



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TESIS

**LA DISTRIBUCION DEL ESPACIO EN LAS ÁREAS DE TRABAJO COMO
HERRAMIENTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN
ORGANISMO GUBERNAMENTAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

DENISSE MONSERRAT ROMÁN AGUILERA

ASESOR:

DR. JUAN CARLOS HUÉRAMO ROMERO

COASESOR:

DRA. MATILDE MEJÍA MONDRAGÓN

MORELIA, MICHOACÁN MARZO DE 2017



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a dios por haberme permitido cerrar este ciclo en mi vida que es muy importante para mí así como a mi profesor Dr. Juan Carlos Hueramo Romero y la Dra. Matilde Mejía Mondragón por todo su apoyo comprensión y motivación ya que sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

Agradezco a mi familia a mi madre Leticia Aguilera, una gran mujer, madre y padre a la vez que me han enseñado a salir adelante, a mis hermanas Lesllie Román y Betania Román a mi abuelita Marina Villanueva que me dieron todo su apoyo.

A mis hijos Gael y Regina por su comprensión y motivación a terminar esta gran etapa en mi vida, a mi esposo Marco Antonio Martínez Herrejon por todo su apoyo y amor, a mi tío Rodolfo aguilera quien me dio todo su apoyo para terminar mi carrera, pero sobretodo agradezco por tener una familia hermosa con la que siempre puedo contar.

ÍNDICE:

AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
RESUMEN	vi
ABSTRAC	viii
INTRODUCCIÓN	ix
I. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	1
I.1. Planteamiento del Problema	1
I.2. Justificación	2
I.3. Objetivos	3
I.4. Hipótesis	4
I.5. Preguntas de Investigación	5
I.6. Variables del Problema	6
II. MARCO TEÓRICO	7
II.1. Distribución de los Espacios en las Áreas de Trabajo	7
II.1.1. Concepto	7
II.1.2. Objetivos	7
II.1.3. Consideraciones Generales para la realización de un Estudio de Distribución de Espacio.	8
II.1.3.1. Factores que lo Originan	8
II.1.4. Aspectos Organizacionales	9
II.1.5. Responsabilidades de su Ejecución	10
II.1.6. Técnicas Auxiliares para el Estudio de la Distribución del Espacio	10
II.1.6.1. Principios	10
II.1.6.2. Guías fundamentales	11
II.1.6.3. Modelos y Maquetas	13
II.1.7. Planeación de la Distribución del Espacio.	15
II.1.7.1. Diagnóstico de la Situación Actual	15
II.1.7.2. Análisis de la Organización	15
II.1.7.3. Revisión de los Procedimientos	16
II.1.7.4. Distribución Actual de los Espacios	17
II.1.7.5. Lista de Mobiliario y Equipo	17
II.1.7.6. Previsión de Necesidades Futuras	18
II.1.7.7. Organización	18
II.1.7.8. Procedimiento	18
II.1.7.9. Mobiliario	19
II.1.7.10. Personal	19

II.1.7.11. Ubicación de Unidades	19
II.1.7.12. Métodos para Preparar el Plan de Distribución	20
II.2. Ambiente Físico	20
II.2.1. Iluminación	21
II.2.2. Color de las Áreas	21
II.2.3. Temperatura Ambiente	22
II.2.4. Insonorización	23
II.2.5. Mobiliario de Trabajo	24
II.3. Motivación	25
II.3.1. Conceptos	25
II.3.2. Tipos	26
II.3.3. Ciclo Motivacional	26
II.3.4. Teorías	27
II.3.4.1. Teoría de Maslow	28
II.3.4.2. Teoría de Herzberg	29
II.3.4.3. Teoría de McClellan	30
II.3.4.4. Aplicación de las Teorías	31
II.4. Estrés Laboral	32
II.4.1. Concepto	32
II.4.2. Fuentes	33
II.4.3. Factores Organizacionales	33
II.4.4. Factores Personales	35
II.4.5. El Ambiente en General	36
II.4.6. Tipos	37
II.4.7. Estrés Crónico	37
II.4.8. Principales Efectos	38
II.4.9. Prevención y Manejo	41
II.5. Clima Organizacional	42
II.5.1. Concepto	42
II.5.2. Importancia	47
II.5.3. Teoría	47
II.5.4. Clima del Tipo Autoritario	49
II.5.5. Clima de Tipo Participativo	50
II.5.6. Clima Psicológico	51
II.5.7. Clima Agregado	52
II.5.8. Climas Colectivos	52

II.6. Desempeño Laboral	53
II.6.1. Concepto	53
II.6.2. Factores Determinantes	54
II.6.3. Consecuencias de la Satisfacción-Insatisfacción Laboral	59
III. CASO DE APLICACIÓN	61
III.1. Población y Muestreo	61
III.2. Diseño y Descripción del Instrumento de Medición	61
III.3. Gráficos de medición	61
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
IV. 1 CONCLUSIONES	70
IV.2.RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73

RESUMEN

La presente tesis ofrece una visión completa sobre la conformación de las áreas de trabajo en una organización o empresa y de qué manera influyen en el desarrollo de un buen clima organizacional. Al ser las organizaciones los mecanismos de coordinación del trabajo que dominan el mundo actual, su estudio se vuelve indispensable para el buen desempeño de las mismas; pues, entre mejor sea el desempeño organizacional, de mejor manera será el cumplimiento de sus funciones hacia la sociedad o los clientes.

Cabe mencionar que el estudio de las condiciones de trabajo al interior de las organizaciones, visto como factor que influye en el desempeño organizacional, al operar estas, como un conjunto de reglas y normas que nos dicen que debemos hacer y cómo podemos hacerlo, se constituye en factor determinante para alcanzar resultados satisfactorios y lograr los objetivos de la organización o empresa.

En el mismo sentido, al ser las organizaciones un conjunto de individuos que trabajan de manera coordinada para obtener metas y objetivos compartidos por todos al interior de la misma, la distribución de los espacios se constituye en elemento clave en tanto toda organización se compone de factores como la división del trabajo, la estructura de su organización, los recursos humanos, liderazgo y decisiones; todos los cuales, permiten alcanzar los objetivos y metas establecidas por la organización.

Un adecuado clima organizacional se puede alcanzar cuando los trabajadores cuentan además de una división del trabajo, con reglas y procedimiento así como espacios de trabajo acordes a su quehacer laboral que le permitan desarrollar de óptima manera sus funciones; por el contrario, cuando estas condiciones no son las adecuadas, es probable que se presenten problemas de estrés laboral, falta de

motivación en el trabajo, y con ello, un clima organizacional inadecuado para alcanzar un desempeño laboral satisfactorio.

PALABRAS CLAVE: Distribución laboral, deficiencia, eficacia, desarrollo personal, empleados.

ABSTRACT:

This thesis provides a complete vision about the establishment of areas of work in an organization or company and how influence in the development of a good organizational climate. Organizations as mechanisms for coordination of work that dominate the world today, its study becomes essential for the good performance of the same; the better is the organizational performance, best manea will be the fulfillment of their duties towards the company or customers.

Fits mention that the study of the conditions of work to the inside of them organizations, seen as factor that influences in the performance organizational, to the operate theses, as a set of rules and standards that us say that must do and as can make it, It is determinant to achieve satisfactory results and achieve the objectives of the organization or company.

In the same sense, as organizations a set of individuals who work in a coordinated manner to obtain goals and objectives shared by all the same inside, the distribution of de spaces is key element insofar as every organization is composed of factors as every organization is composed of factor such as the division of labour, its organizational structure, human resources leadership and decision-making: all of which enable to achieve the goals and objectives established by the organization.

An adequate organizational environment can be achieved when workers has in addition to a division of labor, rules and procedure as well as in accordance with their labor work workspaces that you can develop in optimal way its functions; on the other hand, when these conditions are not adequate, it is likely problems of

work-related stress, lack of motivation at work, and with it, an organizational environment unsuitable for reaching a satisfactory job performance.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo ofrece una visión de lo que es una organización, busca explicar los elementos que la componen, pero se enfoca en la parte del capital humano como elemento fundamental de la misma sea esta pública o privada para alcanzar objetivos y metas. Para ello, se integra en cuatro apartados:

En el primer apartado se establece los fundamentos metodológicos como el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos que se logran alcanzar, la hipótesis y las variables del problema que se logra obtener en la investigación.

En el segundo apartado se establece el marco teórico, necesario para entender lo que es la organización a partir de un concepto general y los objetivos que se persiguen, así como un conjunto de técnicas auxiliares que son utilizadas en el estudio de la distribución de los espacios en las organizaciones, con la intención de clarificar su importancia, se incorporan los elementos necesarios para realizar una óptima distribución del espacio, partiendo de un buen diagnóstico; las condiciones del ambiente físico en la organización, entendiendo que para la investigación se convierte en el aspecto central del estudio y su influencia en el ambiente organizacional; se detallan las distintas teorías existentes sobre motivación, las cuales explican en qué factores se fundamenta la motivación de los trabajadores dentro de la organización y la manera en que influyen en su desempeño profesional y laboral; a partir de un estudio concreto para entender el estrés laboral y los tipos de estrés que se pueden distinguir, así como su impacto negativo en el desempeño laboral, clima organizacional y los distintos climas organizacionales que se pueden distinguir.

En el apartado tres, se realiza el estudio de lo que es el desempeño laboral, parte central de la presente investigación; así como los casos de aplicación diseño y descripción.

Por último, en el apartado cuarto se hace mención de las conclusiones y recomendaciones.

I. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

I.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe una deficiente productividad del trabajador explicada por la inadecuada distribución de espacios al interior de la organización, como factor de un deficiente desempeño laboral incluyendo espacios físicos, motivación, distribución de tareas y deficiente clima laboral.

En el Departamento de Recursos Financieros de la Secretaría de Educación del Estado, el área de trabajo de los empleados en su mayoría son espacios reducidos y por ende existe una inadecuada distribución de espacios, ya que el mobiliario y equipo instalado se encuentra en áreas físicamente limitadas, lo que genera pérdida de interés, falta de motivación y hasta estrés laboral en los empleados, lo cual puede provocar un clima laboral no tan óptimo y baje el rendimiento en el desempeño de las actividades de trabajo de cada área.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El estudio de la estructura de las organizaciones se convierte en un aspecto central para conocer cómo éstas alcanzan sus objetivos y metas.

En este sentido existen, el factor humano como uno de los aspectos centrales que explican el funcionamiento de las organizaciones, debido a esto, diversos estudios se enfocan a conocer las características del factor humano como factor decisivo de las organizaciones. Weber y Taylor (2008) hablaron del personal necesario para hacer funcionar las estructuras de las organizaciones y pensaron que el elemento humano es una continuación de la estructura y pieza central de los procedimientos administrativos, señalando que en realidad no existen individuos si no funcionarios que operan de acuerdo a las reglas y estructuras de la organización.

En el contexto anterior se debe considerar que todos los individuos son diferentes llevan subjetividad a la organización y ésta afecta directamente su funcionamiento.

El elemento humano es el que hace que las organizaciones funcionen y alcancen sus objetivos, por ello el entorno dentro del cual laboran influye para entender un óptimo funcionamiento de la organización.

1.3. OBJETIVOS

Objetivo General

- Determinar en qué medida una inadecuada distribución de espacios dentro de la organización, afecta a la motivación y desempeño de los empleados, el estrés y su clima laboral.

Objetivos Particulares

- Detectar si la distribución de espacios es la adecuada en la organización.
- Comprobar si los empleados trabajan más satisfechos cuando existe una adecuada distribución de espacios físicos.
- Descubrir en qué grado la incorrecta distribución de espacios afecta el clima laboral

1.4. HIPÓTESIS

- Si existe una adecuada distribución de los espacios en las áreas de trabajo, aumentará entonces la motivación y su rendimiento será mayor.
- Si los trabajadores se encuentran motivados, será más fácil lograr los objetivos del Departamento y serán más eficientes en sus actividades.

