



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
FACULTAS DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA OPERADORA DE EMPRESAS
TURÍSTICAS ATZIMBA, S.A. DE C.V**

TESINA

COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Licenciado en Administración

PRESENTA:

MARIELA YANIN LOBATO VIEYRA

ASESOR DE TESINA:

MAESTRA EN ADMINISTRACION FLOR MADRIGAL MORENO

MORELIA MICHOCAN, JUNIO 2014.



ÍNDICE

	Página
AGRADECIMIENTO	I
RESUMEN	II
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	1
Introducción	1
1.1 Recursos humanos	3
1.1.2 Definiciones de Recursos humanos	3
1.1.3 Objetivo de recursos humanos	5
1.1.4 Misión de recursos humanos	6
1.2 Áreas que conforman el departamento de recursos humanos	7
1.2.1 Reclutamiento de personal	7
1.2.2 Selección de personal	7
1.2.2.1 Bases para la selección de personal	7
1.2.2.2 Entrevista de selección	9
1.3 Análisis, descripción de puesto	10

1.4	Contratación	11
1.5	Capacitación	11
1.6	Calidad de vida laboral	12
1.7	Evaluación del desempeño	13
1.7.1	Objetivo de la evaluación	13
1.8	Análisis del desempeño	14
1.8.1	¿evaluar o analizar?	15
1.9	Compensación y modelos salariales	15
1.10	Higiene y seguridad en el trabajo	16
1.11	Relaciones laborales	17
1.12	Desarrollo organizacional	17
1.13	Clima organizacional	18
1.14	Comportamiento organizacional	19
1.15	Valores, actitud y satisfacción en el trabajo	20
1.15.1	Valores	20
1.15.2	Actitudes	21

1.15.2.1	Tipos de actitud	21
1.15.3	Satisfacción con el trabajo	22
1.15.3.1	Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados	23
1.16	Motivación	24
1.17	Comportamiento individual y de grupo	25
1.18	Comunicación, liderazgo y conflicto	26
1.18.1	Comunicación	26
1.18.1.1	Tipos de comunicación	26
1.18.2	Liderazgo	27
1.18.2.1	La confianza: los cimientos del liderazgo	27
1.18.3	Conflicto	28
1.18.3.1	Proceso del conflicto	29
1.19	Cultura organizacional	29
1.19.1	Tipos de culturas organizacionales	30
1.20	Auditoria de personal	31
1.20.1	¿Para qué realizar auditorías?	31

1.21 Clima laboral	33
1.22 Objetivo del clima laboral	34
1.23 Antecedentes del clima organizacional	35
1.24 Teorías del clima laboral	36
1.24.1 Teoría X	37
1.24.2 Teoría Y	37
1.24.3 Teoría Z de William Ouchi	37
1.24.4 Variables de Rensis Likert	38
1.24.4.1 Las variables causales o independientes	38
1.24.4.2 Las variables intermedias	38
1.24.4.3 Las variables finales,	39
1.25 Tipos de climas laborales	39
1.25.1 Clima de tipo autoritario	39
1.25.2 Clima de tipo participativo	40
1.26 Elementos para un clima favorable	43
1.26.1 Independencia	43

1.26.2	Condiciones físicas de trabajo	43
1.26.3	Relaciones sociales	43
1.26.4	Liderazgo	43
1.26.5	Implicación	44
1.26.6	Motivación y satisfacción	44
1.26.6.1	Satisfacción laboral	44
1.26.6.2	De la motivación a la satisfacción laboral	44
1.26.7	Reconocimiento	45
1.26.8	Organización	45
1.26.9	Remuneración	45
1.26.10	Igualdad	45
1.26.11	Condiciones ambientales (Ambiente Laboral)	45
1.26.11.1	Ambiente físico	46
1.26.11.2	Variables espacio - geográfico	46
1.26.11.3	Aspectos de diseño	46
1.27	Diagnostico del clima laboral	47

1.27.1	Motivación	47
1.27.1.1	Tipos de motivación laboral	47
1.27.2	Proceso de influencia	48
1.27.3	Establecimiento de objetivos	48
1.27.4	Información – comunicación	48
1.27.5	Proceso de control	49
1.27.6	Métodos de investigación	50
1.27.6.1	Cuestionario	50
1.27.6.1.1	De respuestas abiertas	50
1.27.6.1.2	De respuestas forzadas	51
1.27.6.2	Entrevista	51
1.27.6.2.1	Libre	51
1.27.6.2.2	Dirigida	51
1.27.6.2.3	Estandarizada	51
1.27.6.3	Dinámica de grupos	51
1.28	Los cimientos de un clima laboral	52

1.28.1	Calidad directiva	52
1.28.2	Satisfacción en el puesto de trabajo	52
1.28.3	Conciliación del trabajo con la vida familiar	53
1.28.4	Carrera profesional	53
1.28.5	Prestaciones de tipo social	53
1.29	Temas actuales en el desarrollo del clima organizacional llamado también clima laboral	54
1.29.1	Lo que están haciendo las empresas	54
1.29.2	¿Cómo está el clima en su empresa?	54
1.29.3	El costo de no actuar	56
CAPÍTULO II ANÁLISIS SITUACIONAL OPERADORA DE EMPRESAS TURÍSTICAS ATZIMBA, S.A. DE C.V.		57
Introducción		57
2.1	¿Qué tipo de empresa es?	60
2.1.1	Otras atracciones	60
2.1.2	Ubicación	61
2.1.3	Servicios	61

2.1.4 Misión	62
2.1.5 Visión	62
2.1.6 Valores	62
2.2 Organigrama	63
2.3 Análisis situacional	65
2.4 Análisis FODA	75
CAPÍTULO III APLICACIÓN DE CUESTIONARIO Y ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO	78
Introducción	78
3.1 Cuestionario I	79
3.2 Resultados de las encuestas	81
3.3 Estrategias de mejoramiento	89
Conclusión	91
Bibliografía	93
Recursos web	96

AGRADECIMIENTO

A ti DIOS que me has dado la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy

Con mucho cariño especialmente a mis padres: J. Lucio Lobato y María Vieyra, que me dieron la vida y que han estado conmigo en todo momento, gracias papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, por apoyarme incondicionalmente, por sus consejos y comprensión, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, todo para que yo pudiera lograr mis sueños, por ser la más chica de sus hijas deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos aquí esta lo que ustedes me brindaron.

A mi hija valquiria y a mi esposo Sergio Estrada que con su paciencia y comprensión, prefirieron sacrificar su tiempo para que yo pudiera cumplir con el mío. Con amor y sacrificio me inspiraron a ser mejor para ellos.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, nunca los olvidare.

A mi asesor de tesina la M.A. Flor Madrigal, por su paciencia, por confiar en mí, y sobre todo que sin su ayuda y apoyo no estaría aquí.

Ahora me toca regresar un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado, a todos y cada una de esas personas les dedico mi trabajo

No me puede ir sin antes decirles que sin ustedes no lo hubiera logrado, tantas desveladas sirvieron de algo y aquí está el fruto. Les agradezco de todo corazón el haber estado a mi vida y por compartir estos momentos conmigo.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers

RESUMEN Y /O ABSTRACT

Esta investigación tuvo como objetivo diagnosticar y analizar el clima laboral de la empresa: Operadora de Empresas Turísticas Atzimba, S.A. DE C.V., proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los empleados de esta organización tienen sobre el clima laboral que prevalece en sus área de trabajo.

Se realizo una entrevista en forma de cuestionario ya que es una de las técnicas de recopilación de información de primera mano y los resultados obtenidos son que la empresa: Operadora de Empresas Turísticas Atzimba, S.A. DE C.V., maneja un clima organizacional satisfactorio. **Palabras claves:** Clima laboral, Satisfacción laboral, Operadora de Empresas Turísticas Atzimba, S.A. DE C.V.,

ABSTRACT

This research aimed to diagnose and analyze the working environment of the company: Operating Atzimba Tourism Management, SA DE CV, proposing recommendations to help improve the perception that employees of this organization have on the work environment that prevails in their work area.

An interview was conducted in the form of questionnaire as it is one of the techniques of gathering first-hand information and the results are that the company Atzimba Tourism Business Operator, SA DE CV, driving a satisfactory organizational climate. **Keywords:** Job Climate, Job Satisfaction, Operator Atzimba Tourism Management, SA DE CV,

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos cambiantes donde la forma de dirección, comunicación y toma de decisiones, evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, la importancia que tienen los temas de recursos humanos para los administradores y para las organizaciones debe ser primordial, ya que el clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción, por lo que resulta provechoso conocer más acerca de este tema.

Conocer y entender lo que sucede dentro de la organización y dimensionar la importancia que deben tener los recursos humanos, y el clima laboral para así proyectarlo y tratar de mejorarlo, en las empresas hoy en día representa una información básica para el Lic. En administración.

Las actividades propias de cualquier organización están regidas por normas, reglas, procedimientos, valores y una cultura organizacional, la cual se ve reflejada en cada uno de los trabajadores.

Esta sensación generalizada que tienen los individuos acerca del ambiente en donde trabajan se denomina clima laboral o clima organizacional, así pues va enlazado

conjuntamente con la motivación ya que si no existe una buena motivación para todos los empleados se dará inicio a los conflictos y por consiguiente se dañará el clima organizacional, y así mismo las metas y objetivos de la empresa.

En las compañías el clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo manual e intelectual de cada trabajador. Es por eso que influye en la satisfacción empresarial y por lo tanto en la productividad de la empresa.

1.1 RECURSOS HUMANOS

1.1.2 Definición de Recursos Humanos

(Dessler, 2004:2) afirma que:

La administración de personal se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos de “la gente” o de las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para todos los empleados de la compañía. Por ejemplo:

Realizar análisis de puestos (determinar la función de cada trabajador)

Reclutar a los empleados adecuados para cada puesto

Seleccionar entre candidatos

Inducir y capacitar a los nuevos empleados

Administrar sueldos y salarios

Evaluar el desempeño del personal

Comunicar (entrevistar, asesorar y disciplinar)

Estimular la motivación en los empleados

Fomentar el compromiso de los empleados (normas de seguridad, salud y legislación en materia laboral)

David A. De Cenzo y Stephan P. Robbins, la define como:

“la administración de recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana,... puede verse desde dos enfoques distintos. **Primero:** la administración de recursos humanos es una función para proporcionar personal o apoyo a la

organización... **segundo:** La administración de recursos humanos es una función que compete a todos los gerentes” (Reza, 2010:31)

Por su parte **Arias, (2004:365)**. Define que el término relaciones laborales: se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la Administración de Recursos Humanos; se emplea frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.

Gregory G. Dess y G. T. Lumpkin, lo conceptualiza como: un conjunto de capacidades individuales, conocimientos, habilidades, y experiencias de los empleados de la empresa. Se trata del conocimiento relevante para las tareas en curso, así como para ampliar la capacidad para ampliar la reserva de conocimiento, habilidades y experiencias a través del aprendizaje. (Aguilera, 2005:6)

Gary Becker. Desarrolló la teoría del capital humano y consiste en que: se trata de un enfoque frecuentemente utilizado en la actualidad, en investigaciones sobre aspectos relacionados con la formación y el desarrollo, ya que centra su atención en la trascendencia de la formación como política básica para incrementar el valor del activo humano. (Aguilera, 2005:6)

Mathis, (2003:1) Apuntan que la administración del capital humano: es la tarea que consiste en medir la relación de causa y efecto de diversos programas y políticas de recursos humanos en el resultado final del análisis financiero de la empresa. Se relaciona

con el diseño de sistemas formales para asegurar el uso eficaz y eficiente del talento humano para alcanzar los objetivos de la organización.

Llegamos a la conclusión que todos los autores antes mencionados coinciden en que se denomina **recursos humanos (RH)** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

1.1.3 objetivo de recursos humanos: estos varían dependiendo el tamaño y nivel de desarrollo en la organización. Ejemplo: (Valverde, 2004:12)

- Que la empresa cuente con la cantidad adecuada de personal en y que esta fuerza de trabajo tenga una alta motivación y rendimiento.
- Utilizar el pleno potencial y capacidades de los empleados.
- Continuar con el personal adecuado para lograr los objetivos de la empresa así mismo desarrollar estrategias y objetivos corporativos.
- Dar el soporte y las condiciones que los altos mandos necesitan.
- Responder y solucionar conflictos entre el personal para que no nos afecten
- Reforzar el compromiso de los empleados y colaboradores con el éxito de la empresa a través de una orientación a la calidad en su rendimiento y el de toda la organización.

(Guest,1987)

1.1.4 Misión de recursos humanos: “es promover una cultura organizacional de mejora continua y calidad, a través del desarrollo, compromiso y satisfacción de los colaboradores”

Para considerar la construcción de la misión de recursos humanos tenemos los siguientes elementos: (Reza, 2010:41)

- Valores y principios organizacionales.
- El equilibrio y armonía entre personal y líderes.
- Bienestar de los colaboradores (productividad compartida).
- Una organización saludable (estructura, tecnología y ambiente de trabajo).
- Servicios efectivos (comunicación) dentro y fuera de la organización.

1.2 ÁREAS QUE CONFORMAN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.2.1 Reclutamiento de personal: una vez que se identifica la vacante en la empresa, el siguiente paso es convocar a un grupo de solicitantes, internos y una o más fuentes de reclutamiento externo. El reclutamiento es importante ya que entre más candidatos se tengan más selectiva resultara la contratación. Pero en la actualidad el reclutamiento eficaz es cada vez más importante ya que la tasa de desempleo es más grande cada día. Por ello, cuando en las empresas hay vacantes acuden cientos y a veces miles, de candidatos, por lo cual se hace más costosa y difícil la selección de candidatos correctos.

1.2.2 Selección de personal: En la mayoría de las empresas se cubren pasos comunes para filtrar a los solicitantes, una vez que se tiene el grupo de solicitantes de la vacante, el siguiente paso es elegir al mejor individuo para que ocupe el puesto. Esto se logra reduciendo el grupo de solicitantes mediante las herramientas de selección, lo cual incluye, (verificación de antecedentes, referencias y entrevista). (Dessler, 2004:74)

1.2.2.1 Bases para la selección de personal. Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye de un estándar o criterio determinado que tenga validez, el cual se funda en las características del cargo vacante.

Recopilación de información acerca del cago. Puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y

extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan.

- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.

- Análisis de solicitud de empleo: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

- Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.

- Hipótesis de trabajo: una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha pro fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo. (Chiavenato, 2002:117)

1.2.2.2 Entrevista de selección. Es un paso más dentro de un proceso de selección para cubrir un puesto vacante en una empresa. Es el momento más importante del proceso, al que sólo acceden los candidatos con posibilidades de ser incorporados al puesto vacante, aunque la entrevista por sí sola no garantiza que sean los candidatos finalmente elegidos.

