesa, luz, utensilios) | | | | | | | |
| PARTE III: CONFLICTO | | | | | | | |
| 29. Se lleva bien con sus compañeros | | | | | | | |
| 30. Cuando tengo un conflicto con un compañero se arregla adecuadamente la situación. | | | | | | | |
| 31. En la organización se causa buena impresión si una se mantiene callado para evitar desacuerdos. | | | | | | | |



| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 32. Mi jefe reacciona con tranquilidad cuando no asumo indicaciones.(independientemente del motivo por cual no lo hace) | | | | | | | |
| 33. La actitud de nuestra gerencia es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser saludable. | | | | | | | |
| 34. La gerencia siempre busca estimular las discusiones abiertas pacíficas entre individuos. | | | | | | | |
| 35. Ocasionalmente tiene problemas con su jefe. | | | | | | | |
| PARTE IV: COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO | | | | | | | |
| 36. Cuando hacen cambios en los procedimientos de mi trabajo se me informa el motivo. | | | | | | | |
| 37. Mi jefe nos mantiene informados de lo que ocurre en la empresa. | | | | | | | |
| 38. Se me informa qué resultados esperan de lo que ocurre en la empresa. | | | | | | | |
| 39. Mi jefe está en disposición de que exprese mis ideas de cómo deben hacerse las cosas. | | | | | | | |
| 40. Mi jefe considera seriamente las sugerencias del personal. | | | | | | | |
| 41. Por lo que he visto, los niveles superiores, se interesan en lo que pensamos acerca de las condiciones de trabajo. | | | | | | | |
| 42. Las relaciones gerencia – trabajador tienden a ser agradables. | | | | | | | |
| 43. Los gerentes son personas capacitadas para la dirección de la empresa. | | | | | | | |
| 44. Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o información que algunos transmiten interesadamente sobre usted o sus compañeros. | | | | | | | |
| 45. Considero que mi jefe es distante y | | | | | | | |
| 46. Mi jefe me motiva a realizar las actividades. | | | | | | | |
| 47. Veo a mi jefe como una persona que me pueda ayudar cuando algo me es difícil. | | | | | | | |
| 48. Mi jefe me motiva a llevarme bien con los demás compañeros. | | | | | | | |
| GRACIAS POR SU APOYO... BUEN DIA!! | | | | | | | |