1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

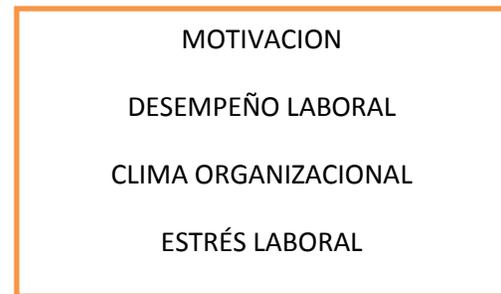
1. ¿La incorrecta distribución de espacios físicos es un factor que determina la eficiencia y eficacia laboral del trabajador?
2. ¿La motivación del personal es un factor que coadyuva al logro de metas y objetivos de la organización?
3. ¿La inadecuada distribución de funciones del trabajador en la organización, es un factor que repercute en el estrés y clima laboral y por ende en su desempeño?

1.6. VARIABLES DEL PROBLEMA

VARIABLES INDEPENDIENTES



VARIABLE DEPENDIENTE



II. MARCO TEÓRICO

II.1. Distribución de los Espacios en las Áreas de Trabajo

II.1.1. Concepto

La expresión distribución del espacio, se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales ya la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios al personal y clientes.

Incrementar la eficiencia y eficacia en la forma de trabajo de una organización a desarrollar los criterios necesarios para planear e implementar una distribución en el espacio que facilite la circulación de las personas ayudar a crear condiciones laborales que permitan al personal de una organización realizar su trabajo en un ambiente favorable contribuir a que una organización genere productos y servicios de calidad, promover una interacción ordenada entre las funciones y procesos, contribuir a que la gestión de una organización sea más competitiva.

11.1.2. Objetivos

- Contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que realizan las unidades que conforman una organización.
- Proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente y adecuado para desarrollar óptimamente sus funciones y al mismo tiempo, permitirá a los clientes de la organización obtener los servicios y/o productos que demandan en las mejores condiciones de trato, oportunidad y calidad.
- Procurar el arreglo del espacio de forma que facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo así como el uso de los elementos materiales del mismo, reduciendo el tiempo y costo necesarios para llevarlos a cabo.

II.1.3.Consideraciones Generales para la Realización de un Estudio de Distribución de Espacio.

II.1.3.1. Factores que lo Originan

El estudio y la efectiva disposición del espacio en las unidades de una organización se realizan cuando se presenta alguna o varias de las situaciones que a continuación se mencionan:

- a) Establecimiento de nuevos objetivos y programas.
- b) Cambios en la estructura de la organización.
- c) Modificación de los sistemas y procedimientos de trabajo.
- d) Como respuesta a las propuestas del personal.
- e) Incremento del volumen de trabajo.
- f) Aumento o disminución de personal.
- g) Reubicación o remodelación de las instalaciones de trabajo.
- h) Renovación del mobiliario y equipo.
- i) Atendiendo a las necesidades de servicios al cliente.
- j) Para el aprovechamiento óptimo de recursos.
- k) Por reformas al marco legal ambiental.
- l) En cumplimiento a conventos y/o acuerdos de operación.
- m) Por disposiciones oficiales en materia económica.

II.1.4. Aspectos Organizacionales

En función de la estructura de la organización, la distribución del espacio debe tener en cuenta los siguientes factores:

1. Que refleje y facilite las relaciones de trabajo entre las unidades que la componen.
2. De acuerdo con los sistemas de información y procesos de comunicación establecidos.
3. Naturaleza, volumen, frecuencia y modo de desarrollo de las funciones asignadas a cada unidad, procurando seguir una secuencia lógica en las operaciones.
4. Que permita una adecuada supervisión del trabajo y comodidad en su realización.
5. Considerando posibles cambios en la estructura orgánica o funcional, para distribuir el espacio de manera tal que permita introducir modificaciones fácilmente.
6. Ubicación de las áreas de atención a clientes en los lugares más accesibles. Cuando el estudio sobre la distribución del espacio se origina por cambio de domicilio, apertura de nuevas instalaciones o remodelación de las actuales, es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los programas de asignación de espacio deberán estar relacionados con la planeación urbana y ecológica, así como con las actividades que se desarrollarán en el ámbito donde se desea ubicar la oficina.
- Prever zonas de estacionamiento para los vehículos del personal de la organización y de sus clientes.
- Respetando las disposiciones normativas que regulan su funcionamiento.
- Contemplando la posibilidad de crecimiento.

II.1.5. Responsabilidad de su Ejecución

La disposición efectiva de las instalaciones y el aprovechamiento racional de los recursos de una organización puede implementarse a través de:

- a) Unidades de mejoramiento administrativo.
- b) Áreas de apoyo operativo responsables de la función de mantenimiento.
- c) Consultores externos.
- d) Grupo de trabajo integrado con ese propósito.

II.1.6. Técnicas Auxiliares para el Estudio de la Distribución del Espacio.

II.1.6.1. Principios

Para orientar las acciones en términos de homogeneidad y congruencia, la disposición del espacio requiere de criterios rectores tales como:

Integración total. Distribución que integra y coordina personas, equipo, máquinas materiales para que funcionen como una unidad.

Mínima distancia recorrida. Distribución que permita que los objetos, documentos, formas, materiales y piezas circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que las personas tienen que transitar para realizar una actividad, contactar con otras personas o para utilizar servicios o equipos.

Circulación. Distribución de las áreas y unidades en el mismo orden o secuencia que el proceso de trabajo.

Flexibilidad. Distribución que permite que los ajustes y readaptaciones se realicen con un costo y molestia mínimos.

II.1.6.2. Guías Fundamentales

La experiencia y el estudio en materia de distribución por parte de especialistas y estudiosos del tema, han permitido el desarrollo de una serie de guías para obtener una distribución eficaz y alcanzar los objetivos mencionados. Entre las más sobresalientes tenemos:

1. Es recomendable concentrar al personal en amplios locales de trabajo con o sin divisiones interiores, con una buena iluminación, ventilación, y adaptabilidad al cambio.
2. Hay que evitar superficies en que trabaje un número excesivo de personas, pues ello se traduce con facilidad en fuente de desorden, ruido y distracción que atenta contra el bienestar y la eficiencia.
3. Cuando es necesario proporcionar cierto aislamiento a algunos puestos, sin renunciar por ello a las ventajas que derivan de un local común, suelen utilizarse separaciones móviles e intercambiables, que ocupan una superficie mínima y permiten tratar fácilmente los problemas de asignación de espacio.
4. El trabajo debe fluir siempre hacia delante formando, en lo posible, una línea recta, por lo que se debe evitar las idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles. Asimismo dar preferencia a los flujos dominantes de trabajo y a los documentos clave o juego de documentos sobre los que giran las operaciones de un proceso.
5. Las unidades orgánicas que tengan funciones similares y relacionadas entre sí, deben colocarse próximas o adyacentes.
6. Los escritorios deben ser de estilo uniforme y de dimensiones acordes con las necesidades propias del trabajo. Esto da flexibilidad a los cambios, mejora la apariencia y promueve un sentimiento de igualdad entre el personal.

7. La ubicación de los escritorios debe permitir que la luz natural pase sobre el hombro izquierdo de cada persona, a fin de evitar que las fuentes de luz se tomen dañinas al quedar enfrente.
8. Los archiveros y otros gabinetes que se encuentren dentro de una zona de trabajo deben conservar una altura uniforme para mejorar la apariencia general.
9. Las provisiones deben realizarse con respecto a las cargas máximas de trabajo para poder hacer frente al incremento del volumen de las operaciones, teniendo en cuenta el crecimiento promedio registrado.
10. Las unidades centrales de servicio auxiliar como archivo, taquigrafía, tabulación y duplicación, entre otros, deben localizarse cerca de las unidades orgánicas que más requieren sus servicios.
11. Ubicar las unidades que utilizan máquinas y equipo ruidoso, aisladas en una extensión a prueba de sonidos para que no molesten a otras unidades.
12. Las unidades que tienen mucho contacto con clientes, deben localizarse cerca de las entradas, ascensores y zonas de recepción, para que sean accesible y no distraigan a otras unidades.
13. Al personal cuyo trabajo requiere una máxima concentración, se le debe situar dentro de divisiones parciales o completas.
14. Se deben usar preferentemente paneles o divisiones como paredes, por su facilidad de instalación, movilidad y bajos costos para efectuar modificaciones. Las divisiones parciales con vidrio plano y opaco permiten buena luz y ventilación.
15. Deben instalarse suficientes contactos eléctricos de piso para equipo y máquinas de oficina, a fin de evitar cordones colgando del techo o insertos en las paredes.
16. Los archiveros y el equipo frecuentemente utilizado, deben ponerse cerca del personal que los usa.

17. Es necesario proporcionar al personal y visitantes servicios adecuados de:

- Sanitarios
- espacios para los periodos de descanso o espera, donde se pueda hablar informalmente o tomar un refrigerio y suficientes tomas de agua.

18. Debe disponerse de un lugar destinado a bodega o almacén de utensilios para el aseo, papelería y suministros, o mobiliario y equipos.

19. Los pasillos deben ser lo suficientemente anchos a fin de permitir el libre tránsito y evitar molestias o interferencias en las labores.

20. La imagen de la organización debe de transmitir orden y confianza.

II.1.6.3. Modelos y Maquetas

Se designan con este nombre las reproducciones o patrones hechos a escala de equipos, maquinaria o mobiliario. Se les conoce también como plantillas o moldes.

El uso de modelos constituye el procedimiento más sencillo para conocer la distribución actual y desarrollar una nueva. En su preparación deben de considerarse los siguientes componentes: Escala. Los modelos se reproducen a la misma escala del plano sobre el cual se colocarán (la escala 1:50 es decir, 2 cms=1 Mt es la más adecuada).

Con respecto al tamaño de los modelos de la organización internacional del trabajo recomienda que; "...al hacer las plantillas y planos a escala es preciso comprobar que las dimensiones de todo el material sean exactas con arreglo a la escala empleada o, en todo caso, ligeramente superiores. Se pierde mucho esfuerzo si se cortan plantillas algo, escasas, pues con ello se crea una idea falsa de espacio disponible para salidas y pasadizos". Los modelos habrán de tener las dimensiones de los muebles en su posición de máximo volumen: cajones y puertas abiertos.

Material: Los modelos pueden hacerse de cartón, papel, plástico o madera.

Colores: Pueden utilizarse materiales de diferentes colores para los diversos tipos de muebles, máquinas y equipos nuevos o viejos; también para distinguir las diferentes unidades administrativas. En un plano definitivo pueden utilizarse las llamadas "pantallas" sobre los dibujos de los distintos elementos, materiales. Son muy útiles en especial para las áreas de circulación.

Nombres: Con fines de identificación cada modelo debe rotularse para saber a qué unidad administrativa pertenece y en algunos casos para precisar qué es.

Modelos magnéticos: También pueden emplearse modelos magnéticos, que son usados sobre una pieza de triplay cubierta de acero, que sirve como base. Los modelos magnéticos se afirman fuertemente a la base de acero-triplay.

Sin embargo, pueden ser movidos para mostrar diferentes arreglos. La base puede ser adherida a una pared para brindar una imagen accesible a un grupo de personas.

Maquetas:

En lugar de modelos o plantillas pueden usarse maquetas tridimensionales del área de trabajo, mobiliario, máquinas, equipo, etc. con el fin de examinar la distribución existente y proponer otra mejor, Son dimensionalmente exactas y muestran de conjunto el arreglo de las unidades físicas en su área respectiva. Las maquetas poseen ventajas sobre los modelos bidimensionales, como es la facilidad que ofrecen para comprender mejor la distribución a través de una presentación tridimensional, además de que en las maquetas se reflejan a escala: altura, longitud y ancho de las unidades físicas.

Elementos para la construcción de maquetas:

Elaboración: No es necesario que los modelos de una maqueta sean complicados y costosos, basta que estén hechos a escala con precisión. La misma advertencia que se hizo para las plantillas-sobre su exactitud-es válida tratándose

de madera a semejanza del equipo que representan, siempre y cuando las dimensiones generales sea correctas.

Colores: Es factible utilizar una clave de colores pintando de acuerdo con ella los modelos, para hacer más fácil su identificación. Usó de imanes. Si se pega el plano a una lámina de metal, esto permite colocar imanes debajo de los modelos tridimensionales; de esta manera, se moverán con toda facilidad, pero seguirán firmemente adheridos al plan, el cual también puede colocarse verticalmente contra la pared.

Hilo: Es posible usar hilos para indicar la trayectoria del recorrido de materiales y documentos.

II.1.7. Planeación de la Distribución del Espacio.

