



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVA**



**CLIMA LABORAL DENTRO DEL INSTITUTO DE
LA INFRAESTRUCTURA FISICA EDUCATIVA
DEL ESTADO DE MICHOACAN DE OCAMPO**

TESINA PROFESIONAL QUE PRESENTA

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LINCENCIADA DE ADMINISTRACION**

MARBELLA MORENO LOPEZ

**ASESOR: MAESTRO DE ADMINISTRACION HORACIO MENDOZA
MENDOZA**

MORELIA, MICHOACAN JUNIO 2014

INDICE

Agradecimiento	I
Resumen	II
1. Introducción	1
2. Planteamiento del problema	4
3. Justificación	4
4. Objetivos de la investigación	4
4.1.Objetivo general	4
4.2.Objetivo específico	4
5. Hipótesis	5
6. Marco teórico	5
7. Antecedentes del área de realización	5
7.1.Reseña histórica	5
7.2.Misión	16
7.3.Visión	16
7.4.Valores	16
7.5.Departamentos	17
7.6.Ubicación	17

Capítulo 1 Organización

1. Principios de la organización	18
2. Las organización pueden clasificarse en función de distintas características	19
3. El líder, un constructor de la cultura organizacional	19
4. El conflicto en las organizaciones	20
5. Proceso del conflicto	21

Capítulo 2 Clima Organizacional

1. Teoría del clima organizacional de Likert	25
2. Satisfacción en el trabajo	26
2.1. Satisfacción y rendimiento en el trabajo	26
3. Los factores ambientales que afectan la administración de recursos humanos	27
4. Calidad de vida laboral	28

5. Satisfacción laboral	29
6. Aspectos del clima laboral	30
7. Aspectos subjetivos del clima laboral	31
7.1. Liderazgo	31
7.2. Participación, empowerment y delegación	32
8. Comunicación	33
9. Aspectos objetivos del clima laboral	
9.1. Higiene y seguridad laboral/condiciones físicas del lugar de trabajo	34
9.2. Enriquecimiento del puesto	36
9.3. Remuneración	38

Capítulo 3 Tipos de investigación

1. Población y muestra	39
2. Diseño de investigación	39
3. Diseño de instrumento	39
4. Procedimiento de recolección	39
5. Graficas	40

Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía	51
--------------------	----

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecerle a Dios por bendecirme para llegar hasta donde yo estoy, quiero también agradecerle a mi madre Rosa y a mi hermana María que está en alguna parte cerca de Dios y que han estado conmigo todo el tiempo.

Agradezco a mi asesor de tesis M.A. Horacio Mendoza Mendoza, por su valiosa asesoría, quiero agradecer especialmente a la Arq. Ma. Guadalupe Díaz Chagolla por su gran apoyo que me ha brindado en los momentos difíciles, los mejores consejos que me lo ha brindado durante casi 3 años de mi carrera desde que la conocí, a mi padre Pedro Moreno Méndez que me ha brindado su apoyo siempre incondicional y económica los consejos que me daban día con día, a mi hermana Anita Moreno López con su gran apoyo incondicional y todos los beneficios que recibí de ella la quiero mucho, y a mi hermanos Elías Moreno y Esteban Moreno y Eunice que los quiero mucho y que los felicito porque siempre ponen todo su empeño para salir adelante, Bellaleymi Moreno le deseo que también pronto termine su carrera y le deseo que lo logre como lo tiene planeado y a Pedro Moreno también le deseo que todos sus metas los alcance y que nada nos lo impide cuando lo proponemos. Quiero agradecer a Diego Méndez por su gran apoyo incondicional, también a mis amigos Gabriela Chávez, a Lupita Alonso y Benicio Mayo de que alguna manera hizo posible la terminación de este trabajo y a los que no mencione gracias a todos

RESUMEN Y/O ABSTRAC

El recurso humano es determinante en las organizaciones, ya que es el que agrega valor al servicio de las mismas. Debido a la alta competitividad para la realización de un buen trabajo en equipo, muchas empresas han descubierto la importancia de tener un buen clima laboral ya que con este, se tiene a un personal altamente motivado, comprometido y productivo, lo cual conlleva a un mejor desempeño de las personas, aportando así al cumplimiento los objetivos estratégicos de la organización. En el presente estudio se dio a conocer las características y los factores que ayuda a la organización para poder ser capaces de resolver problemas a los clientes de manera eficiente. Palabras clave: clima laboral, infraestructura, física, educativa, estado de Michoacán

Abstract

The human resource is crucial in organizations because it is the one that adds value to the service thereof. Due to the high competitiveness for the realization of good teamwork, many companies have discovered the importance of having a good working environment because with this, we have a highly motivated, committed and productive staff, which leads to a better performance of individuals, thus contributing to meeting the strategic objectives of the organization. In the present study unveiled the characteristics and factors that help the organization to be able to solve problems for customers efficiently.

CLIMA LABORAL DENTRO DEL INSTITUTO DE LA INFRAESTRUCTURA FISICA EDUCATIVA DEL ESTADO DE MICHOACAN DE OCAMPO

“La problemática de los recursos humanos en la empresa con el clima laboral”

1. Introducción

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la empresa, especialmente enfocado en el fenómeno del clima laboral.

El clima laboral puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos incentivos, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad del comportamiento de su gente. Lo que distingue a una empresa son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente, con voluntad a los objetivos del desempeño, las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario o se detendrá.

De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, los recursos humanos, el ambiente laboral en el que se desarrollan y el nivel de satisfacción que poseen.

El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Cuando nos referimos a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, nos referimos al medio ambiente psicológico, es decir, a su sistema de filtro o estructuración perceptivo. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo.

Este mundo psicológico laboral representa de hecho una fuerte influencia para su conducta, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo.

Es una manifestación externa (como la percepción) de los sujetos, que se refiere a variables organizacionales como los estilos de liderazgo, confianza, cohesión de grupo y competitividad.

Hacer análisis de clima organizacional significa medir cómo los sujetos trabajadores perciben las numerosas problemáticas organizacionales.

Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. Numerosos estudios han examinado como el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, y desempeño de la empresa.

El clima organizacional de una empresa impacta directamente en su buen desempeño y calidad, y es tan importante la planeación. Hoy en día las empresas más exitosas a nivel mundial invierten mucho tiempo y recursos para mantener un clima organizacional donde la innovación y la productividad puedan desarrollarse. Frecuentemente cuando los problemas organizacionales se hacen visibles es demasiado tarde para hacer correcciones rápidas. Se necesita estar informado constantemente sobre el rumbo del clima organizacional en la empresa, porque observar los efectos de las acciones correctivas (por ejemplo, cambios en la cultura corporativa) toma mucho tiempo.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Asimismo, puede existir una relación potencial entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores.

Como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de su actividad. Y decir también que es muy posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Los primeros capítulos se dedican a una compilación teórica de los conceptos que será de utilidad para luego abordar la parte práctica.

En el capítulo primero se realiza una aproximación al concepto de organización, sus características y tipos. Resaltando la importancia del área de Recursos Humanos dentro de cualquier organización de que se trate. Se desarrolla el concepto de cultura organización como así también la emergencia de conflictos dentro de las organizaciones.