La entrevista suele tener las siguientes fases: Análisis de las necesidades de personal de la empresa y determinación del perfil (características personales y profesionales) de los candidatos a valorar para cubrir los puestos vacantes. (Cordero, 2012:5)

- Envío de Currículos Vitae por parte de los posibles candidatos a la empresa.
- Preselección de candidatos por parte de la empresa en base a los Currículos recibidos.
- Entrevista personal con los candidatos preseleccionados.
- Realización de pruebas o test psicotécnicos y/o pruebas psicométricos.
- Evaluación y decisión final por parte de la empresa.

Construcción del proceso de entrevista. La entrevista puede estructurarse y estandarizarse pero también puede quedar libre a la voluntad del entrevistador o de acuerdo a las circunstancias.

En este sentido **las entrevistas pueden clasificarse** en cinco clases, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas.

1. *Entrevista totalmente estandarizada:* entrevista estructurada con guion preestablecido, en la cual el entrevistador plantea preguntas estandarizadas y elaboradas previamente para obtener respuestas definidas y cerradas.

2. *Entrevista estandarizada solo en las preguntas:* entrevista con preguntas previamente

elaboradas pero que permiten respuestas abiertas, es decir, respuestas libres del candidato.

3. *Entrevista dirigida*: entrevistas que determinan el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, es decir, deja las preguntas a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer los conceptos personales de los candidatos.

4. *Entrevista no dirigida*: entrevista totalmente libre que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se denomina entrevista exploratoria, informal o no estructurada.

Entrenamiento de los entrevistadores. En las empresas que tienen procesos de selección exitosos, los gerentes representan un papel fundamental en el proceso de selección mientras el órgano de staff cumple el papel de consultor interno y orientador para que los gerentes y sus equipos entrevisten a los candidatos y tomen decisiones respecto a ellos. (Chiavenato, 2002:120).

1.3 Análisis, descripción de puesto: Se dice el **análisis de puestos** en un elemento básico de la administración de RH, además de que es una manera sistemática de reunir y analizar acerca del contenido, además de que recolecta información de las características que diferencian un puesto de otro. Nos dice también que el análisis de puesto estudia el flujo, las actividades, el contexto y los resultados de un trabajo, esto sería la manera más sencilla de definirlo.

Sin embargo una **descripción de puestos** indica las tareas, los deberes, y las

responsabilidades de un puesto. Identifica lo que se hace, porque se hace, donde se hace y la persona más apta para ocupar el puesto (Mathis, 2003:50)

1.4 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 este a su vez se compromete a retribuir al obrero o empleado mediante un salario y prestaciones adicionales. En nuestro país esta relación es de suma importancia, por lo que los miembros del congreso constituyente de 1917, la incluyeron en el título sexto, relativo al Trabajo y Previsión Social, artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

De conformidad lo establecido en el mencionado artículo, se ha promulgado la nueva Ley Federal del Trabajo que reglamenta en forma más detallada las relaciones de trabajo del apartado A, del artículo 123 constitucional, y la Ley del Servicio Civil que reglamenta el apartado B, del mismo artículo.(Aguilera, 2005:17)

1.5 Capacitación: Es el conjunto de actividades cuya finalidad es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del trabajador en todos los niveles, para desarrollar mejor su puesto; el desarrollo de estas habilidades “ayuda al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales, así pues desempeñar eficientemente determinado nivel de calificación y responsabilidad. (González, 2006:119)

Su objetivo. Es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

La capacitación se puede realizar en un aula especial, en el lugar de trabajo o también en forma combinada. El método de instrucción que mayor efectividad ha mostrado para alcanzar un significativo aprendizaje, es el de participación en grupo, mediante el cual, el elemento adquiere los conocimientos por medio de sus aportaciones y la de los demás. (Aguilera, 2005:19).

1.6 Calidad de vida laboral: Se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas. En la actualidad, el concepto de calidad de vida laboral (CVL), incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos del sitio de trabajo. La calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos potenciales en la productividad y la calidad de vida.

La calidad de vida laboral incluye múltiples factores:

- Satisfacción con el trabajo ejecutado,
- Posibilidades de tener futuro en la organización,
- Reconocimiento de los resultados alcanzados,
- Salarios percibidos,

- Beneficios alcanzados,
- Relaciones humanas con el grupo y la organización,
- Ambiente psicológico y físico de trabajo,
- Libertad y responsabilidad de decidir y
- Posibilidades de participar.

La **CVL** implica los aspectos intrínsecos (contenido) y los extrínsecos (contexto) del cargo. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual y grupal, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios. (Chiavenato, 2002:407).

1.7 Evaluación del desempeño: según (Dessler, 2004:142) se define como la valoración actual o anterior de un trabajador en comparación con sus estándares y se dará al empleado retroalimentación que lo ayuden a superar las deficiencias en su desempeño o a desarrollarse mejor dentro de la organización. (Mathis, 2003:93) nos dice que el desempeño se evalúe mediante estándares que permiten comparar lo que un empleado hace con lo que se supone que debe hacer. También nos dice que van ligados a la descripción de puestos.

1.7.1 Objetivos de la evaluación. El propósito final de la evaluación del desempeño es mejorar a la organización, lo que implica entre otras cosas motivar a todo el personal, además de informarles sobre los fines que se consiguen y la mejor manera de lograrlos.

- Para la organización. La evaluación del desempeño posibilita a la institución a tener un inventario de recursos humanos de lo que posee, porque es solo mediante una adecuada evaluación del desempeño, que la organización puede tener conocimiento del personal idóneo para promoverlo en ascensos, quien puede ocupar los puestos de confianza, que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en él personal.

- Para el jefe de departamento. Al evaluar sistemáticamente y constantemente al personal le permite al supervisor reducir el número de errores que podría cometer si la evaluación fuera empírica.

- Para el trabajador. Una ventaja es ser informado periódicamente sobre si tiene o no errores dentro de su trabajo, si este pueda mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia, por lo mismo el trabajador cuenta con la oportunidad de perfeccionar su trabajo. (González, 2006:135).

1.8 Análisis del desempeño: Es entrar en el detalle de lo bueno y lo malo, de los aciertos y desaciertos, de las fortalezas y debilidades; implica menos enjuiciar y criticar. El jefe tendera a utilizar el análisis del desempeño mas como un premio o un castigo que como un mecanismo objetivo para determinar fortalezas y debilidades del desempeño de su colaborador, con el fin de ser sostenidas las primeras y corregir las segundas. (Muñoz, 2004).

1.8.1 ¿Evaluar o analizar?

En nuestra opinión, **evaluar** implica enjuiciar, criticar y casi siempre ver lo negativo del personal en el puesto desempeñado, en cambio **analizar** es enfocarse a las fortalezas y debilidades de cada persona, no en lo personal, sino en su desempeño laboral, llegando a la conclusión que analizar y evaluar llegan a lo mismo a darle a la persona analizada como evaluada retroalimentación y ayuda que le sirva a su desempeño. Así no se tendría que premiar por algo que se debe hacer con calidad.

1.9 Compensación y modelos salariales: Es necesario que las compañías ofrezcan compensaciones adecuadas a sus empleados porque estos ofrecen su intelecto y su fuerza física a la empresa, haciéndola más exitosa. Esta compensación no sólo se refiere a un sueldo o salario, por ende también incluye otras recompensas como incentivos que motivan y garantizan la satisfacción del empleado y esto, a su vez, aumenta la producción.

Dependiendo del tipo de compañía y de sus políticas, las compensaciones pueden ser de diversos tipos, tales como:

- Bonos
- Porcentajes de ganancias por las ventas
- Descuentos en productos
- Beneficios no monetarios

Es por demás y conveniente que los empleados se sientan valorados y tomados en cuenta y que las compensaciones no sean sólo de tipo monetario. A la mayoría de las personas no les gusta sentirse sólo un número más en la nómina, y se ha comprobado el beneficio que

implica el hecho de que la gente se sienta respaldada por la empresa para la que trabaja, que exista un sentido de pertenencia en el que el trabajador está motivado y se vuelve más responsable y comprometido, lo que invariablemente genera mayor productividad y éxito para la compañía, dando como resultado un beneficio mutuo.

Es necesario fomentar un ambiente laboral sano, promoviendo una actitud positiva, participación y colaboración, creando un trabajo estimulante que haga que lleven sus capacidades al máximo.

1.10 Higiene y seguridad en el trabajo: Son los estándares, procedimiento, técnicas y elementos que se aplican en los centros de trabajo, para el reconocimiento, evaluación y control de los agentes nocivos que interviene en los procesos y actividades de trabajo. Estos se refuerzan a través del departamento de trabajo.

Uno de los objetivos principales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, es promover la mejoría de las condiciones físicas y ambientales en que se desempeña el trabajo de los centros productivos del país, para de este modo contribuir al beneficio mutuo de los trabajadores y de las empresas.

La Dirección General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, tiene el compromiso de propiciar una mejor normativa a fin de generar un medio ambiente laboral seguro y productivo, abatir los índices de riesgo de enfermedades y accidentes y facilitar al empresario y al trabajador el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de seguridad e higiene, para contribuir al incremento de la productividad y el bienestar de la

salud de los trabajadores. (Dessler, 2004:201)

1.11 Relaciones laborales: a partir del nacimiento de la relación laboral entre empleado y empleador se vigila el cumplimiento de las obligaciones de distintas disposiciones establecidas en la Ley Federal de Trabajo, los reglamentos de estas y otros mandamientos legales, que permita el logro de los objetivos de la organización y los individuos que la conforman.

Así pues son los vínculos que se establecen en el ámbito del trabajo. Por lo general, hacen referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo.

1.12 Desarrollo organizacional: Es la planeación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante el cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condicionan. Lo importante es que los empleados manejen el cambio en la organización. (Ferrer 2002:15).

El desarrollo organizacional también involucra la trasmisión de una cultura que se resiste al cambio a una que fomenta la planificación y el empleo de procedimientos que ayudan a la organización a adaptarse a los cambios necesarios sobre una base cotidiana, que regulan el comportamiento de los miembros de la organización.

Algunas de las metas del **(DO)**, pueden mencionarse en forma genérica:

a) Desarrollar un sistema capaz de renovarse así mismo que pueda organizarse en diferentes formas, según los objetivos o tareas por cumplir. Creando un ambiente propicio para el autocontrol y la autodirección de los equipos y de los individuos, así como para la flexibilidad y adaptación ante constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización.

b) Optimizar la efectividad de los sistemas temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante. Igualmente, que la organización cuente con los instrumentos necesarios sistemas de retroinformación con el fin de que se puedan detectar factores que faciliten el crecimiento de la organización por sí sola.

c) Crear condiciones en las cuales en conflicto pueda surgir libremente para que este sea mejorado y resuelto.

d) Buscar mayor cooperación y menos competición en y entre los equipos de la organización.

e) Lograr que los sistemas administrativos planifiquen y organicen su desempeño en función de la misión y las metas organizacionales y departamentales, en vez de utilizar controles. (Arias, 2004:160).

1.13 Clima organizacional. Se establece que las distintas partes que conforman una organización están interrelacionadas entre si, como fruto de sus interrelaciones se forma una realidad psicosocial denominada clima y es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización.

Concretamente el clima es la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establece diversas interacciones en un contexto laboral. En la empresa se habla de clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y evidenciadas por los miembros de una organización y que ejercer influencia sobre su comportamiento en el trabajo. (Guillén, 2000:165).

El "**clima laboral**" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (Brunet, 2004:11)

El desarrollo organizacional como en clima organizacional son semejantes ya que los dos buscan un mejoramiento, se guía mediante la percepción y proponen el cambio considerando los deseos y objetivos del ser humano en la vida cotidiana tanto dentro como fuera de la organización.

1.14 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 eficiencia de dichas organizaciones. Dicho en otras palabras, el **(CO)**, se ocupa del estudio de lo que la gente

hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización, y se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración. (Robbins, 2004:8)

1.15 Valores, actitudes y satisfacción con el trabajo:

1.15.1 Valores. Son convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia. Contienen un elemento de juicio porque incorporan ideas personales de lo que es bueno, correcto y deseable. Los valores tienen atributos de contenido y de intensidad. El atributo de contenido asevera que un modo de conducirse o un estado final de existencia son importantes. El atributo de intensidad especifica qué tan importante es. Cuando clasificamos a una persona por su intensidad, obtenemos su **sistema de valores**. Todos tenemos una jerarquía que forma nuestro sistema de valores, sistema que se identifica por la importancia relativa que asignamos a los valores.

Los valores son relativamente estables y duraderos. Su forma de ser en absoluto (blanco o negro), es lo que garantiza más o menos su fijeza y permanencia.

Los valores. Son importantes para el estudio del (CO), porque tienen los cimientos para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones. Los valores enturbian la objetividad y la racionalidad.

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

Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero se relacionan, lo que se comprende si atendemos a los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.

1. Componente cognoscitivo: Parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias.

2. Componente afectivo: Parte de una actitud que tiene que ver con las emociones o sentimientos.

3. Componente conductual: Intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables.

Son importantes de estudiar, porque en las organizaciones, influyen en el comportamiento en el trabajo.

1.15.2.1 Tipos de actitudes

Una persona puede tener miles de actitudes, pero en relación con el CO, nos centraremos en tres de ellas.

Satisfacción con el trabajo: Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras aquella que se encuentra insatisfecha, alberga actitudes negativas.

Participación en el trabajo: Mide el grado en el que una persona se identifica, psicológicamente hablando, con su trabajo y considera que su desempeño percibido es

importante para su sentido de valía personal. También es un factor que se relaciona con menos faltas y menos tasas de renunciaciones, sin embargo explica en mejor medida la que el ausentismo.

Compromiso con la organización: Estado en el que un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Así, una participación elevada en el trabajo consiste en identificarse con lo que uno hace, mientras que el compromiso organizacional elevado consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja.

Actitudes y coherencia. Las personas buscamos la congruencia entre nuestras actitudes y entre las actitudes y nuestro comportamiento. Esto significa que los individuos quieren conciliar actitudes divergentes y alinear todas sus actitudes con su comportamiento para dar una impresión racional y congruente. Cuando hay incongruencias, se ejercen fuerzas para devolver al individuo al estado de equilibrio en que actitudes y conductas están alineadas, lo que se consigue alterando ya sea las actitudes o el comportamiento, o bien racionalizando la incongruencia.

1.15.3 Satisfacción con el trabajo. Es la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo. Los dos métodos para medirla son la calificación única general y la calificación sumada.

- Calificación única general: Consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “considerando todos sus aspectos, ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo?”. Los entrevistados responden en una escala que va del 1 al 5 (muy

satisfecho a muy insatisfecho).