La distribución racional del espacio debe sistematizar las acciones que provienen de un análisis que contenga los elementos de juicio suficientes para fijar prioridades, elegir entre alternativas y establecer objetivos y metas para ordenar las actividades que permiten alcanzar en base a la correcta asignación de recursos, coordinación de esfuerzos y delegación precisa de responsabilidades.

II.1.7.1 Diagnóstico de la Situación Actual

Permite conocer las necesidades de espacio y la distribución requerida para el desarrollo del trabajo, para derivar acciones de ajuste orientadas a optimizarlo.

II.1.7.2. Análisis de la Organización

El estudio de la organización es un elemento fundamental para determinar las funciones que ésta desempeña y, a su vez, qué actividades realiza cada empleado, para ello, el responsable del estudio se podrá auxiliar de instrumentos técnicos como:

- Organigramas.
- Cuadros de distribución del trabajo.
- Estadísticas de trabajo.
- Socio gramas.
- Árboles de decisión.
- Redes para el análisis lógico de problemas.
- Tablas de decisiones.

Este análisis hará posible que el plan de acondicionamiento respete la estructura organizacional atendiendo al tipo de trabajo necesario para complementar las funciones establecidas.

II.1.7.3. Revisión de los Procedimientos

El arreglo del mobiliario y equipo, debe soportarse con un análisis de flujo de trabajo involucrado en la realización de las funciones. Esta información puede representarse en forma de flux grama. En él se muestra la secuencia de los pasos involucrados en las operaciones de las unidades orgánicas. Estas técnicas, asociadas generalmente con los programas de simplificación del trabajo, reorganización y reingeniería, pueden ser herramientas efectivas y relativamente sencillas para el análisis de los datos. Entre los diagramas más útiles para este propósito está el flux grama arquitectónico, también conocido como "gráfica de distribución de la oficina" o "gráfica de trabajo, en relación con la ubicación del equipo", en el que se puede percibir el arreglo actual de mobiliario y equipo dentro de un área, así como el movimiento de los documentos en función a ese arreglo. Este diagrama de recorrido, proporciona el mejor medio de analizar la distribución presente y el flujo del trabajo, visualizando la relación de distancias involucradas en el movimiento entre uno y otro puesto de trabajo. Obviamente las ineficiencias

de la distribución actual pueden precisarse para eliminar el desplazamiento innecesario.

II.1.7.4. Distribución Actual de los Espacios

El estudio de la distribución deberá delimitar las áreas de conflicto, lo que permitiría suministrar información preliminar sobre las dimensiones necesarias, los muebles y equipo utilizado, y una base para comparar la distribución actual con la nueva. Para obtener una representación auténtica de la distribución actual, será necesario contar con un plano o dibujo del espacio disponible a una escala determinada (de preferencia 1:50 para planos generales y 1:20 o 25 en planos de detalle). Es muy importante al obtener el plano, tener cuidado de verificar que la información que se muestra es exacta y completa. En el plano se representan la ubicación precisa y el tamaño de elementos tales como: paredes, ventanas, puertas, escaleras, columnas, divisiones permanentes, tuberías, contactos eléctricos, alumbrado, ductos para alambrado telefónico, líneas para redes de equipos de cómputo, entradas y salidas salientes del edificio y espacios necesarios para abrir puertas y ventanas.

II.1.7.5. Lista de Mobiliario y Equipo

Elaborar una lista que incluya toda la información necesaria para identificar el mobiliario y equipo ubicado en el área que se estudia; entre los datos relevantes están: cantidad, dimensiones, clase, modelo, material, antigüedad, así como otras observaciones sobre cada uno de los elementos materiales por unidad orgánica y por puesto. Cada unidad física debe ser numerada durante esta etapa con el fin de utilizarla en la distribución final.

II.1.7.6. Previsión de Necesidades Futuras

La previsión constituye la segunda etapa en la elaboración del plan de distribución del espacio. Los aspectos que deberá cubrir son:

II.1.7.7. Organización

Proyectar, en lo posible, la medida en que las decisiones de la alta autoridad influirán en la distribución actual en un futuro próximo, para determinar si se están contemplando probables cambios en la organización, tales como:

- a) Ampliar o reducir la estructura orgánica.
- b) Descentralizar funciones o unidades.
- c) Inclusión de nuevas funciones.
- d) Re direccionar funciones.
- e) Variar las cargas de trabajo.
- f) Implementar nuevos sistemas.
- g) Desincorporar áreas y/o servicios.
- h) Modificar el objeto de la organización.
- i) Invertir recursos de capital.
- j) Diversificar los productos y/o servicios al mercado.
- k) Reorientar los productos y/o servicios al mercado.
- l) Fortalecer los canales de distribución. Estas medidas impactarán el volumen de trabajo, ya que determina el número de empleados y el espacio requerido para realizarlo.

II.1.7.8. Procedimiento

Considerar los planes y propósitos que repercutirán en los sistemas de trabajo, toda vez que propiciarán cambios en el flujo de las operaciones. Entre los mecanismos que se podrán emplear están:

- Diagramas de flujo.
- Diagramas de programación de computadoras.
- Diagramas de distribución de espacio.
- Matriz de especificaciones o requerimiento de espacio.

II.1.7.9. Mobiliario

Tomar en consideración las necesidades de nuevo mobiliario y equipo, para llegar a un acuerdo en cuanto a sus dimensiones y características. De la misma manera seleccionar el tipo de divisiones y cancelas de las áreas de trabajo.

II.1.7.10. Personal

Prever los cambios de número de personal, pues en muchos casos un área de trabajo para cierta cantidad de empleados, resulta insuficiente a corto plazo sino se toman previsiones acerca de las posibles variaciones. Esta información es indispensable para proyectar la instalación de servicios para el personal (sanitarios, guardarropas, salas de descanso, comedor, etc.)

II.1.7.11. Ubicación de Unidades

Antes de decidir con respecto a la ubicación de departamentos y servicios generales, se debe tomar en cuenta:

- a) El flujo interdepartamental de los documentos de trabajo y las comunicaciones personales, su naturaleza, volumen y secuencia.
- b) Requerimientos de un tipo específico de espacio por tipo de unidad.
- c) Necesidades departamentales de flexibilidad de espacio en caso de expansión.

II.1.7.12 Métodos para Preparar el Plan de Distribución

Es recomendable presentar el proyecto de reacomodo de las oficinas en forma de un nuevo esquema o plano de distribución del espacio. Para ello es necesario:

- a. Reunir los instrumentos para la distribución del espacio (planos, modelos, maquetas, disquetes, etc.)
- b. Configurar los modelos por área. Tomando en cuenta los principios y guías fundamentales para una distribución eficiente. El diseño sugerido se determina moviendo y cambiando los modelos a varias posiciones a modo de llegar a una disposición satisfactoria.
- c. Revisar el arreglo tentativo y hacer ajustes menores. Después de que las unidades se han conformado de la mejor manera, el siguiente paso es revisar todo el diseño en conjunto, para asegurarse de que ofrecerá la posibilidad de satisfacer los requerimientos específicos del tipo de trabajo de la organización.
- d. Preparar la distribución final. En ésta, es preciso señalar todas las especificaciones necesarias, tales como: indicar con marcas apropiadas los flujos principales de trabajo; el nombre de las personas que habrán de ubicarse en cada unidad física; números de identificación para el mobiliario y equipo, cancelas, mostradores, gabinetes, alambrado telefónico y eléctrico sistemas de intercomunicación, etc. esta información es necesaria a fin de obtener una integración completa del espacio.
- e. Aprobación. La distribución final, debe estar revisada y aprobada por los responsables de su preparación, tomando en cuenta la opinión de todos los niveles jerárquicos de la organización, también es de gran utilidad recabar las sugerencias de los clientes.

II.2. Ambiente Físico

La disposición física de los puestos de trabajo y de los componentes materiales, así como la ubicación de servicios al personal y al público, no deben omitir la consideración de aquellos factores físicos que contribuyen a la creación de un

ambiente de trabajo favorable. Bien reconocido es que la productividad se reduce debido, entre otras cosas, a una iluminación incorrecta, coloración inapropiado, ruidos excesivos, temperatura inadecuada, etc. Por lo anterior, se presentan algunos requisitos que deben cumplirse para eliminar o disminuir, en lo posible, los efectos negativos provocados por factores ambientales.

II.2.1. Iluminación

Experimentalmente ha sido demostrada la existencia de variaciones en el rendimiento, al modificar, dentro de ciertos límites, la intensidad luminosa. Sin embargo, sería erróneo pensar que los problemas de iluminación resuelven simplemente suministrando mayor cantidad de luz, pues el exceso de esta puede resultar tan perjudicial como su insuficiencia. En principio se aconseja la luz difusa preferentemente a la iluminación directa. Con ella se tienden a evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas intensamente los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, pero presentan la contrapartida de resultar mucho más costosos que el alumbrado directo. Cuando se utilizan tubos fluorescentes no se aconseja su instalación al descubierto, recomendándose la colocación de pantallas de acrílico traslúcido. Por lo que se refiere a la luz natural, se considera generalmente que la orientación más adecuada para conseguir una iluminación difusa consiste en disponer hacia el o los huecos que hayan de recibir la luz. Esta ha de llegar, de ser posible, por el lado izquierdo de los puestos de trabajo, especialmente cuando se trata de tareas que requieran de modo preferente el empleo de la mano derecha (dibujo, escritura, manual, contabilidad). La colocación de frente o espaldas a la luz natural no se considera aconsejable.

II.2.2. Color de las Áreas

Son sobradamente conocidos los efectos psicológicos que produce el color, por lo que algunas recomendaciones en esta materia serían:

- No debe emplearse el color blanco en superficies o muros que hayan de recibir luz solar directa.
- Por el contrario, resulta conveniente su empleo en techos con el fin de obtener una iluminación difusa.
- Los tonos con tendencia al violeta o gris intenso se consideran deprimentes por lo que no es recomendable su utilización.
- Los tonos con tendencia al rojo intenso producen irritabilidad y excitación por lo cual tampoco se aconseja su uso.
- Los colores con tendencia al verde claro o azul se consideran psicológicamente fríos y sedantes, por lo que se recomienda su uso en locales orientados al sur o en zonas calurosas.
- Los colores con tendencia al ocre claro, crema y beige produce sensación de calor, siendo preferibles para locales orientados al norte o en zonas donde predomina el clima frío.

II.2.3. Temperatura Ambiente

Los márgenes más recomendables para el desarrollo de actividades administrativas se suelen establecer entre 18/22 o centígrados. Además del empleo de instalaciones capaces de mantener constantemente una temperatura adecuada, el empleo de colores convenientes pueden contrarrestar psicológicamente, dentro de ciertos límites, el exceso o defecto de la temperatura dominante. A juicio de los especialistas, el aire debe ser renovado totalmente unas tres veces por hora. Mediante el empleo de aparatos de extracción de] aire o instalaciones de acondicionamiento se puede conseguir una velocidad de renovación considerablemente superior (hasta diez veces por hora).

II.2.4. Insonorización

Dejando aparte los efectos psicológicos que derivan de la permanencia continua en un local ruidoso (fatiga, irritabilidad, etc.), está demostrado que la calidad del trabajo depende en gran medida del control, de este factor, especialmente cuando se trata de actividades que requieren concentración o estudio.

El problema del ruido adquiere su mayor importancia cuando el trabajo se desarrolla en locales comunes, agravándose si se utilizan concentraciones de equipos o máquinas, secretariales u otros servicios semejantes, en estos supuestos, todas las ventajas que normalmente se atribuyen a los locales comunes pueden quedar anuladas si los problemas de ruido no reciben un tratamiento adecuado.

El volumen del ruido se mide en decibeles, unidad que de modo aproximado corresponde a la mínima variación de intensidad perceptible por el oído humano. Un local destinado a actividades administrativas se considera ruidoso cuando en él se alcanzan intensidades del orden de los 55/58 decibeles, cifra que en la práctica se rebasa ampliamente en muchas ocasiones hasta llegar a 70 decibeles y aun más, cuando intervienen equipos y maquinas agrupadas en recintos de gran capacidad. Entre las medidas que pueden impedir o disminuir la producción de ruidos, cabe incluir la sustitución del equipo ruidoso y las adaptaciones o modificaciones del mismo (por ejemplo, instalación de vibradores en lugar de timbres de llamada y teléfonos, los rodamientos silenciosos y topes de amortiguación en ficheros y archivadores, los aparatos para evitar el ruido de la apertura y cierre de puertas, los topes y tacos de goma en las patas de muebles, etc.).