En el capítulo segundo se describe lo que el clima organizacional significa para la empresa y sus integrantes. Su relación con la percepción, las actitudes y las consecuencias que tanto para el empleado como para la organización, devendrían de un clima laboral y de satisfacción laboral, que son pilares fundamentales para el desarrollo de un buen clima laboral.

En el tercer capítulo se desarrolla la intervención en terreno de esta investigación se describe la metodología utilizada para la obtención de información y los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo es conclusiones se vuelcan los resultados más representativos del trabajo de campo y de los análisis de los mismos se estima realizar un informe dirigido a la empresa bajo estudio para poder aportar, por un lado, elementos a los gerentes y directivos de la empresa para mejorar las condiciones laborales existentes, y por el otro, realizar una devolución de los resultados a los empleados, lo cual se considera de vital importancia.

2. Planteamiento del problema

Plantear la necesidad de identificar y determinar las condiciones en las que se encuentran las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de la empresa tiene de sus características como organización

¿Cuál es el estado en que se encuentra la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral?

3. Justificación

Este tema se escogió debido a la necesidad, de una definición de clima organizacional propio del Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo. Cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto elementos internos como externos: Se puede mencionar al director general, subjefes, jefes de cada departamento y empleados como elementos internos, proveedores, bancos, y público en general como elementos externos.

Ambos elementos son recipientes de los factores descritos como parte del clima organizacional; a medida de su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre dichos elementos y la empresa. Cabe también mencionar que si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en servicios.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la organización objeto de estudio. Ante una nueva etapa en el desarrollo de la empresas, que como ya se ha mencionado deben preocuparse cada día más por su recurso más importante, su personal; han surgido diversas necesidades tales como la de un progreso en el ambiente laboral el cual traerá como consecuencia una mayor calidad y eficiencia del personal administrativo y manual. Debido a la importancia del personal dentro del funcionamiento de la organización, en esta investigación se verá la relación existente con las demás partes que configuran en ella, la percepción de éste, así como una propuesta para reforzar los factores positivos y sustituir los factores negativos en propuestas que beneficien tanto al personal como a la organización, y logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y la excelencia.

4. Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo general

Crear un instrumento de medición y determinar clima organizacional prevaleciente dentro del Instituto de Infraestructura del Estado de Michoacán de Ocampo (IIFEEM), que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral.

4.2 Objetivos específicos

- Definir los términos clima organizacional y satisfacción laboral.

- Conocer el nivel de los elementos que conforman el clima organizacional, tales como relaciones interpersonales, satisfacción, liderazgo, oportunidades, etc. del personal del IIFEEM
- Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal que labora dentro del (IIFEEM)
- Determinar el perfil de cada personal.
- Establecer la metodología para el diseño de un instrumento que permita obtener, la información necesaria para realizar el diagnóstico del clima organizacional
- Establecer cuáles son los principales factores que determinan el clima organizacional en el Instituto de Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo (IIFEEM), los que mejor se adaptan a las características.
- Aplicar el cuestionario a un grupo piloto de personas, colaboradores del Instituto de Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo (IIFEEM) de diferentes niveles, para validar que el cuestionario sea claro y arroje los resultados pretendidos.

5. Hipótesis

La comunicación es buena con los jefes de cada departamento, pero algunas también si tiene problemas con eso, ya que se puede observar que es por la falta de cómo administran al personal, lo que frustra que algunos no cuentan con el perfil de su departamento.

El personal del que labora no está satisfecho con el método que se utiliza para la delegación de responsabilidad, ya que a veces abusan de la autoridad.

Los materiales y equipos que se ocupan para laborar se encuentran en condiciones muy absolutos, ya que no son actualizados, el problema que se presenta que la administración del personal no tiene la habilidad de gestionar.

6. Marco Teórico

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines de la presente investigación, es necesario establecer los aspectos teóricos que sustentan el estudio en cuestión. Considerando lo antes expuesto, a continuación se muestran los antecedentes del área de investigación y las bases de algunas teorías relativas a el clima organizacional y la satisfacción laboral del recurso humano en las organizaciones.

7. Antecedentes del área de realización

7.1 RESEÑA HISTÓRICA

LEONEL GODOY RANGEL, Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo, en el ejercicio de las facultades que al Ejecutivo a mi cargo confieren los artículos 60, fracción XXII, 62, 65 y 66 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo; 1°, 2°, 3°, 4°, 6°, 7°, 17, 18, 46

fracción I y 47 de la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Michoacán de Ocampo; y, CONSIDERANDO

Que la educación es una de las líneas prioritarias de la presente Administración establecida en el Plan Estatal de Desarrollo 2008-2012, en su eje de Educación Pública Universal, Participativa y Puericultura.

Que uno de los compromisos de este Gobierno es que la política educativa garantice el acceso, permanencia y terminación de estudios de la población en todos los tipos, niveles y modalidades de la educación pública.

Que la educación básica es un derecho y una obligación de los ciudadanos, y por lo tanto es un compromiso del actual Gobierno brindar a los estudiantes las herramientas necesarias para su vida cotidiana y una formación académica equitativa, pertinente y de calidad.

Que en la educación básica del Estado de Michoacán, se requiere aprovechar los recursos técnicos, administrativos y académicos disponibles, fundando sus objetivos y líneas de acción en la realidad que se vive en el ámbito educativo estatal.

Que la Ley General de la Infraestructura Física Educativa, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 1º de febrero del año en curso, establece en su artículo décimo, que las entidades federativas en un plazo de ciento ochenta días hábiles, contados a partir de la entrada en vigencia de la misma, deben realizar las adecuaciones normativas necesarias para crear su propio

Instituto Estatal de la Infraestructura Física Educativa, asimismo, el artículo segundo transitorio ordena se abroge «... la Ley que crea el Comité

Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 1944», que el artículo quinto transitorio establece «...que los servidores públicos del Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas pasarán a formar parte del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa, respetándose todos sus derechos laborales en términos de la ley, tanto individuales como colectivos. De igual manera, los bienes muebles e inmuebles y los recursos financieros con que actualmente cuenta el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas pasarán a formar parte del patrimonio del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa al inicio de la vigencia de este decreto».

Que la citada Ley, tiene entre otras atribuciones normar las relaciones entre las instancias federal, estatal y municipales en materia de la infraestructura física educativa, a través del Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa, mediante la construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación reforzamiento, reconstrucción y habilitación; en la que se considera otorgar los requisitos de calidad, seguridad, funcionalidad, oportunidad, equidad, sustentabilidad y pertinencia a los espacios educativos. Que actualmente el Estado de Michoacán, cuenta con la

Coordinación General de Espacios Educativos del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, la cual fue creada como un organismo público descentralizado de la Administración Pública del Estado, mediante Decreto publicado el día 23 de abril de 1998, en el Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo, encargada de la ejecución de acciones relativas a la planeación, autorización, coordinación, ejecución y equipamiento de espacios educativos en los niveles básico, medio superior, técnico superior y superior. Que derivado de lo anterior y para efecto de lograr el óptimo ejercicio de recursos en materia de la infraestructura física educativa, se considera necesario crear el Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo, en sustitución de la Coordinación General de Espacios Educativos del Estado de Michoacán de Ocampo, como organismo público descentralizado, con apego a la normatividad y características que establece la Ley General de la Infraestructura Física Educativa antes citada, para que sea acorde a los requerimientos establecidos para el sistema educativo nacional.