- Calificación sumada: Se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

1.15.3.1 Efecto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados

El interés de los administradores en la satisfacción laboral se centra en su efecto en el desempeño de los empleados. (Robbins, 2004:64)

Satisfacción y productividad: Los empleados contentos no son siempre productivos. En el plano individual, las pruebas indican que lo contrario es más exacto: Es la productividad la que lleva a la satisfacción. Aun no estamos en posición de decir que un trabajador contento es más productivo, quizá sea cierto que las organizaciones contentas son más productivas.

Satisfacción y ausentismo: Hay una relación negativa constante entre las dos, pero la correlación es moderada. Es de entender que los trabajadores insatisfechos tenderán a faltar más al trabajo, pero otros factores tienen un efecto en la relación y reducen este coeficiente. Por ejemplo, las empresas que tienen prestaciones muy liberales en cuanto a permisos por enfermedad alientan a sus empleados a que se tomen días libres. Por esto, es posible encontrar satisfactorio el trabajo y aun así tomarse unos días para gozar un fin de semana largo.

Satisfacción y rotación: También tienen una correlación negativa; que de hecho, es más

intensa que con el ausentismo. Sin embargo, otros factores como las condiciones del mercado del trabajo, son la esperanza de otras oportunidades de trabajo y la antigüedad la organización también son importantes para decidir si se deja el trabajo o no.

Según estudios, un moderador importante es el nivel de desempeño. Las organizaciones premian a los empleados productivos, y ellos se quedan porque reciben reconocimientos, elogios y otras recompensas que les dan más razones para no irse.

1.16 Motivación: Es el proceso que determina en gran parte como la persona se comporta en respuestas a la percepción de los estímulos internos o personales y/o externos. En otras palabras la motivación es el proceso por medio del cual la persona decide como distribuir sus recursos, tiempo y esfuerzos en distintas alternativas o caminos posibles de acción. Como resultado de estímulos recibidos; Internos (intereses, necesidades específicas, temores y miedo a fallar). Externos (medio ambiente, involucramiento etc.)

En general **la motivación** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable.

La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer

alguna necesidad personal. (Reza, 2010:184)

Al revisar el concepto de motivación, se localiza una serie de características generalizadas:

- Su consideración como **proceso psicológico**.
- **La desencadena una necesidad** de cualquier índole (psíquica, social o física).
- **Está orientada a una meta** cuya consecución considera válida para satisfacer esa

necesidad.

- **Facilita la actividad** en cuanto es energizante y mantenedora de esta energía hasta el logro de la meta. (Guillén, 2000:196)

1.17 Comportamiento individual y de grupo. El comportamiento individual en las organizaciones no siempre se tiene personal proveniente de una sola cultura, puede existir una diversidad de culturas individuales que deben ser adaptadas unas con las otras para así poder coincidir con la cultura organizativa existente. Comportamiento de grupos de trabajo. Los grupos de trabajo sufren la influencia de las condiciones que se les imponen desde afuera. No hay grupos de trabajo aislados, puesto que son parte de una organización.

Contar o no contar con recursos, dinero, materia prima, equipo (que la organización distribuye a los grupos) tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo. Los integrantes de cualquier grupo de trabajo son antes que nada miembros de la organización a la que pertenece el grupo.

Todas las organizaciones tienen una cultura tácita que define los criterios de conducta

aceptables e inaceptables de los empleados, al cabo de unos meses, todos los empleados comprenden la cultura de la organización. (Robbins, 2004:224)

1.18 Comunicación, liderazgo y conflicto.

1.18.1 Comunicación. Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación sirve para **controlar** la conducta de los miembros de la organización. La comunicación fomenta la **motivación** al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, que también lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. La comunicación proporciona un escape para la **expresión emocional** de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales. **La información** es la que facilita la toma de decisiones. (Robbins, 2004:284)

1.18.1.1 Tipos de comunicación:

La comunicación Pasiva. Este tipo de comunicación es propia en las personas, esconde sus sentimientos por miedo a ser rechazado por las demás personas.

La comunicación Agresiva. Es lo contrario de la comunicación pasiva, se caracteriza por no valorar la opinión de la otra parte, puedes que seas más inflexible sobre cualquier

situación que esté pasando, no permite modificar su comportamiento o conducta para mejorar la situación.

Comunicación Asertiva. Es una comunicación abierta a las opiniones de las demás personas, tiene respeto hacia uno mismo, cuando argumentas sobre cualquier ideología siempre tiene seguridad y confianza a lo que quiere transmitir. (Hofstadt, 2005:51)

1.18.2 Liderazgo. Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. El liderazgo informal es tan importante o más que la influencia formal.

Líder gerencial es quien puede y quiere ayudar a su gente a satisfacer estas dos necesidades. La oportunidad de aplicar a pleno la propia capacidad y una remuneración diferencial equitativa por su trabajo. El liderazgo se establece cuando los subordinados saben que sus jefes cumplen con estas condiciones. Es decir, cuando saben que pueden confiar en que ellos saben cuál es su trabajo y en que pueden hacerlo.

1.18.2.1 La confianza: los cimientos del liderazgo

La confianza o la falta de confianza es un tema de liderazgo cada vez más importante en las organizaciones de nuestros días. En esta sección damos una definición de confianza y algunos lineamientos para ayudar a construirla junto con la credibilidad.

La confianza. Es la esperanza positiva de que otra persona no se conducirá de forma oportunista, por medio de palabras, obras o decisiones.

Confianza y liderazgo. Según Daimler Chrysler, la confianza es un atributo fundamental vinculado al liderazgo. Cuando la confianza se rompe, puede tener consecuencias graves en el desempeño de un grupo. La honestidad y la integridad se encuentran entre las seis características que se relacionan constantemente con el liderazgo. Cada vez se hace más evidente que es imposible dirigir personas que no confían en uno. (Robbins, 2004:313)

1.18.3 Conflicto. Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectado negativamente algo que le interesa a la primera, o que está a punto de afectarla. El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización. Puede no provocar la disolución de la empresa, pero puede lesionar verdaderamente el desempeño de una organización, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados.

Transiciones en las ideas sobre los conflictos

Es completamente apropiado decir que ha habido “conflicto” sobre el papel que el conflicto representa en los grupos y en las organizaciones.

- Teoría tradicional del conflicto. Creencia de que todos los conflictos son dañinos y deben evitarse.
- Teoría de las relaciones humanas sobre el conflicto. Creencia de que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo
- Teoría interaccionista del conflicto. Creencia de que el conflicto no es sólo una fuerza positiva en un grupo, sino que es absolutamente necesario para que un grupo se desempeñe eficazmente.

1.18.3.1 Proceso del conflicto. Incluye cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial; cognición y personalización; intenciones; comportamiento; y resultados.

(Robbins, 2004:395)



Ejemplo: Proceso de conflictos. (Robbins, 2004:398)

1.19 Cultura organizacional: Es el conjunto de actitudes, creencias, sentimientos, hábitos, valores, existentes en todas las organizaciones. “Representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y dirigen sus acciones hacia la consecución de los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2002:143).

Según **Edgar Schein**, la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una empresa. La cultura organizacional extrae partes importantes de su premisa de la sociedad en que la organización se encuentra, inserta, y de esta manera, se produce una coherencia básica entre la organización y su entorno. (Rodríguez, 2005:138)

Toda cultura organizacional se presenta con tres componentes: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos.

1. Artefactos. Este nivel es el más superficial, visible y perceptible, **artefactos** son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra en una organización. Incluyen los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una empresa.

2. Valores compartidos. Son los valores destacados que se toman importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por los miembros de la organización.

3. Presupuestos básicos. Es el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Ya que son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes de las personas. La cultura percibe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de 'presupuestos no escritos y ni siquiera hablados.

1.19.1 Tipos de culturas organizacionales. *Culturas conservadoras*, se caracterizan por el mantenimiento de ideas, valores, costumbres y tradiciones que permanecen arraigados y no cambian con el tiempo. *Culturas adaptables*, estas revisan y actualizan constantemente sus culturas, son adaptables, se caracterizan por la creatividad, la innovación y el cambio; son organizaciones que transforman sus ideas, valores, costumbres, y pueden perder sus características propias que las definen como instituciones sociales, si no pueden mantenerse, en ciertos aspectos, una vinculación con el pasado. (Chiavenato, 2002:148).

1.20 Auditoria de personal. Es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado en los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad del capital humano. Es tal vez el área expuesta a invertir más sumas de dinero y esfuerzos sin que los resultados obtenidos sean proporcionales.

Una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

1.20.1 ¿Para qué realizar auditorías? Para evaluar las fortalezas y debilidades del Sistema de gestión Detectar oportunidades para la mejora continua. Y verificar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Ejecutar seguimiento de la eficacia de las acciones correctivas y preventivas e identificar problemas y corregirlos o prevenirlos.

Se ha desarrollado un método de investigación para realizar las auditorias que implica el uso de diversas herramientas complementarias:

- Cuestionarios
- Cálculo de Ratios (Check List I)
- Entrevistas
- Análisis de Documentación

Estas herramientas nos permitirán obtener información cuantitativa y cualitativa a cerca de las prácticas de R.H. de la empresa.

1.21 CLIMA LABORAL

El **Clima laboral** según **Brunet (2004:11)**:

Es el comportamiento de un individuo en el trabajo, debe considerarse según el comportamiento en función de la persona implicada y de su entorno.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Y para **Chiavenato, (2000:120)**: Nos dice que el clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Y nos dice que es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción a las necesidades personales y elevación de la moral. Y es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de estas necesidades.

Mientras que **Rodríguez, A. (1995:471)**: Define a la cultura organizacional. Como "el conjunto de valores, de asunciones y de creencias básicas mantenidas por sus miembros, que operan de forma inconsciente y les sirve para conducirse de un modo adecuado en ese contexto". *Se afirma entonces, que la cultura es a la organización, lo que la personalidad es al individuo.*

Ahora bien **Rodríguez, M. (2005:67)**: Nos dice que el clima laboral es una dimensión que se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmosfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.

- Ambiente de trabajo, sensación de que el ambiente de trabajo es grato o que genera tensiones e incomodidades para los participantes.
- Reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de pertenencia en la organización o falta de reconocimiento e indiferencia.
- Clima laboral en que reina el conformismo y la aceptación apática de la normativa organizacional, la toma de posiciones activas y posteriormente orientadas o una actitud de crítica negativa y rechazo a la organización y sus políticas.
- Rumores y comentarios negativos acerca del grupo o personas dentro de la organización. Sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo de parte de los demás miembros.

1.22 Objetivo del clima laboral

1. **Determinar y analizar** el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
2. **Identificar fuentes de conflicto** que puedan traer resultados inadecuados.
3. **Evaluar el comportamiento** de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
4. **Poder tomar las medidas correctivas** relacionadas con los planes puestos en

práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.

5. **Corregir comportamientos de los jefes** y personal dirigente en general.

1.23 Antecedentes del clima organizacional

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por **Von Bertalanffy** y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. La perspectiva formalizante de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado desagradables críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 2005:25).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 2005:138) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad,

el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa magnitud.

1.24 Teorías del clima laboral

Frederick Herzberg. Postuló la teoría de los dos factores del clima laboral, basándose en la satisfacción de necesidades de **la pirámide de Maslow**, agrupando en dos categorías los factores que influyen en el clima laboral: **los de higiene y los motivacionales**. Los **factores de higiene** son los elementos ambientales, que necesitan ser constantemente supervisados para evitar la insatisfacción del personal. Entre estos factores se encuentran el salario, el lugar de trabajo, el tipo de supervisión, etcétera.

Por otra parte, los **factores motivacionales** surgen desde el interior de la compañía, y tienen que ver con la satisfacción y las oportunidades que el trabajo ofrezca al personal. De acuerdo con esta teoría, los dirigentes o líderes de la organización tienen la obligación de motivar a los demás colaboradores y generar un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa y así lograr sus metas.

Douglas McGregor. Estableció dos teorías para la comprensión y el estudio del clima laboral en una empresa u organización. El lado humano de la empresa: **la Teoría X y la Teoría Y**, ambas con diferentes perspectivas respecto del individuo y por ende,

cómo se comporta éste frente a un entorno laboral y cómo se debe actuar en un determinado entorno laboral.

1.24.1 Teoría X. Parte de la idea de que el individuo, de manera intrínseca tiene antipatía por el trabajo y de ser posible lo evitará. Entonces, las personas son obligadas a trabajar a partir de una dirección y control estrictos, logrando así la consecución de los objetivos de la empresa u organización. Finalmente el individuo rehúye de la responsabilidad y prefiere delegarla en otras personas, buscando ante todo su propia seguridad y comodidad.

1.24.2 Teoría Y. Parte de lo opuesto a lo planteado por la Teoría X, en el cual el esfuerzo requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la competencia deportiva. Un ambiente adecuado y las metas correctas estimularán a las personas a entrar en una dinámica laboral y la búsqueda de fines comunes al interior de una compañía.

1.24.3 Teoría Z de William Ouchi. Sugiere que los individuos no desliguen su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi y Richard Páscale (colaborador), quienes, al igual que McGregor al constatar su teoría Y a una teoría X, la contrastaron con una "teoría A".

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al

trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.

1.24.4 Variables de Rensis Likert establece que el comportamiento del personal o subordinados es causado, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben, por su información, su percepción, su esperanza, su capacidad, y sus valores. El clima laboral estará mediado por la percepción de los individuos hacia la empresa u organización, la cual se organiza o construye a partir de tres tipos de variables: las causales, las intermedias y las finales.

1.24.4.1 Las variables causales o independientes son aquellas que indican la forma en la cual la compañía se orienta y evoluciona en la búsqueda de resultados. Comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes.

1.24.4.2 Las variables intermedias construyen el estado interno y salud de la empresa, e incluyen la motivación, la comunicación interna, los criterios para la toma de decisiones y el rendimiento; es decir, los procesos internos.

1.24.4.3 Las variables finales, son el resultado de la interacción de las variables causales o independientes y las intermedias. Este tipo de variables establecen los resultados obtenidos por la organización, traducidos en criterios como la productividad, las ganancias y las pérdidas. Hersey, (1998:150)

1.25 tipos de climas laborales

Brunet, (2004:28) nos menciona los climas laborales más comunes que se dan en las organizaciones ejemplo:

1.25.1 Clima de tipo autoritario

Sistema I - Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza.

Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de

directrices y de instrucciones específicas.

Sistemas II - Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

1.25.2 Clima de tipo participativo

Sistema III - Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata

también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Seminario IV - Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados en cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de

planificación estratégica.

Likert establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima organizacional y para el análisis de éste utiliza las siguientes dimensiones:

- Los Métodos de Mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las Fuerzas Motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Los Procesos de Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
- Los Procesos de Influencia: La importancia de la interacción jefe-empleado para establecer los objetivos en la organización.
- Los Procesos de Toma de Decisiones: La eficacia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Los Procesos de Planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Los Procesos de Control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

1.26 ELEMENTOS PARA UN CLIMA FAVORABLE

1.26.1 Independencia. Significa la posibilidad de tomar decisiones de manera autónoma y libre, en función de los objetivos de la empresa, por lo cual se vuelve uno de los elementos más importantes y esenciales ya que favorece un buen clima laboral.