Entre las medidas que tienden a evitar la propagación del ruido pueden señalarse, en primer lugar, las relativas a la construcción (tabique doble y cámara aislante para situación de aparatos que producen vibraciones, tales como compresores de aire acondicionado, imprenta, etc.) y al emplazamiento del edificio o de los

servicios productores de ruido (separación con relación al edificio principal) para impedir la penetración de ruidos procedentes del exterior.

En lugares de tráfico intenso suelen utilizarse vidrios dobles formados por láminas separadas por una cámara de aire y montados sobre juntas elásticas. La difusión del ruido se reduce, además, por cualquier clase de procedimientos que impida la reflexión del sonido como son:

- Paneles de fieltro y cartón perforado en muros y techos.
- Revestimientos de yeso o materiales porosos.
- Pavimentos de materiales amortiguadores del ruido.
- Formación de compartimientos mediante separaciones en locales comunes.

II.2.5. Mobiliario de Trabajo

La gran variedad de mobiliario de oficina existente en el mercado y la renovación continua de modelos nos obligan a señalar solamente diseños de uso generalizado.

- a) Supresión del cajón central en las mesas de trabajo, ya que la situación del mismo impide su utilización normal.
- b) Disminución del número total de cajones o compartimientos, que frecuentemente quedan reducidos a un solo cajón y un archivador incorporado para suspensión vertical de carpetas con índices o indicadores visibles.
- c) Manejo de conjuntos modulares, formados por elementos que adoptan posiciones múltiples, que resultan especialmente útiles para determinados procesos y clases de trabajo.
- d) Empleo de mobiliario formado por series de elementos desmontables, que permiten adecuar las condiciones del lugar de trabajo a las características de las actividades asignadas a cada funcionario (superficie, equipo,

volumen de documentación, etc.). Dichos elementos, intercambiables pueden dar lugar a elevado número de combinaciones.

- e) Utilización de separaciones móviles adheridas a la mesas de trabajo a fin de proporcionar un cierto aislamiento al persona, además de facilitar la flexibilidad de la distribución.
- f) Los asientos deben ser giratorios, de altura regulable y respaldo basculante, a fin de facilitar los cambios de posición requeridos por la ejecución del trabajo.
- g) El mobiliario y equipo de uso común o general debe ajustarse a variedades normalizadas para facilitar su intercambio y empleo en todas las instancias de la organización. Para tal efecto, las adquisiciones deben descentralizarse en un servicio encargado de determinar las necesidades y selección de los diferentes modelos y tipos de mobiliario.

II.3. Motivación

II.3.1. Conceptos

Es aquello que mueve al ser humano a realizar alguna actividad en particular (Idalberto Chiavenato 2004)

Es el proceso mediante el cual la necesidad insatisfecha de una persona la impulsa a actuar de cierta manera. (Raquel Rosenberg 2004)

Es el resultado de la interacción del individuo y la situación, es el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins Anthony 2002)

Es de suma importancia para el administrador tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducirlos a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Gran cantidad de dirigentes consideran que su principal problema es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices ausentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad, etc.

Con respecto a la motivación en las organizaciones, la pregunta generalmente formulada es: ¿cómo puede ser motivado el personal?

Tradicionalmente se ha considerado que el dinero, como parte efectiva de motivar a las personas; es cierto que para muchos individuos el incentivo económico tiene efectos significativos, pero según las corrientes administrativas, se ha hecho echo evidente mediante investigaciones que gran cantidad de personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivadas con factores monetarios. En muchos casos, tienden a lograr cierto nivel establecido por los mismos integrantes de un grupo, que por lo común es inferior al de sus capacidades; el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto.

II.3.2. Tipos

- **Motivación intrínseca:** Es cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo.
- **Motivación extrínseca:** aparece cuando lo que atrae al individuo mismo de uno no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada.

II.3.3. Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a

desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación).

Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia). O bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas).

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

II.3.4. Teorías

Las teorías de contenido se centran en los factores internos de la persona, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. El principal objeto de estudio de estas teorías es descubrir que es lo que motiva (hace mover) a las personas, es decir, cuáles son los factores que crearán necesidades de ellas.

Existen varias teorías que son intentos por tratar de comprender el porqué del comportamiento humano en el trabajo; tres de las teorías más conocidas son las siguientes:

II.3.4.1 Teoría de Maslow

Abraham Maslow (1954) concibió y sostuvo que las necesidades humanas podían clasificarse en 5 niveles, cada uno de ellos con una determinada jerarquía de su importancia. En forma ascendente, los niveles de necesidades que se deben satisfacer son:

1. Necesidades fisiológicas. Son todas las relacionadas con la supervivencia, y antes que ningunas otras son las que busca satisfacer toda persona: alimentarse, calmar la sed, vestirse, dormir, etc. Una vez satisfechas las necesidades de este nivel, dejan de operar como motivadoras de la conducta surgen fuerzas motivantes de un orden más alto.
2. Necesidades de seguridad. Se presentan cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas; ante el desconocimiento futuro, las personas buscan proveerse de elementos o bienes que brinden la seguridad de poder afrontar los riesgos que pudieran presentarse en cuanto a su protección, salud y economía.
3. Necesidades sociales. Es decir, el deseo de relacionarse con los demás, perteneciendo a grupos donde el individuo sea reconocido y aceptado por otras personas. Cuando una persona ya está integrada a grupos, no basta el que la conozcan, siente las necesidades de mantener relaciones afectuosas con otras personas, es decir de sentirse estimado, querido, respetado, etc., lo que le producirá tener mayor confianza en sí mismo.
4. Necesidades de autoestima. Incluye la seguridad en sí mismo, la confianza, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
5. Necesidades de autorrealización. Sentirse realizado, de llegar a la cúspide, de desarrollar todas sus potencialidades, por lo que tratará de superarse en todos los aspectos.

Según Maslow (1954), las necesidades de un nivel superior van surgiendo cuando las del nivel anterior han sido adecuadamente satisfechas; a esto lo denominó “prepotencia de necesidades”

II.3.4.2. Teoría de Herzberg

Frederick Herzberg (1998) se preocupó por investigar cuáles son los factores que motivan a las personas a trabajar con mayor entusiasmo.

Los resultados obtenidos al analizar las motivaciones de ingenieros y contadores de una empresa de Pittsburgh le sirvieron de base para formular su teoría. Así, afirma que existen factores que producen motivación y otros que causan descontento en las personas al trabajar, los primeros son:

- El tipo de trabajo en sí (placer al hacerlo)
- La responsabilidad
- La iniciativa
- La participación
- El reconocimiento de méritos, etc.

Cuando los factores señalados están presentes. Herzberg dice que impulsan a las personas a desarrollar un mejor trabajo. Si los factores no están presentes, su ausencia no provoca insatisfacción, solamente se evita la satisfacción que producirá su existencia; por tanto, sólo hay no satisfacción.

Los factores que producen descontento son:

- Suciedad en el medio ambiente de trabajo
- Inconformidad en el salario
- La supervisión exagerada

- La inseguridad en el empleo
- Las deficientes relaciones interpersonales, etc.

Cuando estos factores se encuentran presentes producen insatisfacción en las personas, pero la eliminación de estos factores no causa satisfacción, es decir, no motiva a desarrollar un mejor trabajo o esfuerzo, simplemente evita la insatisfacción que su existencia producirá.

Puede notarse que los factores motivantes están íntimamente relacionados con las actividades del puesto que desempeña, mientras que los factores de descontento son periféricos del trabajo. Por ello Herzberg considera que es erróneo pensar que la insatisfacción es el polo opuesto de la satisfacción; cada una de ellas debe medirse en diferentes escalas.

A la teoría de Herzberg también se le conoce como “teoría dual” porque mide los grados de satisfacción e insatisfacción en diferentes escalas. Para que el trabajo tenga un significado relevante para las personas. Herzberg recomienda que se dé mayor responsabilidad y reconocimiento, que se enriquezcan las labores para obtener mejores resultados en el desempeño del trabajo.

II.3.4.3. Teoría de McClellan

David McClellan (1976) formuló su teoría teniendo como base la identificación de tres factores que motivan a las personas a manifestar una conducta determinada; los factores son:

- **Factor logro.** Se fijan metas que signifiquen la realización de cosas importantes, trascendentes, o la obtención de dinero y bienes que las representen; encauzan sus esfuerzos y luchan con todos los medios para conseguirlos, ya que mediante ellos queda materializado su esfuerzo, éxito, prestigio y realización; si no lo logran se sienten fracasados.

- **Factor afiliación.** Resalta su interés por mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes, por dar y recibir afecto, por ser amables y cooperativas; tratan de evitar ser rechazadas por los demás; cuando surge algún problema con otras personas, se deprimen fácilmente.
- **Factor de poder.** Su interés consiste en lograr posiciones de liderazgo, para tener bajo su mando, influencia y control a los demás; mientras mayor sea el número de subordinados que dirijan, sienten mayor prestigio y satisfacción personal.

Las teorías motivacionales han servido de base a diferentes prácticas administrativas que buscan comprender las motivaciones humanas y la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales.

II.3.4.4. Aplicación de las Teorías

Algunos aspectos en las empresas en los que puede influir el manejo de la teoría de la motivación son entre otros:

La producción, ésta puede elevarse si se motiva a los empleados, desarrollando su sentido de orgullo y lealtad, más que si se implementan sistemas de supervisión.

El cambio es una fuerza importante de motivación, pero debe buscarse la aceptación de los empleados, de otra manera aparecerán las fuerzas de resistencia en deterioro de la productividad.

Los problemas con los empleados también son aspectos de la organización que pueden abordarse desde la perspectiva de la motivación, al igual que los problemas de las compensaciones ligadas con el salario.

En conclusión, casi todos los aspectos de la función de personal implican de alguna forma aspectos motivacionales tanto en lo individual como en los componentes de la organización, de tal manera que entenderlos y aplicarlos

puede incidir de manera positiva en el ambiente organizacional. Cuando los empleados tienen una gran motivación se eleva el clima organizacional (entendido éste como el ambiente existente entre los miembros de una organización) y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Pero cuando la motivación es escasa, sea esto por frustración o por algún impedimento para la satisfacción de necesidades. Sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, y descontento que puede llegar hasta la agresividad.

II.4. Estrés Laboral

II.4.1 Concepto

El estrés o tensión es cualquier demanda sobre la persona que requiere un manejo del comportamiento. Ocurre a partir de dos fuentes principales: la actividad física y la emocional o mental.

La respuesta física del cuerpo a ambos tipos de tensión es igual. Los psicólogos usan dos términos para distinguir entre las formas positiva y negativa del estrés, aunque desde el punto de vista bioquímico, las reacciones a ambas formas son iguales.

El estrés es la tensión positiva que acompaña a un logro y una estimulación. El estrés es la tensión de enfrentar los retos que se encuentran en los puestos de nivel ejecutivo, técnico o de contacto con el público. Se considera que es una fuerza benéfica que ayuda a superar obstáculos.

Lo que es dañino es la angustia. La tensión o estrés se convierte en angustia cuando se comienza a sentir una pérdida de los sentimientos de seguridad o aceptación. El desamparo, la desesperación y desilusión convierten la tensión en angustia.

La reacción de estrés es una movilización química coordinada en todo el cuerpo para enfrentar las exigencias de situaciones que exigen solución y que, por lo general, se consideran de tensión.

El sistema nervioso simpático activa la secreción de hormonas de glándulas endocrinas, que ponen a la persona “en pie de guerra”. Esta respuesta que se conoce como reacción de alarma, supone mayor frecuencia de latidos cardiacos, respiración más agitada, aumento de niveles de adrenalina en la sangre y de presión sanguínea.

Persiste hasta que la persona considera que la situación de riesgo ha pasado. Si la angustia continua largo tiempo, el resultado es fatiga, cansancio e incluso colapsos nerviosos. Algunas investigaciones relacionan el estrés con enfermedades del corazón. Otros estudios enlazan las tensiones crónicas con la hipertensión (presión sanguínea elevada). Esta es causa de embolias y también contribuye a las enfermedades cardiacas.