Que por lo anteriormente expuesto, tengo a bien expedir el siguiente: DECRETO ADMINISTRATIVO QUE CREA EL INSTITUTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA EDUCATIVA DEL ESTADO DE MICHOACÁN DE OCAMPO

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1°. Se crea el Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo, como un organismo público descentralizado de la Administración Pública del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con autonomía técnica y de gestión para el cumplimiento de sus objetivos y el ejercicio de sus facultades, sectorizado a la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, el cual tendrá su domicilio legal en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Artículo 2°. Para los efectos del presente Decreto se entenderá por:

- I. Estado: El Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo;
- II. Gobernador: El Gobernador Constitucional del Estado Libre y Soberano de Michoacán de Ocampo;
- III. Instituto: El Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo;
- IV. Junta: La Junta de Gobierno del Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo; V. Director General: El Director General del Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo;
- VI. Infraestructura Física Educativa: Los bienes muebles e inmuebles destinados a la educación impartida por el Estado y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, en el marco del sistema educativo estatal, en términos de la Ley General de la Infraestructura Física Educativa y de la Ley Estatal

de Educación, así como a los servicios e instalaciones necesarios para su correcta operación;

VII. Espacios Educativos Públicos: Los bienes muebles e inmuebles destinados a la educación impartida por el Estado, en términos de la Ley General de la Infraestructura Física Educativa y de la Ley Estatal de Educación, así como a los servicios e instalaciones necesarios para su correcta operación;

VIII. Certificación: El procedimiento por el cual se asegura que un producto, proceso, sistema o servicio se ajusta a las disposiciones contenidas en la Ley General de la Infraestructura Física Educativa y su Reglamento, así como en el presente Decreto; y,

IX. Certificado: El documento que expida el Instituto, y en su caso el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa, mediante el cual se hace constar que la infraestructura física educativa cumple con las especificaciones establecidas en la normativa aplicable. Artículo 3°. El Instituto tendrá por objeto:

I. Planear, autorizar, coordinar, ejecutar y evaluar la infraestructura física educativa en el Estado, así como certificar su calidad en coordinación con el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa;

II. Construir, equipar, dar mantenimiento, rehabilitar, reforzar, reconstruir, reubicar, remodelar y habilitar los inmuebles e instalaciones destinados al servicio de la educación pública en el Estado;

III. Realizar el seguimiento técnico y administrativo de la ejecución de la infraestructura física educativa pública, hasta la entrega y recepción satisfactoria de los muebles e inmuebles, por parte de los Ayuntamientos o de la Secretaría de Educación, según corresponda, de conformidad con lo establecido en la Ley General de la Infraestructura Física Educativa;

IV. Establecer y aplicar los lineamientos para que la infraestructura física educativa en el Estado, cumpla los requisitos de calidad, funcionalidad, oportunidad, equidad, sustentabilidad y pertinencia con base en lo establecido en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, la Ley General de la Infraestructura Física Educativa, la Ley Estatal de Educación y las demás disposiciones legales aplicables;

V. Promover la participación y coadyuvar con los Ayuntamientos en las construcciones escolares, a fin de contribuir a la consolidación total de los aspectos de planeación, programación, ejecución y supervisión de la construcción de los espacios educativos públicos, previo convenio que para tal efecto se suscriba;

VI. Fomentar y apoyar, en coordinación con la Secretaría de Pueblos Indígenas y los Ayuntamientos, la participación social organizada de las comunidades indígenas en la edificación, supervisión, mantenimiento y equipamiento de sus espacios educativos públicos;

VII. Fungir como un organismo con capacidad normativa, de consultoría y certificación de la calidad de la infraestructura física educativa del Estado, en términos de lo establecido en la Ley General de la Infraestructura Física Educativa; y,

VIII. Actuar como una instancia asesora en materia de prevención y atención de daños ocasionados por siniestros y desastres naturales, en la infraestructura física educativa del Estado.

DE LAS ATRIBUCIONES DEL INSTITUTO

Artículo 4°. Para el cumplimiento de su objetivo, el Instituto tendrá las atribuciones siguientes:

I. Elaborar y actualizar de manera permanente el sistema de información del estado físico de las instalaciones que forman la infraestructura educativa del Estado, en colaboración y coordinación con las autoridades locales, a través de los mecanismos legales correspondientes, para tal efecto, le corresponde:

a) Recopilar, clasificar, analizar, procesar y resguardar la información del estado físico que guarda la infraestructura física educativa a nivel estatal;

b) Disponer para tal efecto de los recursos necesarios y suficientes de acuerdo con el presupuesto que se autorice; y,

c) Realizar acciones de diagnóstico y pronóstico relacionadas con la infraestructura física, así como para la prevención en materia de seguridad sísmica, estructural y de mantenimiento.

II. Formular, proponer y ejecutar programas de inversión para la construcción, mantenimiento, equipamiento, rehabilitación, reforzamiento, reconstrucción, reubicación y reconversión de los espacios destinados a la educación que imparta el Estado, de acuerdo con las disposiciones presupuestarias, así como realizar la supervisión de la obra, de conformidad con las normas y especificaciones técnicas que se emitan para tal efecto;

III. Realizar en materia de certificación de la infraestructura física educativa lo siguiente:

a) Establecer los lineamientos del Programa Estatal de Certificación de la Infraestructura Física Educativa;

b) Establecer los requisitos que deberá reunir la infraestructura física educativa para ser evaluada positivamente, en lo que se deberán contemplar las licencias, avisos de funcionamiento y en su caso el certificado para garantizar el cumplimiento de los requisitos de construcción, estructura, condiciones específicas o equipamiento que sean obligatorios para cada tipo de obra, en los términos de las condiciones establecidas por la normatividad municipal, estatal y federal aplicables;

- c) Recibir y revisar las evaluaciones;
- d) Dictaminar, en el ámbito de sus atribuciones, sobre las evaluaciones realizadas;
- e) Determinar los criterios y la calificación que deberá cumplir la infraestructura física educativa para obtener el certificado;
- f) Establecer los requisitos profesionales que deberán reunir los evaluadores que lleven a cabo la certificación de la infraestructura física educativa;
- g) Difundir el Programa Estatal de Certificación de la Infraestructura Física Educativa a las Instituciones del Sistema Estatal de Educación y a la sociedad en general;
- h) Revisar, validar y certificar proyectos ejecutivos para la construcción de espacios destinados a la educación pública en general, en el ámbito de sus atribuciones;
- i) Certificar la calidad de la infraestructura física educativa en el Estado. Las universidades y demás instituciones de educación superior autónomas a que se refiere la fracción VII del artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se regularán en materia de infraestructura física educativa por sus órganos de gobierno y normativa interna. El Instituto podrá suscribir convenios con las Universidades e Instituciones de educación superior autónomas en los términos de este Decreto y de otras disposiciones legales aplicables; y,
- j) Certificar la calidad de la infraestructura física educativa en los casos de las escuelas particulares en el Estado a que la autoridad estatal otorgue el registro de validez oficial de estudios, en los términos de la Ley General de la Infraestructura Física Educativa y de la Ley Estatal de Educación.

IV. Establecer los proyectos para la construcción, equipamiento, mantenimiento, reforzamiento y habilitación de inmuebles destinados a la educación que imparta el Estado, tomando en consideración las características territoriales, socio-económicas y culturales de los municipios, así como el grado de marginación por localidad y centros de población.