1.26.2 Condiciones físicas de trabajo. Hablamos de la iluminación, los espacios, los utensilios, el orden en el ambiente de trabajo etc. Unas condiciones físicas adecuadas harán que el clima laboral sea más positivo. (Guillén, 2000:174)

1.26.3 Relaciones sociales. Tipo de atmosfera social de amistad que se observa dentro de la organización, nos sirve básicamente para la formación de equipos de trabajo y detectar personas toxicas para este. (Brunet, 2004:47).

1.26.4 Liderazgo. Como ya se dijo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

La suma total del comportamiento de las persona de alto nivel jerárquico en sus relaciones directas con los subordinados, provocando que trabajen con eficiencia y eficacia. Utilizar un buen liderazgo es sumamente importante para tener un clima laboral positivo que haga que los intereses del personal y de la organización estén alineados en la misma dirección. (Hersey, 1998:91)

1.26.5 Implicación. Está íntimamente ligada al liderazgo, ya que normalmente, mediante un liderazgo eficaz se consigue la implicación de todos los empleados. Se refiere a la participación de los empleados en los objetivos de la organización, y hasta qué punto se sienten implicados en su trabajo.

1.26.6 Motivación y satisfacción. Nos dice, Edward E. Lawler III. Que la motivación está influenciada por las consideraciones del futuro a propósito de la relación entre desempeño y recompensas, mientras que la satisfacción se refiere a los sentimientos de la gente hacia las recompensas que recibe. Así, la satisfacción es una consecuencia de los acontecimientos pasados, mientras que la motivación es el resultado de las expectativas del porvenir.

1.26.6.1 Satisfacción laboral. Es el **grado de conformidad** de la persona respecto al entorno de trabajo, tienen que ver el estado emocional de los trabajadores basado en sus experiencias, que actitud tiene ante el trabajo, así como su actitud efectiva.

1.26.6.2 De la motivación a la satisfacción laboral: La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y se orientan a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación. (Guillén, 2000:203).

1.26.7 Reconocimiento. Nos dice que el reconocimiento al trabajo bien hecho puede producir una sana competitividad, positividad para quien lo consigue y deseo de conseguirlo para quien aún no lo ha obtenido.

1.26.8 Organización. Se debe analizar si se trabaja por simples urgencias del momento, por proyectos concretos y limitados en el tiempo, si se han desarrollado metodologías de trabajo mediante las que cada persona sabe qué tiene que hacer en cada momento y puede organizarse.

1.26.9 Remuneración. Percepción de equidad cuando el trabajo está bien hecho. (Salarios, beneficios sociales, bonos etc.). (Brunet, 2004:46)

1.26.10 Igualdad. Que cada persona se sienta justamente tratada con respecto al resto de compañeros, sin discriminaciones, tratos de favor o la simple falta de criterios, relaciones con el empleo. Los individuos cubiertos por las leyes de igualdad están protegidos de la discriminación ilegal, que ocurre cuando individuos con características comunes son tratados de distinta manera. (Mathis, 2003:39)

1.26.11 Condiciones ambientales, (ambiente laboral). Las condiciones ambientales de trabajo son las circunstancias físicas en las que el empleado se encuentra cuando ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo y comprende tres aspectos:

1.26.11.1 Ambiente físico: Incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación y pureza del aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.

1.26.11.2 Variables espacio-geográfico: Hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre **espacio y persona.**

1.26.11.3 Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: Materiales, equipamiento adecuado, es decir, estamos hablando de ergonomía, básicamente una tecnología de aplicación práctica e interdisciplinaria, que tiene como objetivo la optimización integral de **Sistemas Hombres-Máquinas.** (Guillén, 2000:175)

1.27 DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL

Muchas veces se confunde diagnóstico organizacional con diagnóstico del clima organizacional. El concepto de clima geográfico-atmosférico permite ampliar las perspectivas del análisis desde una visión parcialmente y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistemática y que abarque fenómenos de suyo complejo desde una visión también compleja. (Rodríguez, 2005:160)

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

1.27.1 Motivación. Como ya se ha mencionado en páginas anteriores la motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La **motivación laboral** es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el **desempeño** de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

1.27.1.1 Tipos de motivación laboral. La motivación laboral se divide en dos tipos:

Motivación intrínseca. Es esta se lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la satisfacción de Maslow, son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. De manera sencilla se ha definido como la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa. El propio incentivo es la realización de la conducta en sí misma, los motivos que conducen

a la activación de este patrón conductual son inherentes a nuestra persona. Se basa en autodeterminación y la competencia.

Motivación extrínseca. Satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. (Guillén, 2000:204).

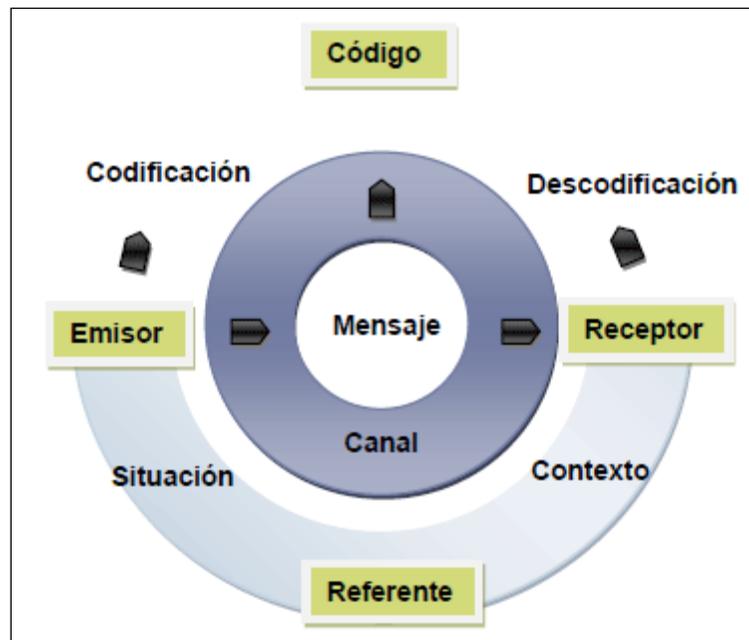
1.27.2 Proceso de influencia. Métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización. Se refiere a cómo el personal siente que influye por medio de su trabajo en los resultados de la institución, que su participación es importante.

1.27.3 Establecimiento de objetivos. Los objetivos describen el estado deseable al cual se quiere llegar, responde a las preguntas ¿Para qué se quiere hacer y qué se espera obtener? una vez ejecutado el programa o proyecto. (Orellana, 2012)

1.27.4 Información – Comunicación. La información está constituida por un **grupo de datos ya supervisados y ordenados**, que sirven para construir un **mensaje** basado en un cierto fenómeno o ente. La información permite resolver problemas y tomar decisiones, ya que su aprovechamiento racional es la base del **conocimiento**.

La comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente. Sus elementos principales son: emisor/receptor, que mediante la retroalimentación – clave de la comunicación- alternan continuamente sus papeles mensaje, canal y código; así como contexto e interferencias.

Es decir, son herramientas para la interacción humana, ya que el emisor la transmite al receptor y espera una respuesta de éste. Cuando el receptor otorga una respuesta al emisor, se cumple la función de la comunicación. La información se transfiere a través de por medio de la comunicación.



Ejemplo: **Información – Comunicación** (Guillén, 2000:88)

1.27.5 Proceso de control. El proceso de control lo practican todas las áreas y niveles de la administración de una empresa, aunque hay mucha variación en la

aplicación del control en las diferentes áreas organizacionales. Sin embargo, en el proceso básico permanece el mismo: (Montana, 2004:308)

2. Establecer estándares de desempeño,
3. Medir el desempeño,
4. Evaluar el desempeño y
5. Hacer uso efectivo de la retroalimentación y aplicar acciones correctivas cuando sea necesario, cuando no se hayan alcanzado los estándares de desempeño.

1.27.6 Métodos de investigación. Es el proceso riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. Así pues es el camino o el medio para llegar a un fin, el modo de hacer algo ordenadamente, el modo de obrar y de proceder para alcanzar un objeto determinado. Entre ellos tenemos algunos medios de recopilar información:

1.27.6.1 Cuestionario. Estos constituyen otro tipo muy usual de técnicas de investigación; mediante ellos el investigador recaba por escrito algunos datos pertinentes a su problema.

Básicamente existen dos tipos:

1.27.6.1.1 Los de respuesta abierta. Se deja que la persona responda con sus propias palabras a la pregunta, por lo tanto una limitación al uso de respuestas abiertas está dada por la facilidad de expresión escrita de los respondientes.

1.27.6.1.2. Los de respuesta forzada. Se dan las respuestas por anticipado para que el respondiente marque la que considera correcta o la que mejor refleja su opción.

1.27.6.2 Entrevista. Es la conversación que tiene como objeto recabar datos, opiniones, etc. Existen básicamente tres tipos de entrevistas.

1.27.6.2.1 Libre. Se conversa con el entrevistado sin entrar en un tema fijo. El entrevistador deja que su interlocutor lleve la voz y, frecuentemente, se concreta a escuchar. Este tipo de entrevista es muy utilizada en psicoterapia y en orientación profesional.

1.27.6.2.2 Dirigida. El entrevistador selecciona algunos puntos o datos que son de interés y en ellos centra la conversación. Por lo general esta se utiliza para investigaciones de mercado, encuestas de opiniones, selección de personal y calificación de méritos

1.27.6.2.3 Estandarizada. El entrevistador tiene redactada de antemano una lista de preguntas que lee a cada uno de los entrevistados y se concreta a anotar las respuestas de sus interlocutores. (Arias, 2004: 702)

1.27.6.3 Dinámica de grupos. Se entiende como todo un amplio conjunto de aplicaciones prácticas a la organización manejo y conducción de grupos. Proporciona estructuras e instrumentos de trabajo a un equipo que actúa en el seno de la organización facilitando y perfeccionando su funcionalidad. Ya que depende de cada uno de los individuos involucrados en la organización. (Guillén, 2000:104)

1.28 LOS CIMIENTOS DE UN BUEN CLIMA LABORAL

Las personas tenemos 2 tipos de necesidades: **materiales y de espíritu**, para mitigar las necesidades materiales es preciso tener comida, ropa, vivir en un lugar adecuado, tener dinero para sufragar la educación de los hijos y cubrir unos niveles mínimos de bienestar. Sin embargo las necesidades de espíritu muchas veces no están cubiertas en el ser humano: ser dueños de nuestro propio destino, encontrar incentivos a lo que hacemos en el trabajo y en nuestra vida personal (amigos, familia, amor). La sociedad actual se caracteriza por enfatizar y perseguir las necesidades materiales a cambio de olvidar muchas veces las necesidades de espíritu.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros:

1.28.1 Calidad directiva, es probablemente el elemento más determinante para lograr que una empresa sea competitiva.

1.28.2 Satisfacción en el puesto de trabajo, es la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos del trabajo.

1.28.3 Conciliación del trabajo con la vida familiar. La conciliación de la vida laboral, familiar y personal es una estrategia que facilita la consecución de la igualdad efectiva de mujeres y hombres. Se dirige a conseguir una nueva organización del sistema social y económico donde mujeres y hombres puedan ser compatibles a las diferentes facetas de su vida, el empleo, la familia, el ocio y el tiempo personal.

Por lo tanto la conciliación de la vida familiar, laboral y personal contribuye a conseguir una sociedad basada en la calidad de vida de las personas. (Hueso, 2010:4).

1.28.4. Carrera profesional. Proceso debidamente mediante el cual una persona adquiere conciencia de atributos relacionados con su carrera personal, así como de la serie de etapas, durante toda la vida, que contribuye a que realice dicha carrera. Es decir, la sucesión de puestos laborales que han ocupado durante su vida laboral, sabiendo que han logrado todo lo que podrían lograr y que han cumplido los anhelos que tenían para su carrera. Otros sienten que su potencial no fue realizado. (Dessler, 2001:363)

1.28.5. Las prestaciones de tipo social. Las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados. Es el reconociendo a su aporte en la generación de ingresos y utilidad en la empresa o unidad económica.

1.29 TEMAS ACTUALES EN EL DESARROLLO DEL CLIMA

ORGANIZACIONAL, LLAMADO TAMBIÉN CLIMA LABORAL

1.29.1 Lo que están haciendo las Empresas: Hoy en día los directivos de grandes, medianas y pequeñas empresas realmente se interesan por conocer la satisfacción de sus empleados dentro de empresa, haciendo preguntas como: ¿Está a gusto en la empresa? ¿Se llevan bien con sus compañeros? ¿Están cómodos sus uniformes? ¿Les gusta su oficina? ¿Le es útil su herramienta de trabajo? ¿Qué más necesita para desarrollar sus actividades laborales de manera cómoda?

Los Líderes y el Clima Organizacional del 50 al 70% del clima de su organización dependen de sus líderes. Para una alineación correcta, se recomienda el uso de Evaluación de 360°. Los gerentes deberían desarrollar variedad de estilos de liderazgo, Persigue dos objetivos en concreto:

- La motivación propiamente dicha del equipo. Clima Laboral.
- Mayor productividad, rendimiento y eficiencia en el desempeño de sus funciones para un servicio de calidad con el cliente externo.

1.29.2 ¿Cómo está el clima en su empresa? Las personas son lo más valioso de una organización, pues son las que hacen posible los cambios. En este sentido, es fundamental generar las condiciones apropiadas para que den lo mejor de sí mismas.

Son cada vez más las empresas que se embarcan en el desafío de gestionar su clima

organizacional. Y no es para menos, ¿saben cuánto puede costar no tener un buen clima laboral en su empresa?

Lejos de ser una moda pasajera, la realidad es que las organizaciones se enfrentan cada vez más a presiones del entorno que les exigen alinear de manera adecuada la gente con otros pilares fundamentales de la organización: estrategia, procesos, estructura y tecnología.

Este no es un asunto de poca importancia, considerando que las personas constituyen lo más valioso de una organización; son las que hacen posible los cambios. Por lo tanto, generar condiciones apropiadas en el entorno laboral para que puedan dar lo mejor de sí mismas.

El clima organizacional no es más que el medio en el que se desarrolla el trabajo del día a día. Surge de esa interacción diaria del individuo con los aspectos que conforman a la organización, se construye a lo largo de un periodo significativo de tiempo y es observable, medible y cuantificable.

Gestionar el clima organizacional demanda voluntad, esfuerzo y recursos. Por esto se plantea como un desafío en el que se hace necesario actuar proactivamente en crear y mantener las condiciones de trabajo que necesita la empresa para alcanzar los resultados.