II.4.2. Fuentes

Sin importar su origen, el estrés tiene un potencial devastador. Aunque los factores relacionados con el trabajo son manejables en diversos grados, otros pueden no serlo. Tres áreas importantes que pueden dar origen al estrés son la organización, factores personales y el ambiente general.

II.4.3. Factores Organizacionales

Muchos aspectos relacionados con el empleo de una persona son potencialmente estresantes. Entre estos están:

Cultura Corporativa. La cultura corporativa tiene mucho que ver con el estrés. El estilo del liderazgo del director general establece la pauta. Un director general autocrático que permite poca participación de sus subordinados puede crear un ambiente estresante. En el otro extremo, un director general débil puede motivar a sus subordinados a competir por el poder, ocasionando conflictos internos. Las políticas que emanan de los niveles altos de la organización también producen un efecto negativo en cuanto al estrés. Las políticas y reglas que impiden la flexibilidad en el lugar de trabajo crean situaciones que ocasionan a los empleados problemas personales. Por ejemplo, es imposible realizar negocios personales importantes debido a un horario de trabajo rígido. Además, la competencia que fomenta el sistema de gratificaciones de la organización para otorgar promociones, incrementos salariales y estatus aumenta el problema. Incluso en la cultura corporativa más sana, pueden ocurrir relaciones estresantes entre los empleados.

El Empleo mismo. Varios factores relacionados con los puestos que desempeña el personal producen estrés excesivo. Como se mencionó anteriormente, algunos puestos son generalmente percibidos como más estresantes que otros debido a la naturaleza de las tareas involucradas y al grado de responsabilidad y control que el puesto permite. El trabajo gerencial puede ser por sí mismo, una fuente de estrés. La responsabilidad por el personal, la conducción de evaluaciones de desempeño, la coordinación y comunicación de despidos y la impartición de asesoría de recolocación pueden generar mucho estrés en algunas personas. Otras fuentes de estrés relacionadas con el puesto son la ambigüedad de papeles, el conflicto de funciones, la variación de la carga de trabajo y las condiciones laborales.

- **La Ambigüedad de Papeles:** existe cuando los empleados no entienden el contenido de sus puestos. Los empleados sienten estrés cuando son incapaces de realizar ciertas tareas según lo esperado por su supervisor o cuando tratan de desempeñar tareas que forman parte del puesto de otra persona. La ambigüedad

de papeles es una situación que genera fácilmente conflictos con el jefe o colegas y conduce inevitablemente al estrés.

- **El Conflicto de Papeles:** existe cuando una persona debe perseguir objetivos opuestos. Por ejemplo, un gerente puede sentirse presionado para aumentar la producción y al mismo tiempo ser responsable de reducir el tamaño de la fuerza laboral. El logro de ambas metas puede ser casi imposible y es probable que se genere estrés. La variación de la carga de trabajo implica el manejo tanto de la sobrecarga como de la carga insuficiente de trabajo.

Condiciones Laborales: Las condiciones laborales, como las características físicas del lugar de trabajo, así como las máquinas y herramientas utilizadas, también generan estrés. El exceso de empleados, el ruido excesivo, la iluminación escasa, las estaciones de trabajo con mantenimiento deficiente y el equipo defectuoso afectan en forma negativa la moral de los empleados y aumentan el estrés. Las condiciones laborales que no ofrecen flexibilidad en el lugar de trabajo también producen estrés excesivo.

II.4.4. Factores Personales

Los factores que generan estrés fuera del empleo y el ambiente de trabajo también pueden afectar el desempeño. Aunque estos factores están fuera del control de la administración, los gerentes deben reconocer que existen y tienen implicaciones en el desempeño. Entre los factores que pertenecen a esta categoría están la familia y los problemas económicos.

La Familia.- Aunque es una fuente frecuente de felicidad y seguridad, la familia también es un factor importante de estrés. Alrededor de la mitad de todos los matrimonios termina en divorcio, lo cual es por sí mismo, bastante estresante. Cuando el divorcio impone responsabilidades a un solo padre, las dificultades aumentan.

En contra de lo que establecen las creencias convencionales, las mujeres no sienten más ansiedad en el trabajo por ser madres que la que sienten los hombres por ser padres. Sin embargo la preocupación por los hijos puede hacer que cada padre sufra problemas de salud relacionados con el estrés.

Cuando existen problemas tanto en el trabajo como en el hogar, hay una doble dosis de estrés. En el aspecto positivo, una vida familiar saludable ofrece una protección contra los factores de estrés relacionados con el trabajo, como un jefe autoritario.

Problemas Económicos.- pueden imponer una carga insoportable al empleado. Para algunos, esos problemas son persistentes y nunca se resuelven en forma suficiente. Las cuentas pendientes y los cobradores generan mucho estrés y juegan un papel en el divorcio o el desempeño laboral pobre. Los problemas financieros no se limitan a personas que ganan un salario bajo; las personas de cualquier nivel económico pueden terminar con una deuda enorme debido a muchos factores, como una administración financiera personal deficiente.

II.4.5. El Ambiente en General

El estrés forma parte de la vida diaria de todas las personas; está presente no solo en el lugar de trabajo y el hogar, sino también en nuestro ambiente general. La incertidumbre económica, la guerra o amenaza de guerra, la amenaza del terrorismo, viajar largas distancias en horas de mucho tráfico, la lluvia incesante, el calor opresivo o el frío intenso generan estrés. El ruido excesivo también produce estrés extremo en algunas personas. Aunque el estrés parece estar en todas partes, hay formas para manejarlo.

II.4.6.Tipos

El trabajador ante una situación de estrés intenta desarrollar una o varias estrategias de afrontamiento, que persiguen eliminar la fuente de estrés. También pueden tratar de evitar la experiencia incidiendo en la situación estresante, en sus propios deseos e inclusive en las expectativas en relación con esa situación.

Según Slipack (1996) existen dos tipos de estrés laboral:

❖ El Episódico

- 1) Ambiente laboral inadecuado.
- 2) Sobrecarga de trabajo.
- 3) Alteración de ritmos biológicos.
- 4) Responsabilidades y decisiones muy importantes

El estrés episódico es aquel que se presenta momentáneamente, es una situación que no se posterga por mucho tiempo y luego que se enfrenta o resuelve desaparecen todos los síntomas que lo originaron, un ejemplo de este tipo de estrés es el que se presenta cuando una persona es despedida de su empleo.

II.4.7. Estrés Crónico

Es aquel que se presenta de manera recurrente cuando una persona es sometida a un agente estresor de manera constante, por lo que los síntomas de estrés aparecen cada vez que la situación se presenta y mientras el individuo no evite esa problemática el estrés no desaparecerá.

González Cabanach (1998) distingue que algunas de los factores estresantes en el contexto laboral son:

- Factores intrínsecos al propio trabajo
- Factores relacionados con las relaciones interpersonales

- Factores relacionados con el desarrollo de la carrera profesional
- Factores relacionados con la estructura y el clima organizacional

En muchas ocasiones el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es el temor a lo desconocido, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un problema en la organización, por lo que este tipo de situaciones no permiten que exista un desarrollo pleno de la persona por el miedo a equivocarse. Un ejemplo de lo anteriormente descrito se presenta cuando se dan cambios a nivel de gerencia en una organización.

La vida rutinaria ocasiona desanimo, apatía, cansancio, etc. en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como esta no desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral.

II.4.8. Principales Efectos

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo. Duval (2004) "Efectos negativos del estrés en el trabajador"

En la vida toda acción realizada tiene como efecto una reacción específica. Al estudiar la temática del estrés no puede obviarse que el estrés mal manejado ocasiona repercusiones en la personas, sin embargo actualmente se está haciendo énfasis a los efectos del estrés a nivel fisiológico ya que estos propician un gran deterioro en los individuos impidiéndoles realizar sus actividades cotidianas.

A continuación se presenta principales efectos negativos del estrés laboral según Doval (2004)

- Aumento de la tasa cardíaca
- Tensión muscular
- Dificultad para respirar

Efectos Fisiológicos

Efectos Cognitivos:

- Preocupaciones
- Dificultad para la toma de decisiones
- Sensación de confusión

Efectos Motores:

- Hablar rápido
- Temblores
- Tartamudeo

Los efectos cognitivos y motores son muy importantes cuando se habla de efectos del estrés en los trabajadores, ya que están íntimamente relacionados y podría decirse que muchas veces estos efectos se presentan en forma simultánea, ya que una persona preocupada puede presentar signos como temblores en las manos o hablar muy rápido, también la dificultad para la toma de decisiones y la sensación de confusión pueden presentar características como tartamudeo o voz entre cortada.

Efectos del Estrés Laboral sobre la Salud

Los estilos de vida actuales son cada día más demandantes, esto lleva al hombre moderno a incrementar notablemente en mucho sus cargas tensionales y esto produce la aparición de diversas patologías. Villalobos (1999) Enfermedades por Estrés 1.

Las patologías que surgen a causa del estrés laboral pueden ser asimiladas de diferentes formas por los individuos, ya que en este nivel se toman en cuenta

aspectos como diferencias individuales reflejadas en el estado actual de salud e historia clínica de las personas, por lo que un determinado efecto del estrés laboral no se presentará de igual forma en todos los seres humanos y lo que puede ser nocivo para unos será leve para otra. Al debilitarse las defensas del organismo las actividades del cuerpo se desaceleran y pueden cesar totalmente, generando problemas psicológicos, una enfermedad física o incluso la muerte.

Esta comprobado científicamente que el estrés produce una disminución notable de las defensas en el organismo, por lo que una persona que adolece continuamente estrés está expuesta a sufrir cualquier tipo de enfermedades ocasionadas por bacterias o virus. Las enfermedades que sobrevienen a consecuencia del estrés laboral pueden clasificarse en dos grandes grupos.

- a) Úlcera por Estrés
- b) Estados de Shock
- c) Neurosis Post Traumática

Enfermedades por Estrés Agudo.

- a) Dispepsia
- b) Gastritis
- c) Ansiedad
- d) Accidentes
- e) Frustración

Efectos del Estrés Laboral sobre la Organización

Cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia.

- Absentismo.
- Rotación o fluctuación del personal.

- Disminución del rendimiento físico.

Las empresas deben de ser conscientes que los que los miembros de su organización son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo que debe de ponerse atención especial a sus demandas e insatisfacciones ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional y esto llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y económico.

Un trabajador al que se le cumplen sus demandas da lo mejor de sí en su trabajo, es responsable de sus actos y trabaja por mejorar las condiciones de la organización por lo que siempre debe de buscarse la satisfacción de los trabajadores así como promover iniciativas encaminadas al logro de la misma.

II.4.9. Prevención y Manejo

La mejor técnica para evitar caer en situaciones estresantes es evitar de manera eficaz todo aquello que nos conlleva a desequilibrios emocionales o laborales con el fin de prevenir los efectos agudos ocasionados por el estrés.

La manera en que cada individuo, cada sector y en general la sociedad responde ante el estrés, identifica la complejidad del fenómeno y la necesidad de (...) plantear ante sus efectos estrategias de confrontación en las diversas instancias.

Existen diferentes formas de prevenir el estrés pero estas pueden ser aplicadas de diferente manera a cada individuo, hay un aspecto muy importante que es necesario mencionar y es la necesidad de cambiar los estilos de vida rutinarios y la de incorporar nuevos hábitos, que muchas veces son muy sencillos pero pueden dar solución a importantes problemas de salud física y mental originados por el estrés, sin embargo estos hábitos deben realizarse de manera recurrente para obtener buenos resultados.

El tratamiento de las enfermedades por estrés laboral deberá ser preventivo y lograrse ejerciendo acciones necesarias para modificar los procesos causales utilizando criterios organizacionales y personales. Villalobos (1999)

Hay un viejo adagio que dice: "más vale prevenir que lamentar", por lo que es mejor afrontar con valor día a día aquellas situaciones que nos generan estrés en el área laboral para evitar caer en el círculo vicioso originado por el estrés y evitar sufrir los penosos efectos que este trastorno desencadena en los individuos.

II.5. Clima Organizacional

II.5.1. Concepto

Primeramente debemos distinguir dos sentidos diferentes de clima:

Por una parte el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del "tiempo que hace", sino de las peculiaridades del "tiempo que predomina" en una zona o lugar.