V. Construir, equipar, dar mantenimiento, rehabilitar, reforzar, reconstruir y habilitar las instituciones educativas públicas en el Estado, para adecuar los espacios necesarios de educandos con requerimientos especiales; de conformidad con lo establecido en la Ley para Personas con Discapacidad en el Estado de Michoacán de Ocampo;

VI. Prestar servicios técnicos especializados en materia e edificación relacionados con la infraestructura física educativa;

VII. Elaborar proyectos ejecutivos en materia de la infraestructura física educativa, a petición de parte, de acuerdo con las normas y especificaciones técnicas emitidas para tal fin;

VIII. Promover la obtención de financiamiento alternativo para la construcción, mantenimiento, equipamiento, habilitación, rehabilitación y reforzamiento de los inmuebles e instalaciones destinados al servicio de la educación que imparta el Estado;

IX. Promover en coordinación con las autoridades correspondientes la participación social en la planeación, construcción y mantenimiento de los espacios educativos;

X. Impartir capacitación, consultoría y asistencia técnica, así como prestar servicios de asesoría a las asociaciones y personas que lo requieran, en materia de elaboración de proyectos, ejecución, supervisión y normativa de la infraestructura física educativa, así como para determinar los mejores esquemas u opciones de seguridad de la infraestructura física educativa;

XI. Coadyuvar con el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa en la realización de acciones de seguimiento técnico y administrativo de los diversos programas aplicables a la infraestructura física educativa en el Estado;

XII. Planear, programar y dar seguimiento técnico a los recursos autorizados para la ejecución de proyectos de inversión en infraestructura física educativa del Estado;

XIII. Supervisar la ejecución de obras relacionadas con la infraestructura física educativa destinada a la educación pública, con base en los convenios que se suscriban;

XIV. Coordinar las actividades derivadas de la prevención y atención de daños causados a la infraestructura física educativa estatal por siniestros y desastres naturales;

XV. Desarrollar y aplicar programas de investigación y desarrollo en materia de infraestructura física educativa, de nuevos sistemas constructivos y proyectos arquitectónicos; diseño de mobiliario y equipo, así como la incorporación de técnicas y materiales de vanguardia, tradicionales, ecológicos, regionales, económicos y de seguridad

XVI. Celebrar convenios en materia de investigación, desarrollo e intercambio de tecnología relacionada con la infraestructura física educativa, con organismos e instituciones especializadas en la materia;

XVII. Realizar y promover investigaciones sobre avances pedagógicos, tecnológicos y educativos que contribuyan a contar con una infraestructura educativa de calidad, que permitan la seguridad y condiciones óptimas de acuerdo a su entorno;

XVIII. Vincular y coordinar los esfuerzos de los organismos sociales y del sector privado que desarrollen proyectos relacionados con la infraestructura física educativa, en los términos de las leyes aplicables;

XIX. Obtener ingresos propios por servicios prestados en el marco de su objeto a instituciones y a personas de los sectores privado y social, así como a dependencias e instituciones del sector público encargadas de la construcción de inmuebles distintos a los destinados a la educación;

XX. Evitar que se destinen recursos públicos por cualquier medio a Instituciones del sector privado en materia de infraestructura física educativa;

XXI. Vigilar el cumplimiento y la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias, así como de la normativa complementaria procedente en el marco de su competencia; y,

XXII. Las demás que para el cumplimiento de su objeto establezca la Ley General de la Infraestructura Física Educativa, la Ley Estatal de Educación, la Junta y otras disposiciones legales aplicables.

CAPÍTULO TERCERO

DE LA ORGANIZACIÓN DEL INSTITUTO

Artículo 5°. El Instituto para su organización y funcionamiento se integrará por:

I. La Junta de Gobierno;

II. El Director General; y,

III. Las unidades administrativas que se requieran para el cumplimiento de su objeto.

CAPÍTULO CUARTO

DE LA JUNTA DE GOBIERNO

Artículo 6°. La Junta de Gobierno será la máxima autoridad del Instituto y estará integrada por:

I. El Gobernador del Estado, quien la presidirá o la persona que éste designe;

II. El Secretario de Finanzas y Administración;

III. El Secretario de Comunicaciones y Obras Públicas;

IV. El Secretario de Educación;

V. El Coordinador de Planeación para el Desarrollo; y,

VI. El Coordinador de Contraloría.

Podrán formar parte a invitación expresa del Presidente de la Junta, representantes de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal, así como de instituciones privadas que impartan educación, cuando así se estime pertinente, los cuales tendrán derecho a voz pero sin voto.

El órgano de vigilancia del Instituto estará a cargo de un Comisario Público designado por la Coordinación de Contraloría. Los miembros de la Junta no podrán laborar en el Instituto y sus cargos serán honoríficos.

Artículo 7°. Cada uno de los miembros propietarios de la Junta, designará un suplente que estará debidamente acreditado, tendrá delegadas las facultades de decisión sobre los asuntos del Instituto y asumirá plenamente las responsabilidades inherentes al cargo.

Artículo 8°. La Junta celebrará sesiones ordinarias por lo menos trimestralmente, y extraordinarias cuando las convoque su Presidente a través del Director General o cuando así lo determine el Pleno de la Junta.

El quórum para sesionar se formará con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de sus miembros. Los acuerdos se tomarán por mayoría de votos de los integrantes presentes. En caso de empate, quien presida la sesión tendrá voto de calidad.

Con el objeto de atender lo necesario para la celebración de las sesiones y seguimiento de los acuerdos de la Junta, contará con un Secretario Técnico quien será designado por dicho órgano de gobierno a propuesta de su Presidente.

Artículo 9°. A la Junta le corresponde el ejercicio de las atribuciones siguientes:

I. Establecer los lineamientos y criterios que normen el desarrollo de las actividades del Instituto y el cumplimiento de sus objetivos;

II. Aprobar, supervisar y evaluar los planes y programas del Instituto;

III. Analizar y aprobar, en su caso, el Programa Operativo Anual, los proyectos de presupuesto de ingresos y egresos, así como los estados financieros del

Instituto que le presente el Director General;

IV. Aprobar la estructura orgánica del Instituto, así como sus modificaciones;

V. Proponer medidas para facilitar al Instituto operar con base en las políticas y estrategias que en esta materia emita el sistema educativo nacional;

VI. Aprobar, en su caso, la propuesta de Reglamento Interior y manuales de organización y de procedimientos del Instituto que le presente el Director General, así como de los demás documentos normativos necesarios que requiera para su funcionamiento;

VII. Vigilar la adecuada utilización de los recursos del Instituto;

VIII. Resolver sobre los asuntos que le proponga el Director General y que por su importancia ameriten su intervención;

IX. Autorizar al Director General, de acuerdo con las disposiciones normativas aplicables, la celebración de contratos, convenios o acuerdos que deba suscribir el Instituto;

X. Conocer los dictámenes que emita el Comisario y, en su caso, ordenar las medidas necesarias para solventar las observaciones realizadas;

XI. Aceptar las donaciones, legados y demás bienes que se otorguen a favor del Instituto; y, XII. Las demás que se señalen en las disposiciones normativas aplicables.