1.29.3 El costo de no actuar. El clima organizacional siempre ha sido un aspecto importante para las empresas pues al generar emociones, sentimientos, percepciones en la

gente e influir sobre su comportamiento sin duda alguna que impacta de manera importante el desempeño y, por tanto, en los niveles de productividad.

Diversos estudios han demostrado que hay que ganar el compromiso de los empleados y brindarles el soporte adecuado para que tenga un impacto positivo en los ingresos y en la reducción de costos. Las organizaciones que generan mayor compromiso de los empleados, obtienen un crecimiento en sus ingresos mucho mayor que el de las que no lo generan.

La gente feliz es más productiva, asume mayores retos y es más perseverante.

Y usted, ¿qué está haciendo para mejorar el clima de su empresa? (Laya, 2013).

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

OPERADORA DE EMPRESAS TURÍSTICAS ATZIMBA, S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realizará el diagnóstico situacional de la empresa: **Operadora de Empresas Turísticas Atzimba, S.A. DE C.V.**, en el cual se mencionará qué hace en base a los recursos humanos, desde que se identifica el puesto, hasta que ya es parte de la empresa y se empieza con la selección del candidato, que aspectos tiene que tener la persona apta para ocupar el puesto, cómo se capacitan, cuál es la calidad de vida que llevan en cuanto a lo laboral, la realización de las evaluaciones del desempeño y si los analizan o evalúan.

Así mismo se analizan las medidas de higiene y seguridad que se implementan, si les favorecen o les perjudican para las relaciones laborales, en cuanto al desarrollo organización se observara si hay o no un buen desarrollo y en qué forma se da. Qué mecanismos se están llevando a cabo en cuanto al clima organizacional o mejor dicho clima laboral establecido, qué cambios se dan y cuáles permanecen.

Cuál es en tipo de comportamiento organizacional, qué valores se enseñan, la actitud que se deben tener , valorar si se logra la satisfacción laboral y su importancia, ya que si no se lograra se vería afectada la atención al cliente por parte de los trabajadores. Así mismo cuál es el beneficio que la empresa recibe si se llega a cumplir su objetivo sobre su

comportamiento individual y del grupo en el trabajo para que este sea en forma positiva.

Por consiguiente se menciona la comunicación entre los distintos departamentos y qué tan eficaz es esta, si hay conflictos entre los trabajadores tanto de la misma área como en las demás y si esto llega afectar el trabajo o es independiente. Así cómo la cultura organizacional que maneja y la importancia de las auditorias de personal.

Se aborda el tema en relación a qué tipo de clima organizacional se está manejando, así como el tipo de contratos que manejan el **Parque Acuático Reino de Atzimba**. Qué es lo que está haciendo para manejar los cimientos del clima laboral, la conciliación empresa – familia. Y las oportunidades qué da en base a un crecimiento laboral, si estos son aprovechados, cuáles son las personas que se toman en cuenta y quién es la persona que autoriza el crecimiento.

En base a la motivación como ya se dijo en el capítulos anteriores es fundamental para el desarrollo y el diagnóstico del clima organizacional favorable, así como el proceso de influencia que nos va a decir qué tan comprometidos se siente él personal con la compañía ya que esto pueda afectar los resultados, si el personal no se siente importante en la empresa.

El establecimiento de objetivos tiene que estar bien cimentado ya que si no se fijan objetivos estarán perdidos y no sabrían a donde dirigir sus esfuerzos, al igual que la información – comunicación ya que si no se tiene la suficiente información y una buena

comunicación las tomas de decisiones podrían verse afectadas o podrían ser erróneas.

Es importante resaltar que el proceso de control es necesario porque es la base de lo que estamos haciendo, los métodos de investigación como: cuestionarios y entrevistas son los que utilizaremos para el diagnóstico del clima laboral que se está llevando a cabo.

Por medio del **análisis FODA** se dará una idea de qué es lo que está haciendo la empresa para tener ó mantener un clima organizacional sano. Las fortalezas con las que se mantiene, como las debilidades que se tienen, que puede mejorar y las desventajas que tienen, tanto las oportunidades que están a su alcance y en qué le pueden beneficiar y por último las amenazas que les podría distraer y qué hace la competencia.

2.1 ¿QUÉ TIPO DE EMPRESA ES?

OPERADORA DE EMPRESAS TURÍSTICAS ATZIMBA, S.A DE C.V.

PARQUE ACUÁTICO REINO DE ATZIMBA

Es una empresa dedicada **100% al entretenimiento turístico**, nacional ya que, **El Parque Acuático Reino de Atzimba**, es uno de los más bellos del país, y cuenta con diferentes diversiones. El agua de sus manantiales es pura y cristalina y alimenta a todas las albercas con una temperatura de 28° C (82.4° F), y el agua es circulante.

2.1.1 Otras Atracciones

Zona para acampar, zona de playa artificial, zona infantil y chapoteadero, alberca de olas, tobogán gigante y kamikazes

Este grato balneario cuenta con numerosos toboganes, piscinas y varios otros atractivos, que lo perfilan cómo emocionante y recomendable. Este sitio es perfecto para pasar un día lleno de convivencia familiar, en uno de los estados más hermosos de la República Mexicana.

Reino de Atzimba se distingue de otras alternativas de entretenimiento en Zinapécuaro y lugares aledaños, por el hecho de que en sus instalaciones, todos los integrantes de la familia pueden encontrar motivo para su solaz y agradable descanso. Chicos y grandes harán de este parque michoacano, uno de sus espacios predilectos de diversión, por los variados juegos y entretenimientos que nos ofrece. Todo ello en un

ambiente con la máxima higiene y seguridad. Darse un refrescante chapuzón en las albercas de Reino de Atzimba es una de las experiencias imperdibles. Tal es otro aspecto que hacen irresistible a este centro de esparcimiento purépecha

Cuenta con el distintivo M con 5 años consecutivos, distinción como una empresa turística modelo y con distintivo H con 3 años consecutivos, higiene, seguridad y confianza en el manejo de alimentos, así pues en la actualidad está en proceso de conseguir la certificación ISO 9000.

2.1.2 Ubicación

Se localiza a 45 minutos de la Cd. de Morelia, carretera al aeropuerto, Av. Lázaro Cárdenas Sin Numero Zinapécuaro, Michoacán México. Tel. 01800 715 1972 lada sin costo de cualquier parte de la republica y su correo electrónico es parque@atzimba.com.mx

2.1.3 Servicios

De entre los servicios que ofrece este notable centro de diversión en el estado de Michoacán, hay qué mencionar los siguientes: estacionamiento, enfermería, accesos exclusivos para público con capacidades diferentes, salvavidas, área de comida, tienda de recuerdos, área para acampar e incluso un hotel, para quienes busquen prolongar la experiencia lúdica que ofrece el parque, por varios días.

Los horarios que maneja el Parque Reino de Atzimba, son los siguientes: abre todos los días del año y puede ser visitado de 9 de la mañana a 7 de la tarde; la zona infantil, de 10

de la mañana a las 7 de la tarde, y los toboganes, alberca con olas y río lento, pueden ser disfrutados a partir de las 12 del día y hasta las 4 de la tarde.

2.1.4 Misión

Somos un grupo de empresas que ofrecemos diversión y esparcimiento sano y seguro para toda la familia mediante un servicio de calidad.

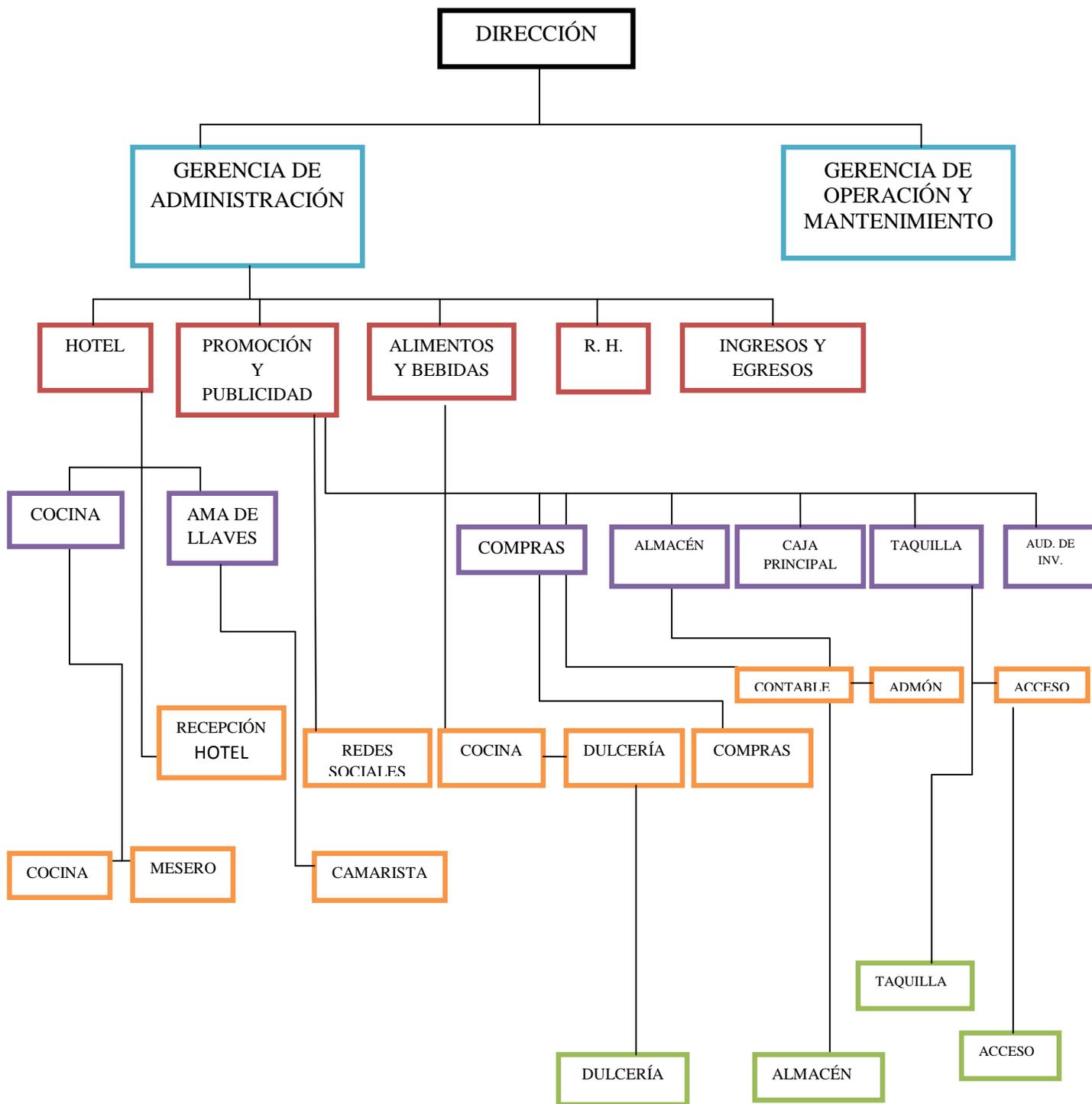
2.1.5 Visión

Ser el complejo turístico tematizado más importante y exitoso del país, que ofrezca experiencias y emociones innombrables a través de los más altos estándares de calidad, logrando así mediante la innovación, la fidelidad del cliente.

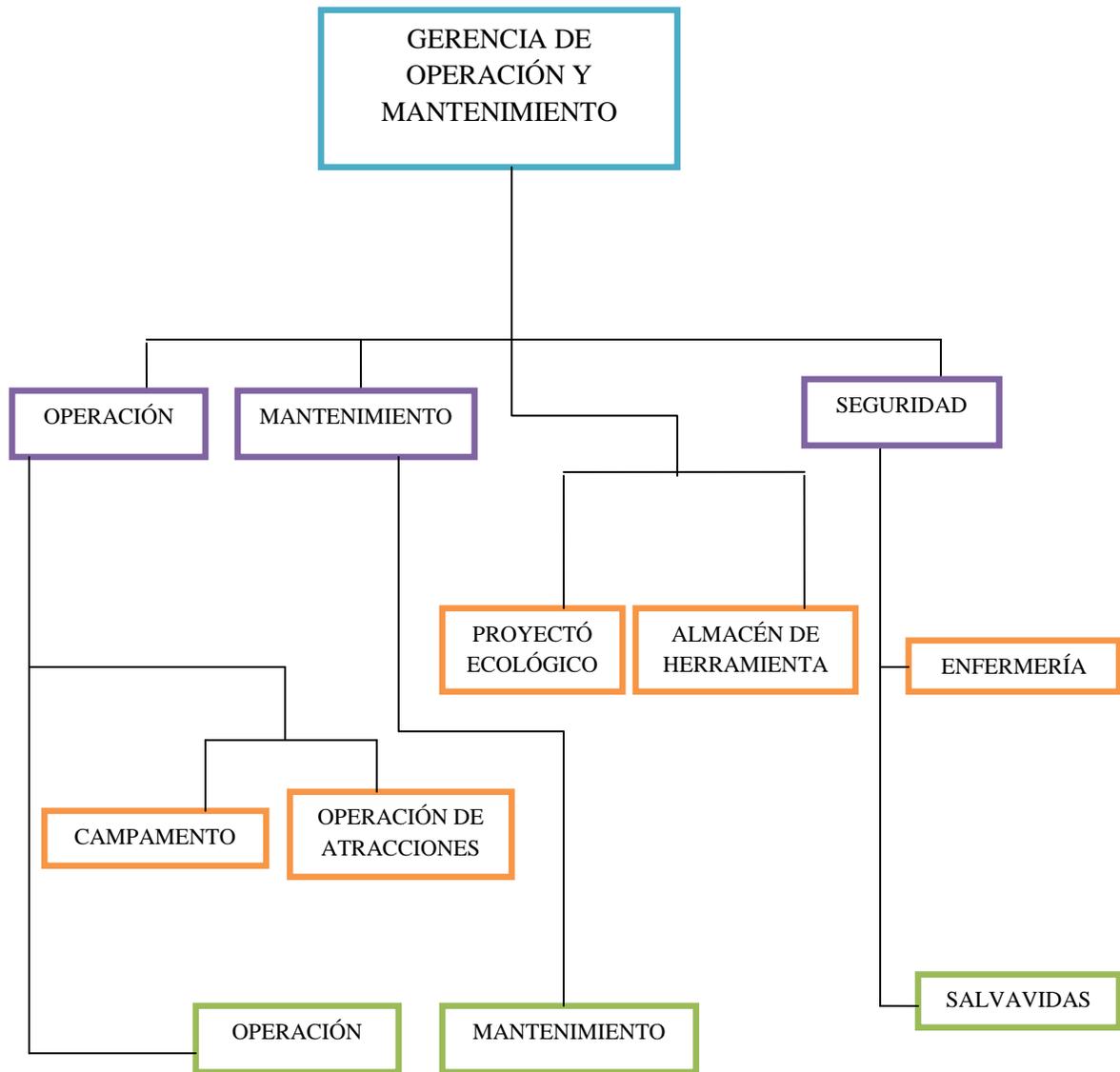
2.1.6 Valores

- ❖ Responsabilidad,
- ❖ amabilidad,
- ❖ creatividad,
- ❖ honestidad,
- ❖ humildad,
- ❖ respeto y
- ❖ lealtad.