La segunda aceptación del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. **Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:**

- Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características. Forehand y Gilmer, (1964)
- Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta como la perciben otros; por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización. (Nicolás Seis dedos)

- Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. (Haygroup)

Se analiza esta definición. Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados por tanto, por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

Los investigadores han propuesto para determinar que entienden por clima organizacional han evolucionado desde aquéllas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de percepciones donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales, a esquemas cognitivos donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones, donde persona y situación interactúan. Sin embargo, no hay investigaciones que señalen si algunas de estas conceptualizaciones han recibido más apoyo empírico que otras.

El "clima organizacional" 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.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de

bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que se pretenden evaluar son los siguientes:

- **Independencia.** La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.
- **Condiciones físicas.** Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera.
Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
- **Liderazgo.** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.
- **Relaciones.** Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca

aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

- **Implicación.** Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. ¿Se da el escapismo, el absentismo o la dejadez? Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.
- **Organización.** La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?
- **Reconocimiento.** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece? Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- **Remuneraciones.** Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco

impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

- **Igualdad.** La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.
- **Otros factores.** Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico.

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

II.5.2. Importancia

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones.

- 1- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- 3- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

II.5.3. Teoría

Para Rensis Likert (1961), el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización.

Estos factores se definen entonces como:

- a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- c) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima organizacional.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

a) **Variables causales:** son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Están no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Comprenden la estructura de una organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales. 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

b) **Variables intermedias:** estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos de una empresa.

c) **Variables finales:** son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de la empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

II.5.4. Clima de Tipo Autoritario

SISTEMA I.- Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar en 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 son base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control están 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 de forma de directrices y de instrucciones específicas.

SISTEMA II.- Autoritarismo Paternalista

Este clima es aquel en el 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 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 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 estructurado.

II.5.5. 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 en 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 son 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 para alcanzar.

SISTEMA 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 a 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 los 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.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, mientras que los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto.

II.5.6. Clima Psicológico

El clima psicológico es esencialmente las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. Estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de los otros individuos del mismo entorno ya que: 1. El entorno próximo de un individuo puede ser único y 2. Las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones. Se debe considerar la forma

característica en que el individuo organiza conceptualmente el entorno. Goldstein y Blackman, (1978)

II.5.7. Clima Agregado

El clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social. Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal y en el nivel de acuerdo a consenso dentro de las percepciones de la unidad. Se asume que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que este puede identificarse determinando las diferencias entre unidades. Joyce y Slocum, (1979).

Los climas agregados se establecen sobre la observación empírica de diferencias entre unidades. Estas diferencias entre unidades se atribuyen a diferencias situacionales reales que guían a los miembros dentro de una unidad a estar más de acuerdo con cualquier otro miembro de su unidad referente a sus percepciones que con miembros de otras unidades.

Se constata pues una problemática asociada a los climas agregados: a veces resulta difícil encontrar percepciones similares hasta en pequeños grupos. Ante esta dificultad, Joyce y Slocum (1984) plantean un cambio de enfoque: buscar estos climas compartidos de forma empírica, en lugar de identificar a priori las unidades que deben tenerlo.

II.5.8. Climas Colectivos

Joyce Y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa: identificar “clúster” o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento o análisis de “clúster”. Estos clúster de miembros organizacionales se denominan climas colectivos y cumplen

el criterio de acuerdo a consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima.

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones de los contextos organizacionales.

Sin embargo, el contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos por individuos para quienes las situaciones tienen un significado común.

II.6. Desempeño Laboral

II.6.1. Concepto

Según Chiavenato el desempeño laboral es “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a Milkovich y Boudreau (1994), este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afecten los resultados.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si solo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo: de acuerdo a Milkovich y Bourdreau (1994), “las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la

percepción que se tenga del papel que se desempeña, dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo.

II.6.2. Factores Determinantes

1. Las Condiciones Físicas y/o Materiales

Los elementos materiales o de infraestructura son definidos como medios facilitadores para el desarrollo de las labores cotidianas y como un indicador de la eficiencia y el desempeño. Dentro de las condiciones físicas se considera el confort, esta dado por las condiciones de comodidad que se ofrece en un establecimiento de salud como: la ventilación e iluminación. La limpieza

2. Beneficios Laborales y Remunerativos

La compensación (sueldos, los salarios, prestaciones, etc.) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores. Para Víctor H. Vroom (1964) el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio tranquilidad, etc.

Si las recompensas son justas y equitativas, entonces, se desarrolla una mayor satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño. Por el contrario, si consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción en el trabajo desarrollando en el trabajador un estado de tensión que intenta resolver

ajustando su comportamiento que pueden afectar la productividad y producir el deterioro de la calidad del entorno laboral.

3. Políticas Administrativas

Las políticas son el grado de acuerdo frente a los lineamientos o normas institucionales dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador y constituyen medios para alcanzar las metas u objetivos.

Asimismo explican el modo en que se conseguirán las metas, y sirven como guías que definen el curso y ámbito general de las actividades permisibles para la consecución de metas. Funcionan como base para las futuras decisiones y acciones, ayudan a coordinar los planes, a controlar la actuación y a incrementar la consistencia de la acción aumentando la probabilidad de que directivos diferentes tomen decisiones similares cuando se enfrente independientemente a situaciones parecidas, las políticas deben ser lo suficientemente amplias de miras. Estables y flexibles como para que puedan ser aplicadas en diferentes condiciones, a su vez deben ser coherentes y ayudar a resolver o prevenir problemas específicos.

Establecer normas claras y concisas que fijan áreas de autoridad. También es importante la consistencia, dado que la inconsistencia introduce incertidumbre y contribuye al surgimiento de prejuicios, al trato preferente y a la injusticia.

4. Relación con la Autoridad

Es la apreciación valorativa que realiza el trabajador de su relación con el jefe directo y respecto a sus actividades cotidianas siendo otro determinante importante de la satisfacción del empleado en el puesto. Se considera que el éxito laboral está condicionado por el grado de aceptación y/o rechazo al jefe. A los trabajadores les interesa la responsabilidad con el jefe. Sin embargo, la reacción de los trabajadores hacia su supervisor dependerá usualmente de las características de ello, así como de las características del supervisor.

La única conducta del líder que tiene efecto predecible sobre la satisfacción del empleado es la consideración. La participación que se les permita a los empleados afecta también su satisfacción con el supervisor. La conducta del líder afectará la satisfacción del subordinado en el empleo, particularmente la satisfacción respecto del líder. De acuerdo con House y Dessesley (1974) “la conducta del líder será considerada como aceptable para sus empleados en el grado en que estos vean la conducta como fuente de satisfacción inmediata o como instrumental para una satisfacción futura”.

Para tener éxito el líder necesita poseer considerables habilidades, así como motivación.

5. Relaciones Interpersonales

Se refiere a la interacción del personal de salud al interior del establecimiento de salud, y del personal con los usuarios. Las buenas relaciones interpersonales dan confianza y credibilidad, a través de demostraciones de confidencialidad, responsabilidad y empatía. Es importante una comunicación efectiva en la que sea relevante el entendimiento, la comprensión, el respeto, y la ayuda mutua para superar debilidades, afianzar fortalezas que redunden en la convivencia.

El estilo de trabajo es por lo general un asunto de actitud. Una actitud mental positiva no solo hace el trabajo más agradable, sino que lo hace más productivo. Cuando su personal piensa en su trabajo como algo mundano y trivial, su productividad disminuye y esta actitud se puede extender a los demás miembros. Pero cuando su personal se siente parte del equipo y se da cuenta que su contribución es significativa, no importa cuán pequeño sea el lugar que ocupa dentro del grupo. Trabajo de equipo quiere decir tener un amplio acceso a la asistencia técnica, una gama de conocimientos y una variedad de habilidades. La ayuda mutua surge entre los miembros de equipo cuando existe compromiso entre ellos y no sólo un compromiso con el proyecto.

Los equipos trabajan mejor cuando:

- Los miembros se sienten aceptados y confían uno del otro.
- Se trazan objetivos y se identifican y se aceptan las tareas claramente.
- Se pone en claro las funciones y se llega a un acuerdo sobre un proceso transparente
- Los miembros escuchan, se comunican y participan activamente.
- No existen discusiones personales.
- Los conflictos se resuelven equitativamente.
- El liderazgo es compartido
- Los miembros se apoyan mutuamente y tiene el control de su trabajo.

6. Relación Personal

Los empleados suelen preferir los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento

De prestar servicios de calidad. Evitar a toda costa la ineficiencia, la mediocridad y la mala práctica.

- Mantener claros y firmes los principios y valores éticos para aplicarlos en el proceso de reflexión y toma de decisiones en la práctica cotidiana y en las instituciones que presentan dilemas éticos.
- Ser auténtica.
- Ejercer autonomía personal utilizando su capacidad crítica y analítica.
- Mantener una actitud asertiva para lograr la integridad en su actuar
- Reconocer sus equivocaciones.

- Desarrollar y mantener coherencia entre el saber, el pensar, el decir y el actuar.
- Mantener integrada la identidad personal con la identidad profesional.
- Mantener la Cultura del Dialogo

Desempeño de Tareas:

Es la valoración con la que asocia el trabajador con sus tareas cotidianas en la entidad que labora. El desempeño en el ámbito laboral es la aplicación de habilidades y capacidades que el puesto requiere del ocupante para el manejo eficiente de sus funciones; por otro lado, el desempeño es, la aptitud o capacidad para desarrollar completamente los deberes u obligaciones inherentes a un cargo con responsabilidad durante la realización de una actividad o tarea en el ejercicio de su profesión. Por lo tanto en el desempeño del trabajo, no solo se necesita de las habilidades, destrezas, conocimientos, etc.; requeridos para la correcta ejecución de una determinada tarea, también es fundamental y necesaria la intervención de otros conceptos como el interés, la voluntad y la intención de realizar el trabajo.

8. Satisfacción del Trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentran relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

9. Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo de superar trastornos depresivos con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propósitos atributos y ser flexibles ante la situación conflictiva. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

10. Capacitación del Trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos”. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlo.

II.6.3. Consecuencias de la Satisfacción – Insatisfacción Laboral

Keith y Newstrom (1991) refieren que existe cuatro consecuencias de la satisfacción – insatisfacción laboral:

A. Satisfacción y Actuación

Los trabajadores que están satisfechos estarán más motivados y serán más productivos que los trabajadores insatisfechos. Si esta suposición fuera cierta implicaría que una organización puede mejorar su productividad proporcionando a los trabajadores condiciones de trabajo agradables, salarios justos, supervisores considerados y una cantidad suficiente de recompensas.

B. Insatisfacción y Retiro

Es probable que los trabajadores que se encuentran insatisfechos se mantengan alejados de su trabajo o enuncien a este. Otra forma de conductas de retiro es el alcoholismo y la drogadicción relacionados con la insatisfacción con el puesto.

C. Insatisfacción y Agresión

La frustración que acompaña a la insatisfacción del puesto puede llevar a una conducta agresiva más que al retiro. La agresión puede tomar la forma de sabotaje, errores deliberados y actividades sindicales limitantes, tales como: huelgas locales, quejas excesivas.

La agresión puede desplazarse también a otros grupos, tales como: los compañeros de trabajo o la familia. Cuando los actos agresivos interfieren la cooperación y el trabajo en equipo; pueden resultar más costosos para la organización.

D. Satisfacción y eficiencia organizacional

Las actitudes en el puesto afectan la eficiencia organizacional al grado en que influyen sobre la rotación del personal, el ausentismo, las huelgas, quejas, sabotajes, robos, etc. Los trabajadores satisfechos tienden a vivir más largo tiempo, exhiben una mejor salud mental y física, aprenden más rápidamente las nuevas tareas y tienen menos accidentes en el trabajo.

III. CASO DE APLICACION

III.1. Población y Muestreo

Se estudio al Departamento de Recursos Financieros, las personas encuestadas para esta investigación, considerándose el capital humano de la pagina 75.