DEL DIRECTOR GENERAL

Artículo 10.- El Director General del Instituto será nombrado y removido libremente por el Gobernador y le corresponde el ejercicio de las atribuciones siguientes:

I. Dirigir técnica y administrativamente al Instituto, a fin de que se cumplan sus objetivos, planes y programas;

II. Representar legalmente al Instituto y otorgar poder para actos de administración, pleitos y cobranzas, incluso con aquellas facultades que requieran cláusula especial;

III. Formular y presentar a la consideración de la Junta, para su aprobación, en su caso, los proyectos anuales de presupuesto de ingresos y egresos del Instituto;

IV. Ejecutar los acuerdos de la Junta e informar a ésta sobre su cumplimiento;

V. Presentar a la consideración y aprobación, en su caso, de la Junta, el informe anual de actividades y los estados financieros del Instituto;

VI. Conducir al Instituto, asegurando la correcta operación de las diversas unidades administrativas que lo integran;

VII. Establecer las estrategias y mecanismos conducentes, para hacer expedito el trámite de los asuntos que competan al Instituto;

VIII. Suscribir contratos, convenios y acuerdos de colaboración con la Federación y gobiernos municipales para la ejecución de las políticas, programas y acciones encaminadas al logro de los objetivos del Instituto, previo acuerdo con la Junta;

IX. Presentar ante la Junta para su aprobación, los proyectos de Reglamento Interior y manuales de organización y procedimientos, o disposición normativa que regule el funcionamiento del Instituto, así como sus respectivas modificaciones o adiciones;

X. Celebrar los actos jurídicos necesarios para el cumplimiento del objeto del Instituto;

XI. Establecer la coordinación con el Instituto Nacional de la Infraestructura Física Educativa para la formación de un órgano técnico de consulta que actuará en asuntos de interés común; y,

XII. Las demás que le otorgue el presente Decreto y otras disposiciones normativas aplicables, así como las que le sean conferidas por la Junta.

DEL PERSONAL DEL INSTITUTO

Artículo 11. Las relaciones laborales entre el Instituto y sus trabajadores, se regirán por lo dispuesto en las disposiciones normativas laborables aplicables.

El personal del Instituto tendrá las facultades y funciones que se determinen en el Reglamento Interior y manuales de organización y de procedimientos del Instituto.

DEL PATRIMONIO DEL INSTITUTO

Artículo 12. El patrimonio del Instituto se integrará con los bienes muebles e inmuebles y las aportaciones que en su favor hagan los Gobiernos Federal, Estatal y Municipales, así como por los subsidios, donaciones, apoyos y legados que se efectúen en su favor; por las diversas formas de financiamiento legal y todos los demás bienes que se le asignen por cualquier otro medio legal.

Artículo 13. Los bienes que formen parte del patrimonio del Instituto serán inalienables, imprescriptibles e inembargables y en ningún caso podrá constituirse gravamen sobre ellos, mientras estén al servicio del mismo.

TRANSITORIOS

ARTÍCULO PRIMERO.- El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Se abroga el Decreto por el que se crea la Coordinación General de Espacios Educativos del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, publicado el día 23 de abril de 1998 en el Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo

ARTÍCULO TERCERO.- La Junta de Gobierno propondrá al Titular del Ejecutivo Estatal el Reglamento Interior dentro de los seis meses contados a partir de la entrada en vigor del presente

Decreto.

ARTÍCULO CUARTO.- El Instituto reconoce los derechos de antigüedad y condiciones de trabajo de todos los empleados de la Coordinación General de Espacios Educativos del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo.

De igual manera, los bienes muebles e inmuebles y los recursos financieros con que actualmente cuenta la Coordinación General de Espacios Educativos del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, pasarán a formar parte del Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo al inicio de la vigencia de este Decreto, mediante el proceso de entrega recepción correspondiente.

El Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo, deberá informar a las dependencias y entidades con quienes tenga celebrado cualquier tipo de instrumento jurídico, que asume la responsabilidad para todos los efectos legales de la anterior Coordinación General de Espacios Educativos.

ARTÍCULO QUINTO.- Los montos no ejercidos del presupuesto autorizado para la Coordinación General de Espacios Educativos del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, en la Ley de Ingresos del Estado de Michoacán de Ocampo, para el Ejercicio Fiscal del Año 2008 y el Decreto que contiene el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, para el Ejercicio Fiscal del Año 2008, al inicio de la vigencia de este Decreto, serán ejercidos por el Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo.

ARTÍCULO SEXTO.- Para la atención y seguimiento de los asuntos jurisdiccionales o administrativos en trámite o pendientes de resolución definitiva que estén vinculados de cualquier manera con la Coordinación General de Espacios Educativos del Gobierno del Estado de Michoacán de Ocampo, la representación de éste será sustituida por el Instituto de la Infraestructura Física Educativa del Estado de Michoacán de Ocampo.

ARTÍCULO SÉPTIMO.- Se derogan todas las disposiciones administrativas que se opongán al presente

Decreto.

Morelia, Michoacán de Ocampo, a 17 de octubre de 2008.

7.2 MISIÓN

Ejecutar con eficiencia, responsabilidad y transparencia, las políticas, normas, lineamientos administrativos y técnicas apropiadas, para tener una Infraestructura Física Educativa de calidad, que permita lograr un mejor nivel de aprendizaje por la población estudiantil de las escuelas públicas del Estado de Michoacán.

7.3 VISIÓN

Perseverar en todos los ámbitos correspondientes, para que en el corto, mediano y largo plazo, se cuente con la infraestructura física educativa adecuada para propiciar un alto nivel de preparación académica y técnica en la población estudiantil del estado de Michoacán.

7.4 VALORES

Trabajar con honestidad, responsabilidad, eficiencia y compromiso con la sociedad, para contar con una Infraestructura Física Educativa en el Estado que garantice la salud, la seguridad y una mejor educación para los michoacanos.

7.5 DEPARTAMENTOS

PLAZA	JORNADA	NIVEL	CATEGORIA
1	8am-5pm	16	Director General
2	8am-5pm	15	Subdirector
1	8am-5pm	15	Delegado administrativo
9	8am-5pm	14	Jefe de Departamentos
17	8am-5pm	13	Supervisor de Obras
11	8am-5pm	12	Tecnico Profesional
5	8am-5pm	12	Asistente de Contabilidad
2	8am-5pm	11	Auditor
10	8am-5pm	10	Analista
5	8am-5pm	7	Secretaria de Director
5	8am-5pm	7	Secretaria de Subdirector
1	8am-5pm	7	Tecnico Especializado
3	8am-5pm	6	Mecanico
1	8am-5pm	6	Secretaria de Jefe de Departamento
1	8am-5pm	4	Recepcionista
2	8am-5pm	4	Almacenista
1	8am-5pm	4	Archivista
6	8am-5pm	2	Auxiliar Administrativo
2	8am-5pm	1	Auxiliar de intendencia
1	8am-5pm	1	Jardinero
3	8am-5pm	1	Velador

7.6 UBICACIÓN:

Domicilio: av. universidad # 581

Dr. y Gral. Oviedo mota Morelia, Michoacán

Capítulo 2 ORGANIZACIÓN

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de las misma enfoque hacia sus tareas, claro está, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Terry define la organización diciendo: es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas

Petersen y plowman dicen: “es un método de distribución de la autoridad y la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.”