2.2 ORGANIGRAMA



Segunda parte organigrama



2.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

“OPERADORA DE EMPRESAS TURÍSTICAS ATZIMBA, S.A DE C.V.”

PARQUE ACUÁTICO REINO DE ATZIMBA

En lo relativo a los recursos humanos la compañía, **Operadora de Empresas Turísticas S.A DE C.V**, se preocupa por sus integrantes, desde que se comienza el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya pasando la entrevista final que se basa en una entrevista abierta realizada por el Contador Ezequiel encargado del área de personal, esta entrevista le sirve para conocer las aptitudes del candidato y así poder valorarlo para el puesto final, se les piden los exámenes médicos y pruebas físico-analógicas, encaminadas al puesto que se desempeñara permitiendo conocer resultados definitivos y así garantizar que el candidato es apto para el puesto.

Se toma la decisión final y se pasa a lo que es la inducción y descripción del puesto, identificando lo que se hace, porqué se hace, dónde se hace e indicándole que él es la persona apta para ocupar el puesto vacante.

Al pasar a la contratación el candidato o mejor dicho el nuevo empleado se compromete a prestar sus servicios manuales o intelectuales según sea el caso al patrón, así como el patrón se compromete con el empleado a brindarle un trato digno, un ambiente favorable, y una remuneración al tiempo que desempeñe sus labores, se firma un contrato individual de trabajo, dónde se especifica el tipo de contrato, los horarios, el salario, día de pago, las

prestaciones, días de descanso etc.

Impartiéndoles una capacitación por parte del jefe inmediato o la gerencia correspondiente, con una duración de 22 días máximos con goce de sueldo, en este transcurso se les brindarán los conocimientos para desarrollar el puesto de trabajo, así mismo la cultura general y los principios de la empresa que garantizan la calidad de los servicios que prestaran para la compañía y/o mejorando la satisfacción de los clientes.

Además se preocupa por el entorno laboral y bienestar de los trabajadores para lograr una satisfacción en el trabajo aumentando su productividad, reconociendo públicamente los logros de cada uno de los empleados tanto individuales como colectivos.

En lo que se refiere a la evaluación del desempeño, se analizan todos los puntos para mantener un buen servicio hacia los clientes, como son: la calidad, higiene, responsabilidad, honradez, valores primordiales que ésta empresa ha adaptado como de ella, apoyando a los empleados de bajo estima a que mejoren tanto personal como laboralmente.

El objetivo de realizar la evaluación del desempeño en la empresa, es tener las bases para llevar a cabo el crecimiento laboral, personal y económico de los empleados más destacados en sus puestos de trabajo siempre y cuando tengan los conocimientos y habilidades de ocupar puestos mayores así mismo crear fidelidad dentro y fuera de la empresa. Realizando un análisis del desempeño se logra saber quiénes son las personas

más destacadas y mantenerlas mediante motivaciones, y cuales presentan dificultades en sus áreas y poder corregirlas mediante asesoramientos o cursos referentes al puesto que están desempeñando.

Pasando ya a las compensaciones y modelos salariales la compañía **Operadora de Empresas Turísticas S.A DE C.V**, premia a sus empleados en diferentes rubros tales como: económicos, en especie por medio de despensas a los empleados sobresalientes, también descuentos dentro de las instalaciones, todo esto para hacer que los empleados se sientan valorados y darles un sentido de pertenencia en la empresa.

Hablando ya de higiene y seguridad en el trabajo, se preocupa por los empleados al darles uniformes adecuados para cada una de las necesidades de los puestos. Tal cuál es la preocupación que para el personal operativo es requisito indispensable presentarse a laborar con zapatos cerrados, planos y suela de goma, esto por la seguridad alrededor de las albercas y así minimizar los accidentes. En claro contraste a los empleados del hotel se les pide únicamente zapatos cómodos.

Haciendo un énfasis tanto del personal como de los visitantes, se realizan adiestramientos en primeros auxilios, en resucitación así como nado; para el personal operativo por lo menos 3 veces al año de esta manera garantizar un mejor servicio. Es por demás mencionar que cuentan con todos los certificados de protección civil, así como son extintores, puntos de reunión y rutas de evacuación.

Dentro de la empresa las relaciones obrero - patronales se manejan en diferentes medidas en los departamentos de oficinas, y hotel el trato es más comprensivo, sin embargo en el departamento de operaciones conformado por mantenimiento y dulcería el trato es más demandante por diversas circunstancias principalmente porque éstos obtienen el mayor margen de utilidad y ganancias.

En el **Parque Acuático Reino de Atzimba** no existe formalmente un proceso de desarrollo organizacional, ya que a los empleados no se les permite opinar sobre decisiones operativas que pudieran facilitar su trabajo, de manera arcaica tienen que seguir las decisiones de los directivos aun cuando estas entorpezcan la operación del parque.

Dentro del clima organizacional se percibe un clima tranquilo ya que todos los departamentos realizan sus actividades sin contratiempos mayores, más aun salta a la vista el departamento de operaciones conformado por dulcerías y mantenimiento ya que el clima se siente tenso, no por malas actividades de los integrantes sino por la extrema exigencia del mismo departamento y se nota más en temporadas altas y temporadas cálidas.

En base al comportamiento organizacional el ausentismo en la compañía no se da por el tipo de contratos que se manejan de tiempos parciales, la rotación de personal es muy baja ya que es la empresa más grande en las cercanías del Zinapecuaro Michoacán y es una fuente segura de empleo aunque sea por tiempos parciales, la productividad que se

da en la compañía es baja en los meses de octubre, noviembre, diciembre y parte de enero por la temporada invernal, así pues la productividad se compensa con los meses de temporadas cálidas llegando a un despunte de esta, hasta alcanzar un lleno total del parque y en ocasiones del hotel permitiendo así obtener ganancias que amortizan los malos días.

Tratando que su desempeño organizacional como individual de cada empleado sea al 100% en cualquier temporada del año para seguir siendo una de las mejores empresas turísticas del área.

Dentro de lo que es el comportamiento organizacional por parte de los trabajadores son: el sentido de responsabilidad, la madurez, la honestidad y el respeto que se tiene con su trabajo y la empresa, pero principalmente a sus jefes y administrativos, sea como sea la forma de exigencia de cada uno de ellos. Así pues, los trabajadores tratan de que su actitud sea lo más humanamente positiva y verle lo bueno a su trabajo en cada momento para así no llegar a la frustración, tener una satisfacción laboral sana utilizando un componente conductual nato.

Llegando a la motivación de cada área, por parte de la dirección general se les motiva a todos por igual, para que cada día sean mejores y realicen su trabajo lo mejor posible desde las despensas ganadas por empleados del mes, un bono adicional a fin de año por lograr mantenerse como empleado del mes, dejándolos permanecer en un departamento o realizar permutas de departamentos de uno a otro, siempre y cuando su desempeño haya sido sobresaliente y tenga las aptitudes para realizar dicho cambio.

Por otra parte, en cada departamento su motivación depende del responsable del área, es decir en oficinas la motivación son estímulos para seguir manteniendo un buen perfil entre sus compañeros de otros departamentos, en el hotel los dejan que trabajen a su ritmo sin presionar a los trabajadores y a su vez dependiendo de la ocupación del hotel pero de una manera flexible para estos. Pero como ya se ha dicho hay que resaltar el departamento de operaciones conformado por dulcería y mantenimiento del parque que es el motor de las instalaciones, sin embargo son los que más hacen y los que menos reciben.

Haciendo mención de cómo se comportan los trabajadores en forma individual se llega a la conclusión, qué depende desde como son educados hasta sus hábitos que tienen pero aun así, se han adaptado al trabajo grupal. Y en equipo que la compañía tiene incorporándose a los grupos de trabajo esto tiene mucho que ver con el comportamiento de grupos, con las conductas aceptables e inaceptables de los trabajadores, pero aún así caen que están en una misma cultura organizacional, por lo cual tienen que trabajar juntos para sacar el trabajo de la mejor manera, hay ocasiones que la comunicación no es completa, pero ellos saben que debe ser inmediata para no generar conflictos en sus departamentos y se vuelve una comunicación asertiva.

Sin embargo el liderazgo que existe en unas personas puede influir en otras de buena manera, es lo que los ha llevado a lograr sus objetivos como grupos de trabajo, la confianza que se da entre ellos es lo que los conduce a ser mejores en sus departamentos.

Se llegan a dar los conflictos entre mismos departamentos por diferencias de opinión pero esto no llega a afectar su trabajo en equipo, sin embargo también se dan los conflictos de un departamento a otro por rumores, envidias, mala comunicación entre ellos, preferitismos, los cuales existen pero no son capaces de reportarlo a los directivos, se limitan a sus tareas correspondientes.

Dada que la cultura organizacional que el **Parque Acuático Reino de Atzimba** lleva a cabo es una cultura conservadora por su mantenimiento de ideas, valores, costumbres y tradiciones que con el paso del tiempo le han funcionado y no las han modificado.

En este tipo de empresa las auditorias del personal son tan importantes cómo su atención a clientes ya que en esta se detectan los malos controles, las malas actividades y de esa manera poder actuar oportunamente haciendo las reparaciones y/o poder mejorarlas, así no se verá afectado el resultado planificado de la empresa y el factor humano. El método de investigación desarrollado para las auditorias de personal es el **Cálculo de Ratios (Check List I)**.

En base al clima laboral se maneja un tipo de clima participativo, ya que las decisiones las toma la alta dirección de la empresa y de ahí descienden a los diversos departamentos, dándoles confianza a sus trabajadores para que realicen y desempeñen bien sus funciones correspondientes, consiguiendo un ambiente de trabajo dinámico, por lo cual se ha llegado a la satisfacción laboral y mantener un estado emocional alto entre los trabajadores y por

lo general contratan a personas que vivan en las cercanías de Zinapécuaro de Figueroa Michoacán, para evitar el desplazamiento y darles más confianza a los empleados.

En cuanto a la Motivación, la Situación de la Empresa. **Operadora de Empresas Turísticas S.A DE C.V**, se ha enfocado a realizar una motivación extrínseca pues se les estimula por fuera, ofreciendo recompensas, bonos, felicitaciones, dar las gracias por su labor, actúan por las ventajas que esto ofrece “resultados inmediatos pero no duraderos”.

En cuanto a los procesos de influencia, se les comunican las metas deseadas y objetivos requeridos para llegar a ellas, esto los hace comprometerse con cada una de las áreas de la compañía, dándoles la importancia que su trabajo tiene para ella.

Llegamos así al establecimiento de objetivos, estos sí están claros, ya qué es una empresa que va evolucionando cada día más y sobre todo tiene que estarse modernizando para mantenerse en el estatus al que pertenece.

En la actualidad se están manejando contratos de trabajo a tiempo parcial, un número de horas al día, a la semana en los departamentos de operación, ya que en la parte del hotel y parte administrativa del parque se trabaja con contratos de trabajo de tiempo completo.

Así pues en la información - comunicación, se maneja una información precisa de primera mano como parte esencial la comunicación es directa y se utiliza el estilo de

comunicación asertiva entre los distintos departamentos de la empresa, pero aquí hay un pequeño inconveniente ya que en las áreas de operación y administración del parque existe competitividad entre algunos miembros de los equipos, esto ocasiona mala comunicación entre ellos y por consiguiente se puede dañar los equipos de ambas partes.

En cuanto al proceso de control. Se hace por medio de checadores a la hora que entran así mismo a la hora de salida, para evitar el ausentismo se establecen parámetros de desempleos que a su vez motivan a los empleados para no tener que sancionarlos por faltas o retardos, ya que sus contratos son de tiempos partidos ganan por los días laborados y así mismo sus aguinaldos van enfocados a los días proporcionales de trabajo transcurridos.

En la parte del proceso de investigación se realiza una encuesta a cada trabajador que nos indica en que situaciones se sienten, conformes y durante el tiempo que tienen en la empresa, esto se verá más afondo en el capítulo III. En esta parte hubo mucho apoyo de la administración del Parque Acuático Reino de Atzimba y por parte de los trabajadores de las diferentes áreas.

En base a los temas actuales de lo que se está haciendo en la compañía, **Operadora de Empresas Turísticas Atzimba, S.A. DE C.V.** Para mantener o mejorar su clima laboral, es darle a los empleados un poco más de confianza para que ellos realicen sus actividades sin que se les este presionando de algún modo y se sientan frustrados, ya que para ellos tener un buen clima laboral es importante y sobre todo más en el departamento de operaciones que es el que se muestra a simple vista y el funcionamiento de parque hacia el

turismo se podría ver afectado.

Se nos ha dicho que los cimientos de un buen clima laboral es llegar a la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales, para ello la calidad directiva debe ser un buen conductor para la organización y sus departamentos, en que el personal este satisfecho con sus puestos dice mucho de la empresa.

Ya que un 70% de los empleados son estudiantes de nivel bachillerato y van forjando su carrera laboral paso a paso y aun no hay inconformidad pues es el comienzo de su carrera y para los encargados de áreas han llegado a la cumbre así pues, se les ha dado crecimiento a los empleados existentes en áreas que mas sean de su agrado y que tienen los conocimientos necesarios para desempeñar nuevos cargos.

En referencia con la conciliación y vida familiar está cubierta pues cómo se ha hecho mención los contratos son por horas, según lo demande la empresa y esto les da oportunidad de relacionarse socialmente y convivir con sus familias, esto les ayuda a no sentirse absorbidos por la empresa.