III.2. Diseño y Descripción del Instrumento de Medición

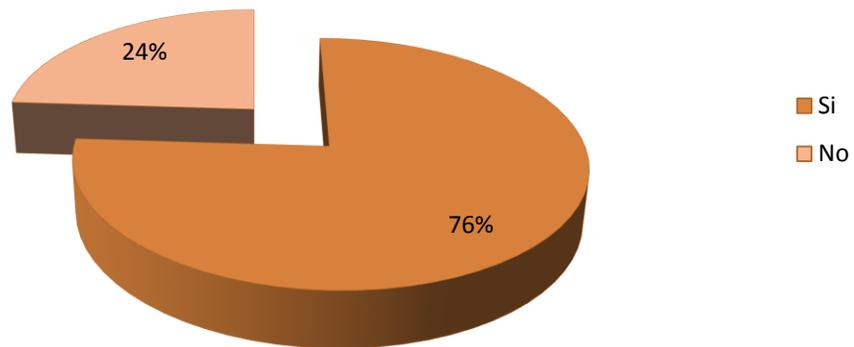
Se realiza con el propósito de determinar en qué grado la distribución de los espacios de las áreas de trabajo afecta el desempeño de los empleados, disminuye su motivación y que tan estresante es trabajar en un área inadecuada.

III.3. Gráficos de Medición

Una vez definidas las variables, es necesario cuantificarlas, para poder analizarlas y expresarlas matemáticamente. Una vez cuantificadas fue necesario el uso de gráficos circulares para poder representar los porcentajes de las respuestas obtenidas de las encuestas.

Análisis e interpretación de datos

1.- ¿Considera que la distribución de espacios físicos de esta oficina es la adecuada?

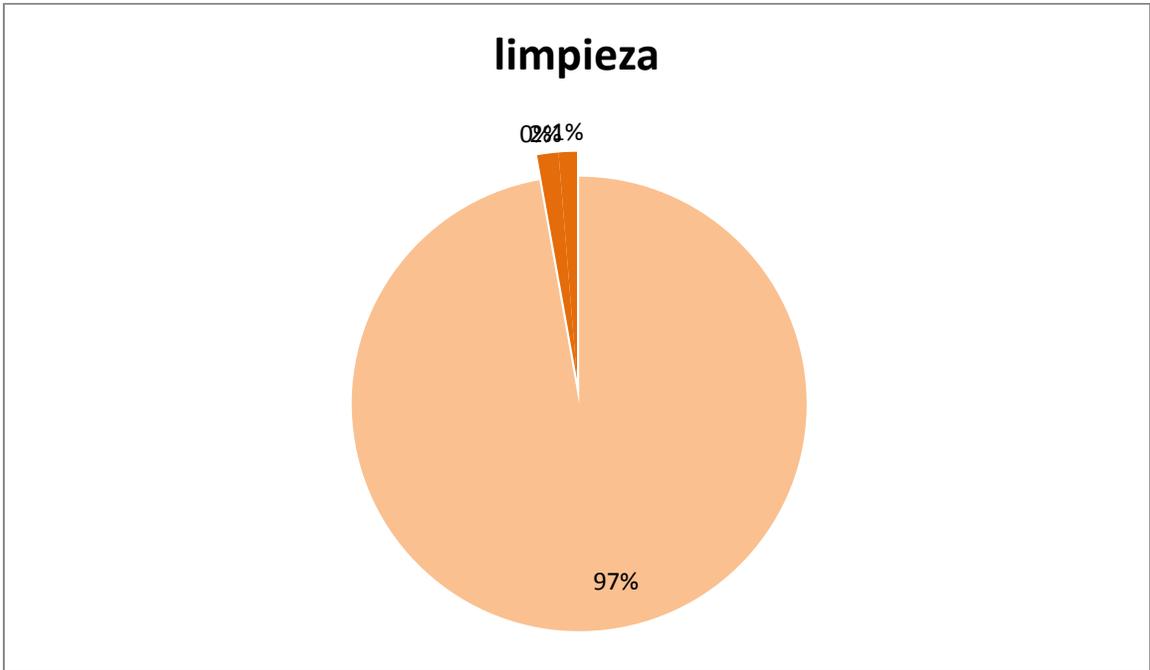


En el estudio realizado podemos observar que un 76% de los empleados de este departamento opinan que la distribución de los espacios en las que laboran, no es la adecuada para ellos, tienen una mala ventilación en el lugar, además al llegar a la oficina no se sienten motivados para trabajar.

Problemas por los que los empleados consideran que no existe una adecuada distribución de espacios, destacando entre ellos los espacios reducidos, situación en la que se encuentran laborando actualmente.

No dejando de ser menos importantes el exceso de personal, los escritorios y la no suficiente ventilación.

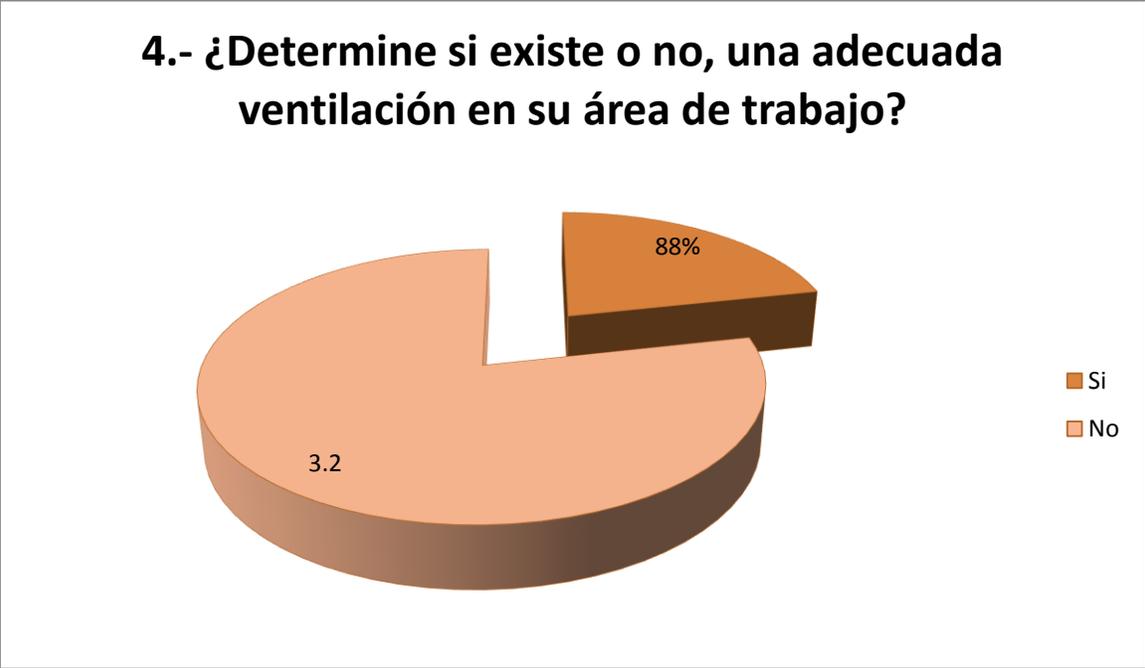
Problemas empleados	Espacios reducidos	Exceso de personal	Están apretados	No hay ventilación	Muchos escritorios
1		✓	✓	✓	✓
2	✓	✓	✓	✓	✓
3	✓	✓	✓	✓	✓
4	✓	✓	✓	✓	✓
5		✓		✓	
6	✓		✓	✓	
7	✓			✓	
8	✓			✓	✓
9	✓	✓		✓	
10					✓
11	✓		✓	✓	
12					
13	✓	✓			
14	✓				✓
15					
16	✓			✓	
17	✓	✓	✓		✓
18					
19	✓				
20	✓		✓		
21					✓
22		✓			
23	✓				
24		✓	✓		
25					
Total	15	9	9	12	9



La limpieza y aseo en la oficina es muy constante, pues el 97% de los trabajadores coinciden en que se realiza aseo diario, ya que cuando llegan a la oficina detectan limpieza.

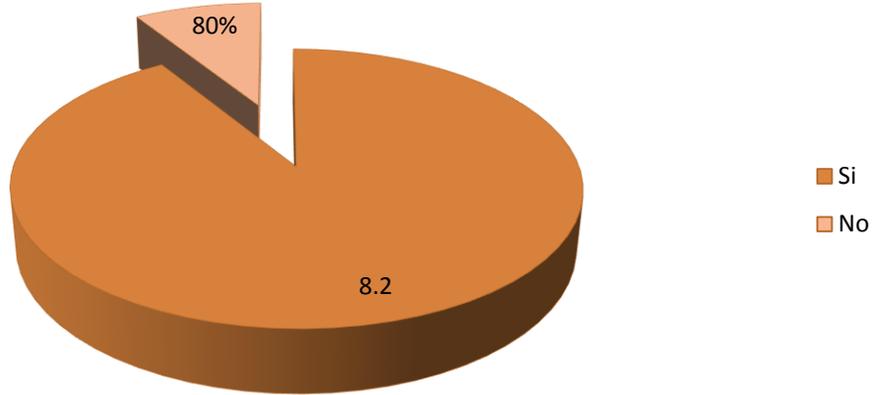


El 64% de los empleados están de acuerdo con la iluminación en su área de trabajo porque se encuentran más alejados de las ventanas. Por lo contrario el 36% opina que la iluminación no es la adecuada ya que se encuentran situados más cerca de la ventana y la luz del sol les da directamente a la cara, lo cual no permite que lleven a cabo sus tareas y obligaciones de una manera cómoda y satisfactoria.



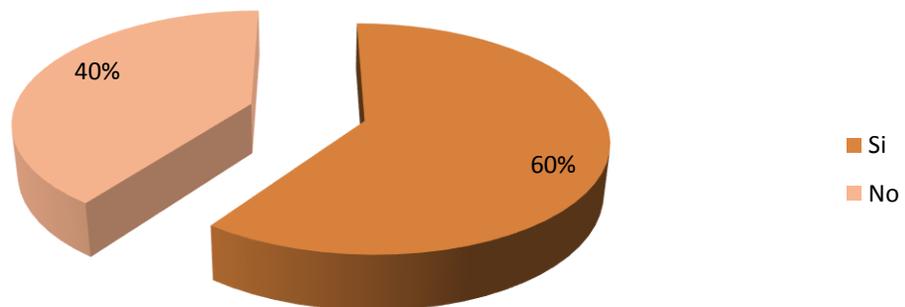
El 88% de los encuetados determinaron que no existe una adecuada ventilación en la oficina de trabajo en razón de que mencionan que no hay suficientes ventanas para que les entre el aire de manera natural y los ventiladores con los que se cuentan no son los suficientes, también la entrada del sol durante el día sofoca el área y causa malestar.

5.- ¿Alguno de los siguientes factores, le ha causado algún malestar?

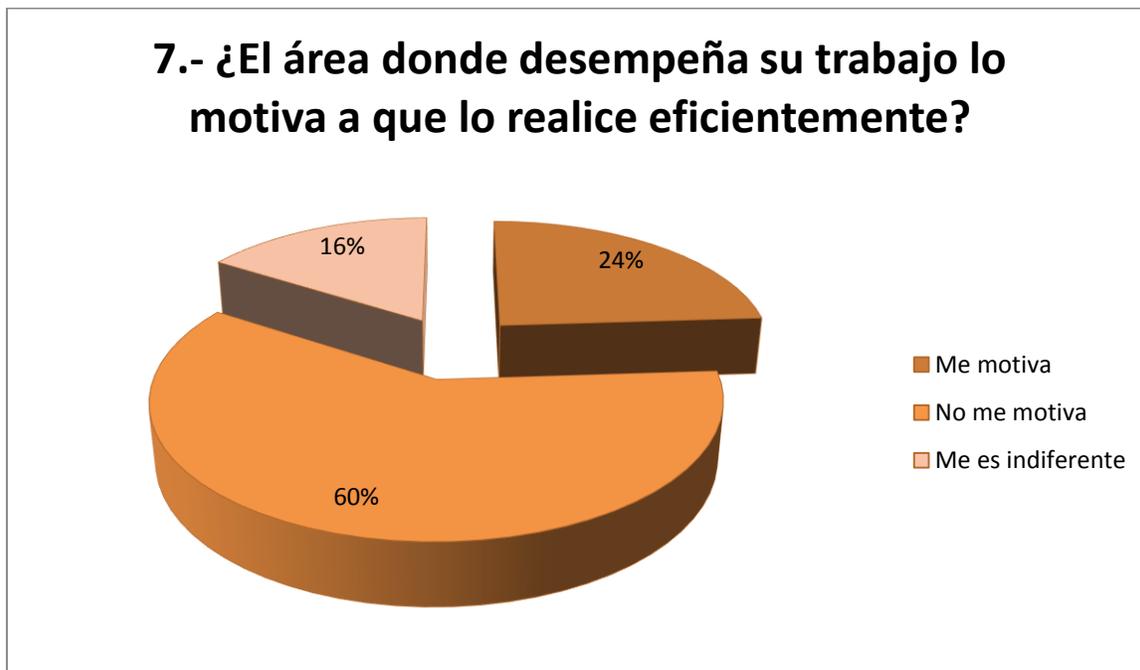


El 82% de los empleados han sufrido algún malestar provocados por la inadecuada iluminación, la ventilación insuficiente, los malos olores y la mala distribución del mobiliario en el centro de trabajo.