Nosotros los definimos: “organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”

1. Principios de la organización

- Del objetivo: Todas y cada una de las actividades establecidas a la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
- Principios de la especialización: “cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de su mayor eficiencia, precisión y destreza”
- Principio de unidad de mando: “para cada función debe existir un solo jefe” Este principio establece la necesidad de cada subordinado no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficacia que exige la organización “nadie puede servir a dos señores”. Para lograr también esa mayor eficiencia, establece su coordinación a través de un solo jefe, que fije el objetivo común, y dirija a todos a lograrlo.
- Principio de equilibrio de autoridades-responsabilidad: “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.” La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.
- Del equilibrio de dirección-control: “a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.
- La administración no puede existir “sin alguna delegación”, ya que aquella consiste en “hacer a través de otros.”
- Difusión: Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad, debe publicarse y ponerse y por escrito, a disposiciones de todos aquellos miembros de la empresa que tenga relación con la misma.
- La amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
- De la coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa.

- Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2. Las organizaciones pueden clasificarse en función de distintas características

- Por su aspecto jurídico: pueden ser individuales (pertenecen a un solo empresario y éste asume toda la responsabilidad de su gestión con todo su patrimonio) o sociales (la sociedad permite reunir un grupo de personas con una finalidad común: “la explotación de una empresa”); éstas a su vez pueden ser colectivas, comanditarias, de responsabilidad limitada, anónimas o cooperativas.
- Por su carácter económico: es decir, por la propiedad del capital, pueden ser públicas o privadas. Es decir, la empresa puede estar formada por personas particulares o privadas o estar constituida por un grupo de personas o entidades de carácter público.
- Empresas públicas: son aquellas que pertenecen al Estado, Comunidad Autónoma, Ayuntamientos o a algún otro tipo de organismo público. Entre ellas podemos mencionar a las actividades agrarias e industriales (siderurgia, minería), servicios, comunicaciones, finanzas (cajas y bancos), servicios públicos (gas y electricidad).
- Empresas privadas: están integradas por personas particulares o privadas, y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.
- Por su actividad económica: se clasifican en productivas, comerciales y de servicios.
- Por su finalidad: pueden ser lucrativas, las cuales persiguen la obtención de un beneficio para sus socios, o no lucrativas, ya que no persiguen el lucro, como, por ejemplo, las fundaciones, las cajas de ahorro, cuyos excedentes o ganancias están destinados a obras de carácter social.

3. El Líder, un Constructor de la Cultura Organizacional

La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones. Creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Construir y mantener una cultura de trabajo eficaz, una cultura organizacional sana, es eliminar las barreras de la productividad por un lado, y la desconfianza y los miedos por

el otro. En sentido positivo, es crear y promover sistemáticamente en todo el personal y del cliente para el cual se trabaja. “desde punto de vista de las relaciones con el cliente, la cultura en el trabajo tiene alta importancia. El nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les tratan a ellos.

Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
- La integración y el trabajo en equipo.
- La delegación y el empowerment.
- La motivación y el reconocimiento.
- La creatividad e innovación.
- La capacitación y el desarrollo humano.
- La toma de decisiones.
- El liderazgo.

4. El Conflicto en las Organizaciones

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización, puede provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados y al deterioro paulatino del clima laboral

Desde el punto de vista de las relaciones humanas, el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier organización, y no necesariamente tiene que ser malo, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma. no propone que todos los conflictos son buenos, sino que algunos conflictos sustentan las metas y objetivos organizacionales mejorando su desempeño, estas son formas funcionales o constructivas de conflicto. Existen, por otro lado, conflictos que tienden a disminuir el desempeño organizacional, estas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

Las causas de los conflictos pueden ser externas e internas. Las primeras residen en las circunstancias que envuelven a las partes. En el ámbito de la organización, estas causas son muy variadas, indefinición de funciones, presiones del superior o de los otros departamentos, etc. Las causas internas consisten en las prioridades y en los rasgos de personalidad de las partes en conflicto, los gustos, los valores y las preferencias personales son muy diversos, la incompatibilidad psíquica son una fuente frecuente de conflictos interpersonales.

La naturaleza del conflicto interpersonal es cíclica, se repite con cierta periodicidad, las partes no están siempre en conflicto manifiesto. Durante períodos de tiempo el conflicto se mantiene en estado latente hasta que surge un incidente que lo llamamos detonante, lo dispersa y lo hace manifiesto.

Los factores que bloquean la confrontación son las exigencias del trabajo, las normas que rigen en la organización, el concepto de contenido o roles, la imagen pública, la percepción de la vulnerabilidad del otro, la percepción de la propia vulnerabilidad a la táctica del otro, el temor de no encontrar reciprocidad si se da un paro para la conciliación, las barreras físicas que impiden la interacción, entre otros.

5. Proceso del Conflicto

El proceso de un conflicto abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados

Etapas I: Oposición o incompatibilidad potencial

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. Se han condensado estas condiciones en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales.

La comunicación puede ser una fuente de conflicto. Representa aquellas fuerzas en oposición que surgen de dificultades semánticas, mala interpretación o malos entendidos, es decir “ruidos” en los canales de comunicación.

Etapas II: Conocimiento y Personalización

El conflicto sea percibido por las partes como tal, sin embargo, el hecho de que el conflicto sea percibido, no significa que está personalizado. Es a nivel de sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. Aquí, vemos, como las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

Etapas III: Intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Son decisiones para actuar en una forma determinada frente a un conflicto.

Muchos de los conflictos se agravan porque una parte incluye atribuciones equivocadas a la otra. Suele haber una contradicción entre el comportamiento y las intenciones; ya que el comportamiento no siempre refleja las intenciones de una persona.

Etapas IV: Comportamiento

Este es el momento donde el conflicto se hace visible. Esta etapa incluye las declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

Estos comportamientos son intentos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Ello es un proceso dinámico de interacciones.

Si un conflicto es disfuncional las partes pueden, para su resolución, usar distintas técnicas que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto.

Etapa V: Resultados

Los resultados pueden ser funcionales o disfuncionales:

Resultados funcionales: el conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones; estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

CAPITULO 2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Según la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran.

Cada organización es única. A nivel mucho más profundo que el denotado por las estructuras formales de una organización (organigramas, diagramas y estadísticas), todo grupo humano desarrolla características especiales. La propia cultura de una organización es el producto de todas sus características: sus integrantes, sus éxitos y sus fracasos. Al margen de las normas explícitas de un reglamento, por ejemplo, cada organización desarrolla una personalidad determinada.

Antes de proseguir es necesario diferenciar entre clima laboral, y cultura organizacional, conceptos que durante mucho tiempo han provocado controversia a la hora de ser definidos con claridad.

Ya que según Ashkanasy y Jackson (2001), cultura y clima comprenden, en términos generales, conjuntos afines de actitudes, valores y prácticas que caracterizan a los miembros de una determinada organización.

Denison (1996) entiende como cultura, los valores y las presunciones profundamente arraigados y dados por supuestos, por otra parte, entiende como clima organizacional, el conjunto de factores ambientales percibidos de manera consciente y sujetos al control organizacional, que se traduce en normas y pautas de comportamiento. Y aunque el clima puede subsumirse en la órbita de la cultura, es en el clima organizacional donde se centrará el presente estudio.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (Democrático, laissez faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente al distinto tipo de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el Clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

Según Johannesson (1973) la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del Clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967).

Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición a través de cuestionarios.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993, pp 181, estos investigadores definen el clima organizacional como ". El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993, pp. 182) definieron el clima como ". La opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993, pp. 182) para ellos el clima son ". Los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Water (citado por Dessler, 1993, pp.183) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar

similitudes, proporcionando una definición con la cual concordamos ". El clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se mencionó con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el trabajador en la organización.
- Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el

punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

1. Teoría del Clima Organizacional de Likert.

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

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

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales, estos son:

- Clima de tipo autoritario.
Sistema Autoritario explotador
Sistema Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo Participativo.
Sistema Consultivo.
Sistema Participación en grupo.

Autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

2. Satisfacción en el Trabajo

La satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios.

Dimensiones de la satisfacción.

Las dimensiones asociadas con la satisfacción en el trabajo son:

- Paga,
- Trabajo (tareas interesantes, de responsabilidad, etc.
- Oportunidades de ascenso,
- Jefe,
- Colaboradores (compañerismo, competencia).

Una de las principales razones para medir la satisfacción en el trabajo es la de proporcionar a los jefes ideas sobre cómo mejorar las actitudes de los empleados.

2.1.Satisfacción y rendimiento en el trabajo.

La mayoría de los estudios no han establecido una clara relación entre satisfacción y productividad. De hecho, hay empleados insatisfechos que tienen una productividad muy elevada, y, también se da el caso contrario, de empleados satisfechos con escasa productividad.

Enfoque de la satisfacción laboral.

Se han desarrollado tres enfoques:

- La satisfacción promueve la productividad.
- La productividad causa satisfacción.
- Las recompensas intervienen, sin que haya ninguna relación inherente.

No obstante, desde un punto de vista práctico, casi todos los jefes desean tener trabajadores satisfechos y productivos (un objetivo que requiere gran esfuerzo y prudencia en sus decisiones). Algunos teóricos e investigadores sugieren que el rendimiento tiene un significado más amplio que las simples unidades de producción o su calidad.

Algunos estudios han observado una moderada correlación entre satisfacción y permanencia en la organización, así como entre satisfacción y ausentismo. También hay pruebas que relacionan satisfacción y actividad sindical.

Aunque la satisfacción en el trabajo no influya cualitativa o cuantitativamente en el rendimiento, sí lo hace en las conductas de los ciudadanos, en el cambio de empleo, en el ausentismo y en las preferencias y opiniones sobre los sindicatos. Debido a estas influencias, los jefes continúan a la busca de técnicas y programas que les sirvan para mejorar la satisfacción laboral de sus empleados, y la conclusión de muchos de ellos es que el rendimiento significa algo más de lo que expresas el recuento cualitativo y cuantitativo de la producción.

3. Los factores ambientales que afectan la administración de recursos humanos

- Externo: comprende la fuerza de trabajo, las consideraciones legales, la sociedad, los sindicatos, los clientes, la tecnología y la economía.
- Legales: afecta la administración de recursos humanos se relaciona con la legislación federa, estatal y local, y con las muchas decisiones judiciales que interpretan esta legislación. Estas consideraciones legales afectan prácticamente al espectro completo de políticas de recursos humanos.
- Sociedad: la sociedad también puede ejercer presión en la administración de recursos humanos. El público ya nos se contenta en aceptar, sin cuestionar las acciones de la empresa. Los individuos y los grupos con interés en la empresa han descubierto que pueden lograr cambios con su voz y otras acciones.
- Sindicatos: los niveles de salario, prestaciones y condiciones de trabajo para millones de empleados reflejan ahora decisiones tomadas conjuntamente por los sindicatos y la gerencia. Un sindicato es un grupo de empleados que se han unido con el propósito de manejar las relaciones con su patrón. Debe ser capaz de proporcionar bienes y servicios de calidad.
- Tecnología: una preocupación fundamental para las personas que laboran en el ARH es el efecto que los cambios tecnológicos han tenido y tendrá sobre los

negocios. Durante los próximos diez años, una de las tareas más desafiantes en la administración de recursos humanos será la capacitación de empleados para mantenerlos actualizados con una tecnología que está avanzando rápidamente.

- Clientes: las personas que utilizan los bienes y servicios de una empresa también forman parte de su ambiente. Por lo tanto la fuerza de trabajo.
- Economía: la economía de la nación, como un todo y en sus diversos segmentos, es un factor ambiental principal que afecta la administración de recursos humanos. En términos generales, cuando está en auge la economía, con frecuencia resulta difícil reclutar trabajadores capaces.

Interno: incluye la misión, las políticas, la cultura corporativa, el estilo gerencial de los altos directivos, los empleados, la organización informal, otras unidades de la empresa y los sindicatos.

- Misión: es el propósito continuo o la razón de ser de la organización. Cada nivel gerencial debe operar con un entendimiento claro de la misión de la compañía.
- Política: es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. puede ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.
- Cultura corporativa: se refiere al clima social y psicológico de la compañía. La cultura corporativa se define como el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos dentro de una organización que interactúa con la estructura formal para producir normas de comportamiento.
- Estilo gerencial de los directivos de alto nivel: relacionada muy de cerca con la cultura corporativa se halla la forma en que las actitudes y preferencias de los superiores afectan la forma en que se desempeña un puesto.
- Empleados: los empleados son diferentes en capacidad, en actitudes, metas personales y personalidad. El comportamiento de un gerente encuentra efectivo con un empleado puede no serlo con otro.

4. Calidad de Vida Laboral

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la

especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia.

Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

5. Satisfacción Laboral

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Consideramos oportuno proponer en éste apartado el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Podría definirse a la satisfacción laboral como la “actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.³²

“De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”.³³

“Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados”.³⁴

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.³⁵

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo “es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él”.³⁶

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.³⁷

“Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo- grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas- y el compromiso organizacional – grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”.³⁸

Según Robbins, “el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización”.³⁹

6. Aspectos del Clima Laboral

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados

con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

7. Aspectos Subjetivos del Clima Laboral

7.1.Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

“La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.⁴⁵ Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “emprendedora”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente

Los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.⁴⁶

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.⁴⁷

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.⁴⁸

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.⁴⁹

7.2.Participación, Empowerment y Delegación

A modo de relación con el tema de liderazgo, queremos exponer un concepto que se vincula con esta premisa: “coaching”, que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas (empowerment)”.⁵⁰

Así el concepto de empowerment “hace referencia a darle a las personas, que primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo”.⁵¹

Empowerment “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.⁵²

Desglosando la definición: “ofrecer mayor autonomía dentro de ciertos límites”, es decir, normas que sirvan de guía a los empleados y que permitan canalizar la energía en una determinada dirección. Con respecto a “compartir información con los empleados”, significa hablar sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización aunque a veces se pensaría que eso llevaría al caos y a la anarquía. Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización.

Por último, “darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”, conduce a que los empleados se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

Pocos cambios en los negocios han sido recibidos y son sin embargo tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados. “Facultar”, ofrece el potencial de explotar una fuente sub-utilizada de capacidad humana, en otras palabras implica liberar poderes que las personas ya tienen.