2.4 ANÁLISIS FODA

FACTORES	POSITIVOS	NEGATIVOS
I N T E R N O S E X T E R N O S	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>1. Que los empleados reciben capacitación constante por parte de la CONCANACO SERVYTUR México.</p> <p>2. Cupones de descuentos para amigos y familiares.</p> <p>3. El personal del área del hotel, es independiente al personal del parque, la cual fomenta un mejor clima laboral y comunicación interna ya que no compiten laboralmente entre ellos.</p> <p>4. Bonos por el mejor empleado del mes y mantener el nombramiento.</p>	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>1. La mala comunicación entre departamentos.</p> <p>2. En la empresa hay favoritismos entre empleados-patrones.</p> <p>3. Qué los jefes de algunos departamentos son injustos con los trabajadores.</p> <p>4. El abuso de autoridad.</p>
	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>1. Implementar la utilización de un buzón de sugerencias interno para escuchar la voz de quienes laboran ahí.</p> <p>2. La organización tiene a su alcance favorecerlos por medio del registro oportuno ante el IMSS y mejorar sus prestaciones laborales.</p>	<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>1. Qué se formara un sindicato</p> <p>2. Qué la competencia les ofrezca mejores prestaciones</p> <p>3. Que los empleados sean asesorados legalmente en tanto a sus derechos y pongan un alto a las injusticias.</p>

En cuanto al factor interno se mencionan las **FORTALEZAS**, que se tienen en la compañía, **Operadora de Empresas Turísticas Atzimba, S.A DE C.V.** Una de ellas es que los empleados reciben capacitación constantemente por parte de **CONCANACO SERVYTUR México**, los cupones de descuentos para amigos y familiares de los trabajadores, siempre y cuando no sea en temporada alta o que el Parque no tenga cupo lleno, otra oportunidad es la convivencia con empleados de otras áreas como los empleados del hotel que son independientes del personal del parque y no compiten laboralmente entre ellos, otra fortaleza son, los bonos por el mejor empleado del mes y mantener el nombramiento. Por ser los más destacados en sus puestos de trabajo y así mismo, se les motiva para ganar un bono económico a final de año por permanecer en dicho nombramiento, y por su dedicación y fidelidad a la empresa.

Este factor se debe valorar igual o más que las fortalezas, el otro factor interno son las **DEBILIDADES**, que hay que mejorar: la mala comunicación entre empleados de departamentos, el favoritismos por parte de las gerencias con algunos trabajadores, esto hace que las demás personas a cargo de estas gerencias, se desmotiven y rindan menos en sus puestos de trabajo, y por último el abuso de autoridad con empleados.

Dentro de los factores externos encontramos las **OPORTUNIDADES**, en esta parte se sugiere, implementar la utilización de un buzón de sugerencias interno para escuchar la voz de quienes laboran ahí, así mismo, la organización tiene a su alcance favorecerlos por medio del registro oportuno ante el IMSS y mejorar sus prestaciones laborales, para

que en caso de enfermedades tengan donde atenderse sin que tengan que pagar servicios médicos particulares.

Por último en el factor externo las **AMENAZAS** encontramos: qué se formara un sindicato de empleados que defienda los derechos laborales de los trabajadores, qué la competencia de esta empresa les ofrezca mejores prestaciones, o por otro lado qué se abrieran nuevas fuentes de trabajos en la localidad. Por último, que los empleados sean asesorados legalmente en tanto a sus derechos y pongan un alto a las injusticias.

El mexicano Raúl Francisco Díaz Mortera nos dice en su frase "Un imperio no cae por fuerzas externas sino por debilidades internas".

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE CUESTIONARIO

INTRODUCCIÓN

En este tercer capítulo hablaremos de lo importante que es mejorar el clima organizacional o también llamado clima laboral de la empresa, así pues, se darán a conocer los resultados de los cuestionarios, cómo las estrategias propuestas para el mejoramiento y el diagnóstico de cómo, se encuentra el clima laboral en dicha compañía mediante gráficas. Para esto utilizaremos los métodos de investigación más adecuados para ella.

Se realizará una entrevista en forma de cuestionario ya que es una de las técnicas de recopilación de información de primera mano, que nos va a servir de gran utilidad para el diagnóstico organizacional. Ya que la información será cuantificada y podrá referirse al total del colectivo laboral o por lo menos al ochenta por ciento de esta.

Así pues, también se dará a conocer a la conclusión que se ah llegado, en base a los resultados obtenidos.

3.1 CUESTIONARIO

Responda si las siguientes situaciones señaladas en las siguientes afirmaciones ocurren **casi siempre** o **casi nunca** en esta empresa u organización. (Rodríguez M, 2005:173)

1) En ésta empresa se requiere realizar muchos trámites inútiles e innecesarios para llevar a cabo el trabajo.

Casi siempre 1 2 3 4 5 **casi nunca**

2) Aquí la mayoría de los empleados empiezan a trabajar media hora después de la hora de llegada y se preparan para irse media hora antes de la hora de salida.

Casi siempre 1 2 3 4 5 **casi nunca**

3) Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo.

Casi siempre 1 2 3 4 5 **casi nunca**

4) Los jefes dan lineamientos generales para realizar el trabajo, dando la oportunidad de trabajar en forma independiente.

Casi siempre 1 2 3 4 5 **casi nunca**

5) Ante un reclamo del público, los jefes apoyan a los empleados.

Casi siempre 1 2 3 4 5 **casi nunca**

6) En ésta empresa es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos.

Casi siempre 1 2 3 4 5 **casi nunca**

7) En ésta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.

Casi siempre 1 2 3 4 5 casi nunca

8) Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo.

Casi siempre 1 2 3 4 5 casi nunca

9) Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación ente los empleados a su cago.

Casi siempre 1 2 3 4 5 casi nunca

10) El nivel de conflicto qué hay en mi departamento dificulta la realización del trabajo.

Casi siempre 1 2 3 4 5 casi nunca

11) En ésta organización las comunicaciones entre las diferentes áreas son libres de obstáculos (inmediatas).

Casi siempre 1 2 3 4 5 casi nunca

12) La selección y contratación de personal está más influida por relaciones de amistad que por conocimiento y habilidades del postulante.

Casi siempre 1 2 3 4 5 casi nunca

13) Mi jefe al calificar a su personal es arbitrario e injusto.

Casi siempre 1 2 3 4 5 casi nunca

14) En ésta empresa los rumores son siempre más creíbles que la información oficial.

Casi siempre 1 2 3 4 5 casi nunca

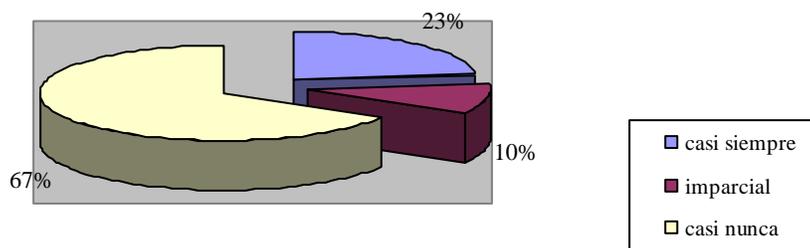
15) Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy responsable.

Casi siempre 1 2 3 4 5 casi nunca

3.2 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

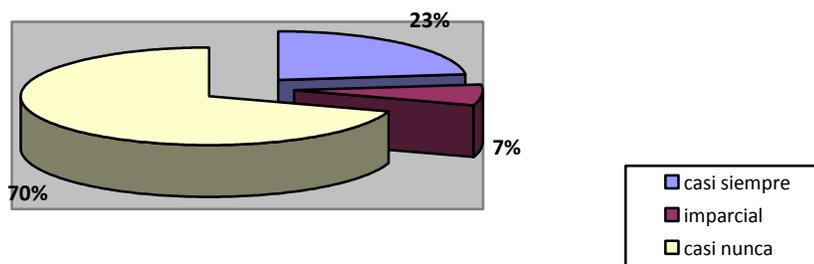
Se analizo un total de 34 de 42 personas lo que equivale al 81% de capital humano que labora en la compañía, **Operadora de Empresas Turísticas Atzimba S.A. DE .C.V.**

1. **¿En ésta empresa se requiere realizar muchos trámites inútiles e innecesarios para lleva acabo el trabajo?**



La gráfica refleja que el 67% de los trabajadores dice que casi nunca realizan trámites innecesarios para llevar a cabo el trabajo, El 23% de los trabajadores que casi siempre se realizan trámites innecesarios y un 10% se mantuvo imparcial.

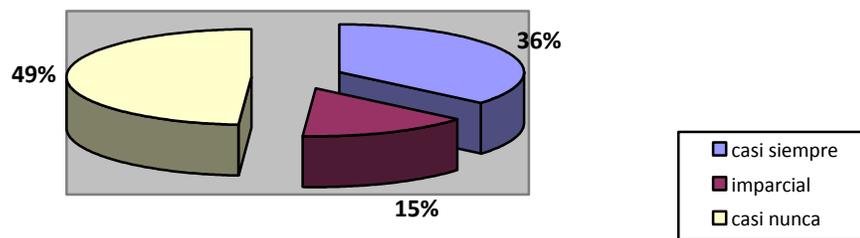
2. **¿Aquí la mayoría de los empleados empiezan a trabajar media hora después de la hora de llegada y se preparan para irse media hora antes de la hora de salida?**



La mayoría de los de los trabajadores casi nunca empiezan a trabajar después de su hora

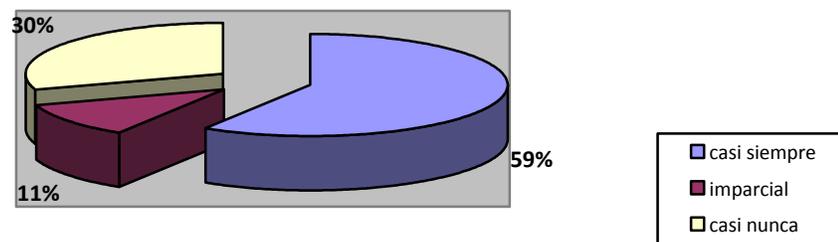
de entrada y se refleja con el 70% de los trabajadores nos dicen que llegan más temprano para empezar a trabajar a la hora correspondiente y un 23% casi siempre empieza a trabajar después de media hora de haber llegado y se prepara media hora antes para irse y el 7% se mantuvo imparcial.

3. ¿Las relaciones de amistad con los jefes generalmente se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo?



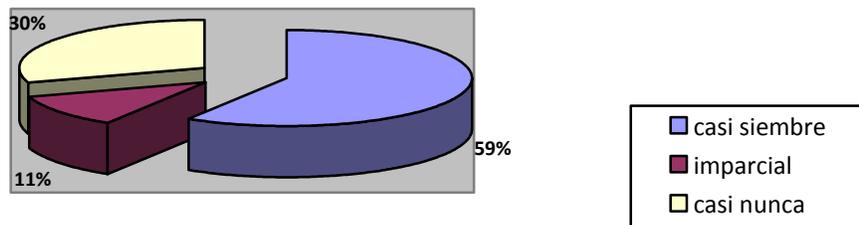
De acuerdo a la amistad jefes – empleados nos dice el 36% que casi siempre se convierte en favoritismo y un 15% se mantuvo imparcial, El 49% del personal nos dice que casi nunca se tienen favoritismos en la empresa.

4. ¿Los jefes dan lineamientos generales para realizar el trabajo, dando la oportunidad de trabajar en forma independiente?



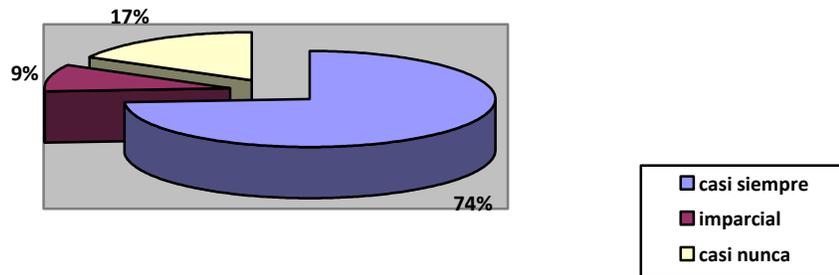
En esta gráfica se puede observar que el 59% dice que casi siempre les dan oportunidad de trabajar de forma independiente, el 30% de los trabajadores nos mencionan que los jefes casi nunca dan lineamientos para trabajar en forma independiente y el 11% se mantuvo imparcial.

5. ¿Ante un reclamo del público, los jefes apoyan a los empleados?



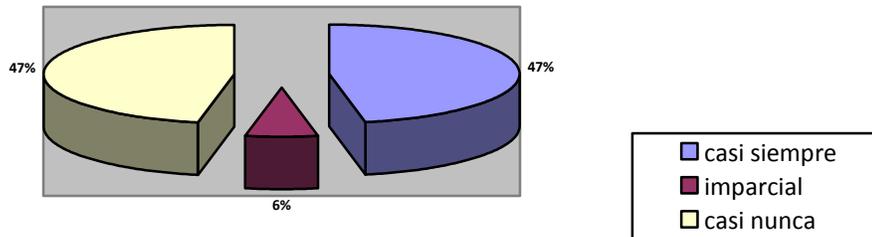
El apoyo que tienen los empleados con respecto ante un reclamo del publico el 59% de los trabajadores dicen que casi siempre se apoya a los empleados, y el 30% de los empleados dicen que casi nunca los apoyan y utilizan el dicho el cliente tiene la razón, y un 11% se mantiene imparcial.

6. ¿En ésta empresa es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos?



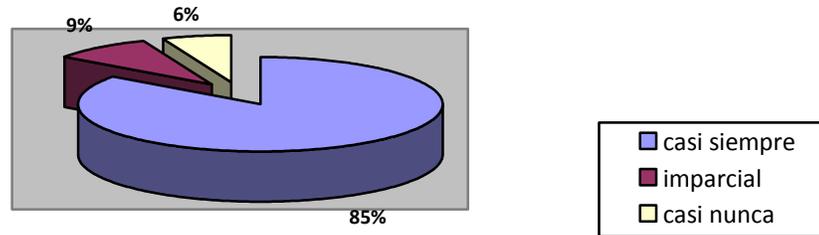
Los trabajadores casi siempre esta innovando para mejorar los resultados y no lo confirma el 74% de los empleados, 17% dicen que nunca se les deja hace ningún cambio y el 9% se mantiene imparcial.

7. ¿En ésta empresa la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes?



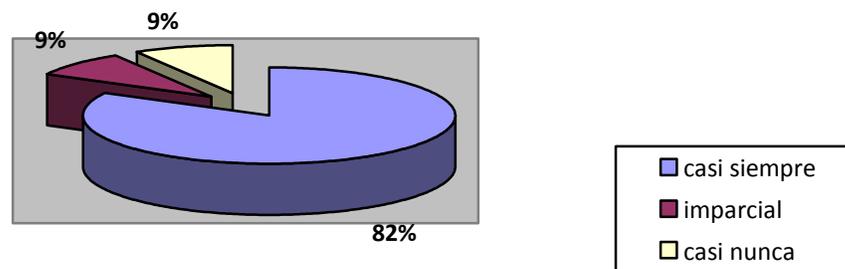
Es muy interesante lo que se refleja en esta gráfica pues el 47% menciona que casi nunca se pueden opinar y se devén acatar a lo que dice el jefe, el 6% se mantiene imparcial y el otro 47% menciona que casi siempre pueden decir lo que piensan aunque estén en desacuerdo con los jefes.

8. ¿Tengo claros los objetivos, funciones y tareas de mi cargo?