6.- ¿Cuenta con el mobiliario y equipo determinado de acuerdo a las necesidades que se efectúan en la oficina?



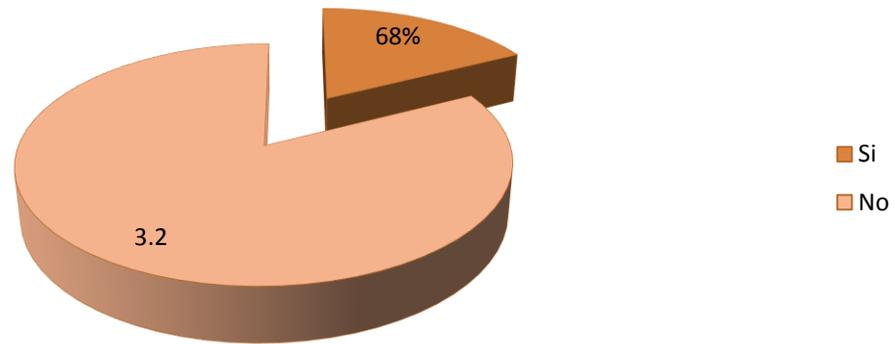
El 60% de los empleados opinan que las instalaciones son las adecuadas para sus funciones y obligaciones de su trabajo, en tanto que un 40% las considera inapropiadas.



Un 60% de la muestra opina que la oficina en la cual laboran, no los motiva en lo absoluto, a un 24% si los motiva y el 16% les es indiferente, aunque la situación real de la oficina es la de una inadecuada distribución y visible amontonamiento.

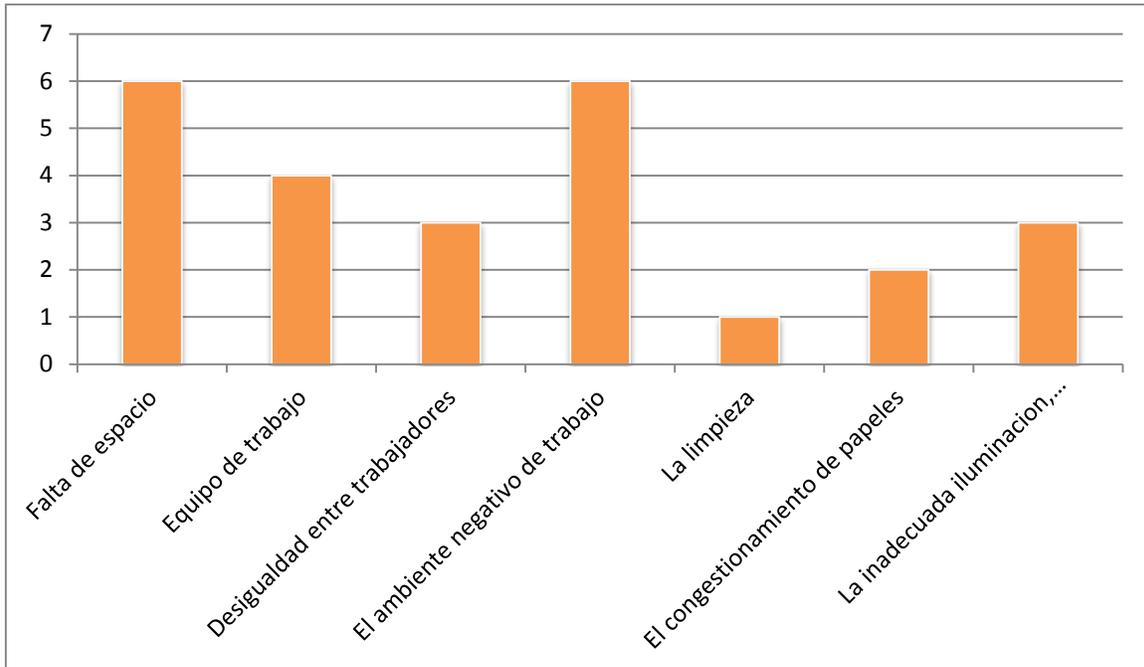
Se demuestra que en los empleados la distribución de los espacios en las áreas de trabajo logra tener un impacto en su motivación laboral, de manera negativa o positiva, y representa un indicador para estimular la motivación.

8.- ¿Los espacios e instalaciones de su centro de trabajo alguna vez le han ocasionado estrés?

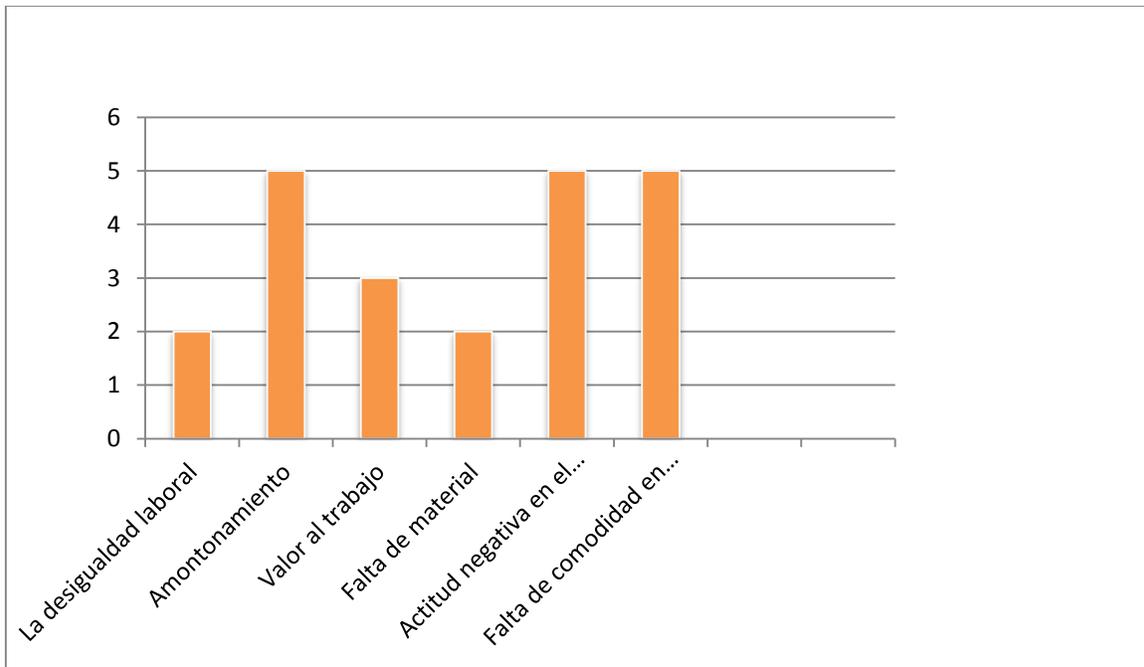


El 68% de los encuestados opino que en alguna ocasión los espacios e instalaciones donde laboran les han ocasionado estrés laboral mientras que el otro 32% de los empleados respondieron de una manera negativa.

9.- ¿Cuáles son los factores que le causan insatisfacción en su trabajo?



10.- ¿Qué factores lo desmotivan es su trabajo?



IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IV.1. CONCLUSIONES

Las condiciones físicas que conforman el medio donde se desempeñan las tareas cotidianas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia, es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo convirtiéndolo en un factor que permita alcanzar sus objetivos.

Por lo tanto, cabe mencionar que la distribución del espacio de las áreas de trabajo en cualquier institución, siempre será un factor importante para que el capital humano tengan una mayor motivación al desempeñar sus labores, al mismo tiempo al encontrarse en un ambiente óptimo, disminuirá la tensión y estrés que se verá reflejado en un clima laboral excelente.

IV.2. RECOMENDACIONES

- Continuar con los estudios de investigación en relación a la distribución de espacios para que el capital humano sea más eficiente en sus actividades laborales.
- Reunirse con todo el personal que labora en la institución, al menos una vez al mes para conocer las necesidades de los trabajadores.
- Capacitar a los empleados en cuestiones de motivación y habilidades para desempeñar en forma más óptima sus funciones.
- Aplicar periódicamente exámenes o test para medir su nivel de estrés y rendimiento laboral.
- Es necesario que las instituciones gubernamentales brinden espacios óptimos acordes a su capital humano para mejorar sus condiciones laborales y les permita brindar mejor servicio.

BIBLIOGRAFÍA

Arellano Gault David, (2004) Gestión Estratégica para el Sector Publico, editorial Fondo de Cultura (FCE) México, DF.

Benjamín Franklin F. (1998) Organización de Empresas, editorial McGraw Hill, UNAM México.

Cabrera Mendoza Enrique, (2010) Del Administrador al Gerente, editorial INAP, México, DF.

Clarence McClellan David C. (1976) El Poder de la Gran Motivador, editorial Harvard Business, Boston.

Chiavenato Idalberto (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª edición, editorial Mc Graw Hill, México.

Herzberg Frederick (1998) Motivación de los Empleados, editorial Harvard Bussines, Sevilla España.

Flores García Jacinto (2013) El estrés Laboral, editorial ISEF, México, DF.

Goldstein y Blackman, (1978) Control de Calidad en el Trabajo, editorial Diaz de Santo, Mexico.

González Canabanach (1996) Motivación en el Trabajo, vol.8, editorial Cegal, España.

Herbert A. Simon (2000) El comportamiento en las organizaciones, 4ª. Edición editorial Free Press, New York.

Slocum Joycey (1979) Clima y Cultura Organizacional, editorial Rousseau, New York.

Maslow, Abraham H. (2005) Una Visión Humanista para la Empresa de Hoy, editorial pardos ibérica, Barcelona España.

Milkovich y Boudreau (1994), Dirección y Administración de Recursos Humano 6ª. Edición, editorial Mc Graw Hill, México.

Newstron Johnw (2003) Comportamiento Humano en el Trabajo, 10ª. Edición, editorial Mc Gram Hill, México DF.

Robert Antony (2010) Change yourlife new, editorial Megafore, México.

Rosenberg, Raquel (1999) Administración de Recursos Humanos, editorial Ateneo, Argentina.

Vergara Rodolfo (2010) Organización e Instituciones, editorial bbapdf, México.

Víctor H. Vroom (1964) Tipos de Organización, editorial Mc Graw Hill, edición internacional.

ANEXOS

CUESTIONARIO

Nombre: _____

Puesto: _____

1.- ¿Considera que la distribución de espacios físicos de esta oficina es la adecuada?

Si ____ No ____ ¿Por qué? _____

2.- ¿Trabaja en un área en la que se hace limpieza toda la semana?

Si ____ No ____

3.- ¿Cree usted que la iluminación es la adecuada para el área donde desempeña su trabajo?

Si ____ No ____

4.- ¿Determine si existe o no, una adecuada ventilación en su área de trabajo?

Si ____ No ____

5.- ¿Alguno de los siguientes factores, le ha causado algún malestar?

- La inadecuada iluminación
- Ventilación
- Los malos olores
- Distribución del mobiliario en la oficina

Si su respuesta es sí, mencione que tipo de malestar o malestares

6.- ¿Cuenta con el mobiliario y equipo determinado de acuerdo a las necesidades que se efectúan en la oficina?

Si ___ No ___

7.- ¿El área donde desempeña su trabajo lo motiva a que lo realice eficientemente?

Me motiva _____ No me motiva _____ Me es indiferente _____

8.- ¿Los espacios e instalaciones de su centro de trabajo alguna vez le han ocasionado estrés?

Si ___ No ___

9.- ¿Cuáles son los factores que le causan insatisfacción en su trabajo?

10.- ¿Qué factores lo desmotivan es su trabajo?