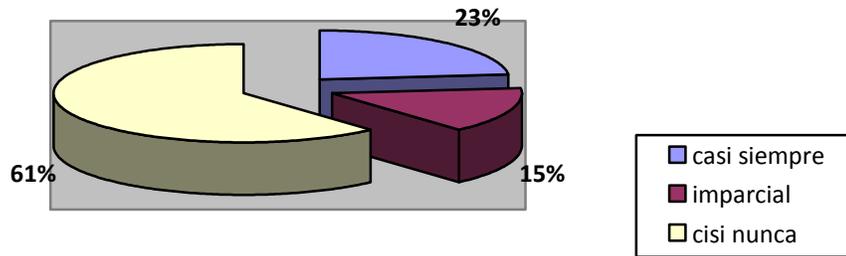
La mayoría de los trabajadores con un 85% menciona que casi siempre tienen claros los objetivos, funciones y tareas a su cargo, mientras el 9% se mantiene imparcial y el 6% dice que casi nunca, porque siempre se tiene que preguntar por las tareas que se realizarán día a día.

9. **¿Mi jefe se preocupa por estimular la cooperación entre los empleados a su cargo?**



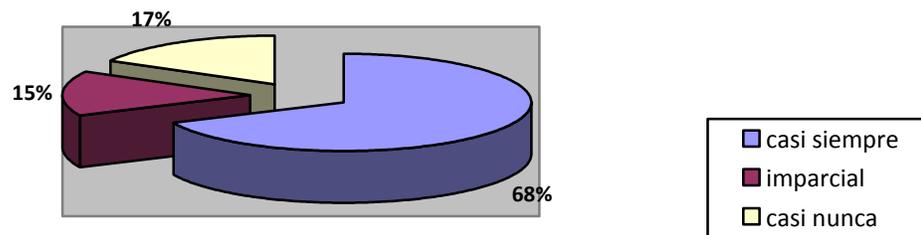
En esta pregunta el 82% menciona que casi siempre se les estimula para realizar mejor sus tareas, el 9% se mantiene imparcial y el 9% restante menciona que casi nunca se tiene ningún tipo de estimulación.

10. **¿El nivel de conflicto que hay en mi departamento dificulta la realización del trabajo?**



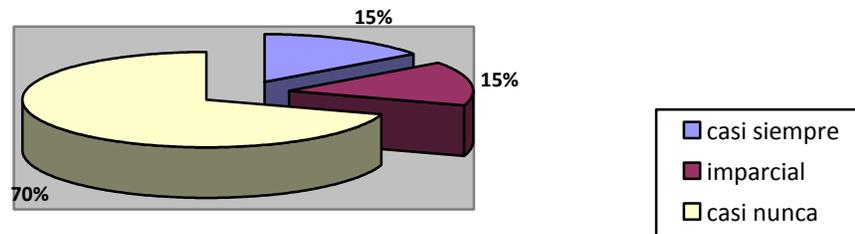
La mitad de los trabajadores menciona que los conflictos los dejan fuera para que no se afecte el trabajo, cómo la gráfica lo indica el 61% menciona que casi nunca los conflictos entre empleados afectan la realización del trabajo, el 23% menciona que casi siempre, se toman los conflictos como personales y si afectan y un 15% se mantiene imparcial.

11. ¿En ésta organización las comunicaciones entre las diferentes áreas son libres de obstáculos (inmediatas)?



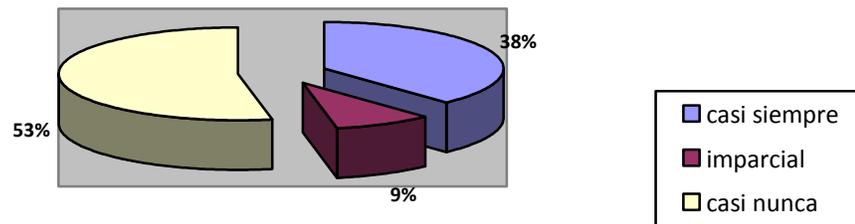
El 68% de trabajadores menciona que las comunicaciones casi siempre son inmediatas, entre todos los departamentos, el 17% menciona que casi nunca, porque se tardan en pasar de un departamento a otro y el 15% se mantiene imparcial.

12. **¿La selección y contratación de personal está más influida por relaciones de amistad que por conocimiento y habilidades del postulante?**



Los trabajadores mencionan que cuando entran nadie se conoce, el 70% de los empleados dice que casi nunca se contrata personal por ser familiar o amigo de los jefes, sino por las aptitudes que este tiene, el 15% menciona que en ocasiones casi siempre pasa este tipo de situaciones y el otro 15% se mantiene imparcial.

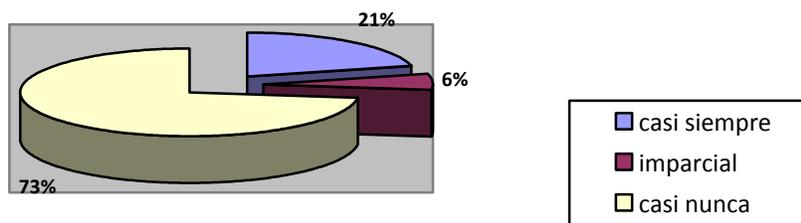
13. **¿Mi jefe al calificar a su personal es arbitrario e injusto?**



En esta gráfica se ve reflejado el 53% de los trabajadores menciona que casi nunca su jefe al calificarlos es arbitrario e injusto con ellos, el 38% menciona que casi siempre lo es y un 9% se mantiene imparcial.

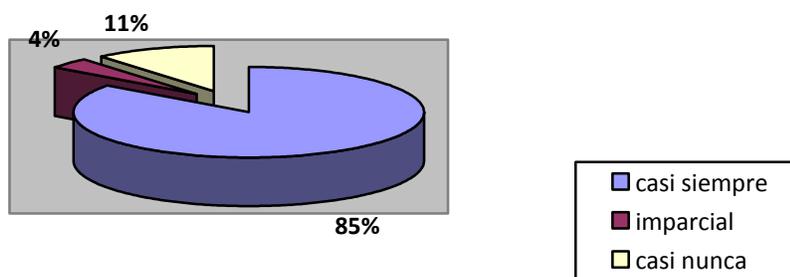
14. **¿En ésta empresa los rumores son siempre más creíbles que la información**

oficial?



Cómo vemos el 73% menciona que casi nunca, se deja llevar por rumores que siempre esperan la información oficial y el 21% menciona que casi siempre se dejan llevar por rumores y que se inventan chismes entre los departamentos pero a espaldas de las personas afectadas y el 6% se mantiene imparcial.

15. **¿Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy responsable?**



En esta gráfica se puede identificar que el 85% de los trabajadores menciona que casi siempre, tienen la suficiente autoridad para realizar sus cosas de las cuales son responsables, el 11% menciona que casi nunca tienen la suficiente autoridad para realizar sus funciones, y el 4% se mantiene imparcial.

3.3 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

❖ Se plantea que utilicen la motivación intrínseca, por medio del aumento de responsabilidades a sus empleados más talentosos dentro de la empresa y así puede conseguir se sientan fuertemente inspirados para llegar a ocupar puestos mayores, de esta manera buscar que el trabajo sea más interesante, que la persona en cargo adquiera mejores habilidades, más conocimientos que le ayuden a mejorar su futuro y su labor en la empresa.

❖ Mejorar las prestaciones por medio de una caja de ahorro y que la empresa al manejar el dinero de los empleados, a fin de año les regrese un porcentaje atractivo, más que el que ofrece el banco, y en el transcurso del año que se utilice para préstamos a los empleados.

❖ Instalar una cafetería o comedor donde los empleados de las diferentes áreas pudieran reunirse y convivir para así mejorar la relación entre ellos, ahí mismo instalarles una máquina de café (de preferencia que despache gratuitamente) o un simple filtro de agua caliente y fría, sobre todo en los meses de invierno. Reglamentando los horarios de estancia ahí, para evitar que se convierta en una sala de chismes o de abandono de trabajo.

❖ Crear proyectos que no estén relacionados con sus obligaciones, como decorar sus departamentos de trabajo según la temporada ó trabajar en conjunto para beneficio de la empresa como diseñando una campaña publicitaria. Escucharlos, y hacer lluvia de ideas para analizar las propuestas de mejoramiento que cada uno de los integrantes de cada departamentito pueda aportar.

❖ Contratar más personal para las áreas de operación, en específico mantenimiento de áreas verdes.

❖ Buscar la manera de mejorar la comunicación por medio de eventos que integren a los trabajadores, como festejos de día del 1ro de mayo, (día del trabajo), navidad o día de las madres, etc.

CONCLUSIÓN

Con base a los resultados obtenidos, se concluye lo siguiente:

En lo general

El clima organizacional en el Parque Acuático Reino de Atzimba es **satisfactorio**.

En lo que se refiere a **liderazgo** se concluye lo siguiente:

- Hay claridad en la distribución de las tareas, funciones y el conocimiento de las metas de cada departamento, además de que sí existe un conocimiento por parte de los trabajadores del porqué de los trabajos que se realizan.
- Existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal; que la distribución del trabajo es organizada pero aun así les falta personal para algunas áreas.
- En base a los jefes de departamentos, la opinión está dividida en cada uno de estos, como se ha mencionado anteriormente en el análisis realizado, en el hotel y las oficinas, el clima laboral es favorable pero en el área de operación es crítico, primeramente por la incomprensión del jefe inmediato y en segundo lugar por la falta de personal.

Por parte de la **capacitación y el desarrollo** laboral en la empresa se concluye lo siguiente:

- La preocupación por parte de los directivos, hacia el crecimiento laboral y personal de los trabajadores está cubierta y es muy favorable.
- La selección y contratación del personal es independiente de cualquier vínculo familiar y amistoso, por lo cual se contratan personas totalmente ajenas a la empresa,

siempre y cuando cumplan con los requisitos requeridos.

- La empresa se apoya de instituciones ajenas para mantener una constante capacitación y un crecimiento laboral.

En lo que corresponde a la **comunicación** se llegó a la conclusión:

- La mayoría de las veces se evalúa el problema ocurrido para poder ayudar a los clientes y apoyar a los empleados.

- En el departamento de oficinas sí se da la oportunidad de trabajar independientemente siempre y cuando cumplan con sus obligaciones, en la parte de operaciones y hotel es más complicado y la mayoría de las veces trabajan, bajo las técnicas y procedimientos que les han funcionado.

En base a la **satisfacción** y **motivación** se concluyó lo siguiente:

Un sesenta por ciento se siente satisfecho y motivado en el trabajo, mientras que el otro cuarenta por ciento se manifestó no satisfecho ni motivado.

- Prevalece una sensación de orgullo de permanecer en las diferentes áreas de la compañía en la mayoría de los trabajadores.

- Las condiciones de trabajo son buenas, pero no para todos, por los favoritismos, y la forma de dirigir los trabajos programados

- Los empleados están conformes con la motivación impartida por parte de la dirección pero no de las gerencias. A causa de la incomprensión a los intereses propios de cada trabajador.

BIBLIOGRAFÍA

1) Arias Galicia L. Fernando, Heredia Espinosa Víctor, (2004, p.771). Administración de recursos humanos para el alto desempeño, Quinta edición. México. Trillas.

2) Brunet Luc, (2004, p.115). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias, México. Trillas.

3) Chiavenato Idalberto, (2000, p. 699.). Administración de recursos humanos, quinta edición, México. Mc Graw Hill.

4) Chiavenato Idalberto, (2002, p.475). Gestión del talento humano, primera edición, Colombia. Mc Graw Hill.

5) Dessler Gary. (2001, p.700). Administración de personal, Octava edición México. Pearson Educación.

6) Dessler Gary, (2004, p.314). Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano, segunda edición, México. Pearson Educación.

7) Ferrer Pérez Luis, (2002, p.213). Desarrollo Organizacional, tercera edición. México. Trillas.

8) González Martín, Olivares Socorro, (2006, p.343). Comportamiento organizacional un enfoque latinoamericano, México. Continental.

9) Guillén Gestoso Carlos y Guil Bozal Roció, (2000, p.357). Psicología del trabajo para relaciones laborales. Clima, motivación, cultura, selección, primera edición, España. Mc Graw Hill.

10) Hampton, David R., (2003, p.398). Manual de desarrollo de recursos humanos, segunda edición, México, Trillas.

11) Hersey Paul, Blanchard Kenneth H., Johnson Dewey E., (1998, p.627). Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional, séptima edición. Hispanoamericana. Prentice-hall.

12) Hofstadt Román, Van- der Carlos J., (2005, p.259). El libro de las habilidades de comunicación, como mejorar la comunicación personal, segunda edición, España. Editorial Díaz de Santos.

13) Mathis Robert L. / Jackson John H., (2003, p.210). Fundamentos de administración de recursos humanos perspectivas esenciales, Segunda edición. México. Thompson.

14) Montana Patrick J., (2004, p.612). Administración, primera edición, México. Continental.

15) Reza Trosino Jesús Carlos., (2010, p.192). Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones. Un enfoque sistemático, primera edición. México. Panorama Editorial.

16) Robbins Stephen P., (2004, p.675). Comportamiento organizacional, décima edición. México, Pearson Educación.

17) Rodríguez Mansilla Darío., (2005, p.219). Diagnóstico Organizacional, sexta edición, México. Alfaomega Grupo Editor.

18) Valverde Aparicio Mireila, González Santoyo Federico, Flores Romero Beatriz, Chagolla Farías Mauricio A., (2004, p.294). La gestión de los recursos humanos: enfoques para México, primera edición. UMSNH Morelia México.

RECURSOS WEB

❖ Cordero Ángel (2012, p.5), Entrevista de selección, Recuperada el 14 de noviembre del 2012.

http://www.juntadeandalucia.es/educacion/portal/com/bin/Contenidos/PSE/orientacionyatenciondiversidad/orientacion/PublicacionesI/1164098660710_la_entrevista.pdf

❖ Galván Mendoza (2004-2005, p.6), apuntes de personal 1, recursos humanos, recuperado el 12 de febrero del 2014.

<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Recursos%20Humanos/apuntes%20de%20personal%201%20MENDOZA%20GALVAN.pdf>

❖ Hueso Pablo & ADSL (2010, p.4), conciliación con la vida laboral, familiar y personal, recuperado 2010.

http://www.ib.ccoo.es/comunes/recursos/12/doc22183_Conciliacion_de_la_vida_laboral_familiar_y_personal_.pdf

❖ Laya Anabella (2013), Temas actuales en el desarrollo del clima organizacional, llamado también clima laboral, Recuperado el 14 de octubre del 2013.

<http://henkaconsulting.com/como-esta-el-clima-en-su-empresa/>

Ética en las organizaciones

http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/plan05_8.htm

❖ Muñoz Echeverry Cesar Augusto (2004, p. 43), análisis del desempeño, recuperado el 16 de junio del 2004.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601604>

❖ Orellana Lizeth (2012), establecimiento de objetivos, (apuntes de didáctica y proyectos), recuperado el 29 de mayo del 2012.

<http://www.lizzi2012.blogspot.mx/>