Empowerment es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su Propio trabajo.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a un empleados pero éstas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

Tanto la delegación como el empowerment implican que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas.

Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- El poder debe ser igual que la responsabilidad ($P=R$)
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R>P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

8. Comunicación

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber cómo son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la

comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto” 56, por tanto, “la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma”.57

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.58

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”.59 Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

9. Aspectos Objetivos del Clima Laboral

9.1.Higiene y Seguridad Laboral/ Condiciones Físicas del Lugar de Trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.63

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de

sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.⁶⁴

Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

La “iluminación” debe ser de tal manera que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El “ruido” producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o máquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables de trabajo debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

En cuanto a la “temperatura”, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época del año en que nos encontremos y a la naturaleza de la tarea.⁶⁵

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas. Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la Seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional. De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción. Por lo tanto, hay muchas razones por las que la empresa debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.⁶⁶

Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos, concientizando a los miembros de la empresa en materia de Higiene y Seguridad, capacitándolos para que conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.

El cuidado de la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad.

9.2.Enriquecimiento del Puesto

“Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, que les ofrezcan una variedad de tareas, que se aliente el logro, la libertad, que ofrezcan oportunidades de crecimiento y que otorguen responsabilidad, reconocimiento y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando”.⁶⁷

Los puestos no deben diseñarse utilizando solamente elementos que mejoren la eficiencia organizacional. Cuando un puesto se diseña de esa manera, se soslayan las necesidades humanas de los empleados. Por el contrario, ubicando a las personas en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos, se procura un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales para que el desempeño sea mejor.

Estos ámbitos serían:

Variedad de habilidades: permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades.⁶⁸ La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a fatiga, a errores y a accidentes.⁶⁹

Identificación con las tareas: permite que los empleados se identifiquen con sus tareas.

Cuando esto no ocurre, es probable que el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y que quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.⁷⁰

Significación de tareas: esto se refiere al grado de impacto que, de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene el trabajo en otras personas. Éste aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad. El punto clave es que los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la organización y / o sociedad.

Autonomía – responsabilidad por el trabajo: gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Ésta característica del trabajo otorga a los empleados cierta discrecionalidad y control sobre sus decisiones de trabajo. Por otro

lado, la ausencia de autonomía, puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso a la apatía.

Retroalimentación: se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

Lo ideal sería que un puesto abarcara éstos cinco ámbitos para ser plenamente enriquecido. Si un ámbito es percibido como faltante, los trabajadores se ven psicológicamente privados y la motivación puede reducirse.

“Los puestos que implican muy poco desafío o reto desde el punto de vista mental causan aburrimiento, pero por otro lado, demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción”.⁷¹

Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar (tareas muy rutinarias), desemboquen rápidamente en la apatía y el aburrimiento (monotonía). Por esto creemos que el “enriquecimiento de tareas”, que se traduce en descripciones de puestos y competencias, realizadas de tal modo que produzcan una mayor motivación en la tarea, contribuiría a la calidad de vida laboral de los empleados y por ende beneficiaría al clima laboral.

Pero “puesto que el enriquecimiento del trabajo debe ocurrir desde el punto de vista personal de cada empleado, no todos los empleados se inclinarán por funciones enriquecidas si se les da la opción de elegir. En este caso se da una relación de contingencias en términos de diferentes necesidades de funciones, de modo que algunos empleados pueden preferir la sencillez y seguridad de funciones más rutinarias”.⁷²

Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona. Aquí se trata de la hipótesis de que importantes sectores de la población sienten satisfacción cuando su trabajo les exige una inversión importante de sus talentos y capacidades. En esta perspectiva, el trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo de nuestro potencial resultan insustanciales, poco desafiantes y, en consecuencia, desmotivadoras.

El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

Horizontal: también llamado “ampliación del puesto”, consiste en incrementar el número y la variedad de las tareas que un individuo desarrolla. Esto puede lograrse mediante la rotación o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnología (más productos, más clientes, etc.). Aquí se apunta fundamentalmente a la diversidad.

Vertical: consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea. Esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones, incrementa la libertad, independencia y responsabilidad del empleado y proporciona retroalimentación. Aquí se apunta más a la intensidad o profundidad, disminuyendo los costos en supervisión y control y tomando decisiones más cerca de los problemas.

9.3.Remuneración

En este apartado nos proponemos postular otro factor objetivo, material, que nos permitirá conocer el grado de satisfacción del individuo con su remuneración, lo cual repercutirá directamente en su percepción y sobre el clima laboral.

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, incentivos, es decir, “todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan”.⁷⁴

Según Keith Davis, “la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”.⁷⁵

Definición Jurídica: el artículo 103 de la Ley de Contrato de Trabajo dice: “Del sueldo o salario en general. A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital y móvil. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel”.⁷⁶

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo, es decir, las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza.⁷⁷

El pago es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. ⁷⁸

Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

CAPITULO 3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación será descriptiva puesto que Mario Tamayo (1998) la define como la que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

En síntesis mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar.

Esta investigación pretende describir y evaluar el clima organizacional que prevalece entre el personal del Instituto de Infraestructura del Estado de Michoacán de Ocampo

1. Población y muestra

- La población la conformará la nómina actual con que cuenta el IIFEEM de alrededor de 89 empleados, y con jefes de cada area
- De esta población se ha tomado una muestra de 18 empleados para el estudio de esta investigación.

2. Diseño de investigación

Por su tiempo de recolección de datos esta investigación será de tipo transversal, la definición de la misma la mencionan Hernández et al (1998): "su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado". (p. 186) Por su dimensión esta investigación será de tipo no experimental porque en opinión de Hernández et al (1998): "se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado, o bien en cuál es la relación entre en un punto del tiempo" (p. 186)

3. Diseño de instrumento

Los instrumentos utilizados fue cuestionarios, (comunicación, necesidades y motivación, objetivos y roles, integración y colaboración, innovación y cambio, condiciones de trabajo, administración del capital humano, productividad, calidad y resultados)

4. Procedimiento de recolección

Primeramente se realizó una investigación de la empresa, medio por el cual se obtuvo el primer grupo de información en relación a la empresa (misión, visión, valores, historia, etc.).

La segunda se realizó una encuesta para determinar las opiniones de cada uno de los que laboran en el instituto

Otras técnicas de investigación empleadas durante este proceso fue la observación directa no estructurada.

Los cuestionarios serán auto administrado, esto quiere decir que el cuestionario se proporciona directamente a los respondientes, quienes lo contestan. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos mismos respecto a cada afirmación, la categoría que mejor describe su reacción o respuesta.

Las respuestas a las preguntas estarán basadas en la escala de Likert, Hernández al (2003) la definen de la siguiente forma: "en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar una expresión lógica" (p. 368).

Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal.

Esta escala se basa en el orden de los objetos; aunque no aporta ninguna idea sobre la distancia que existe entre ellos, permite clasificar a los individuos en función del grado en que poseen un cierto atributo.

El instrumento consta de 67 ítems divididos en 9 secciones de acuerdo a los elementos del clima organizacional que fueron descritos con anterioridad según se describen a continuación:

1. diez que mide la comunicación
2. Siete que mide la necesidad y la motivación
3. Cinco que mide los objetivos y los roles
4. Siete que mide la integración y la colaboración
5. Seis que mide la innovación y el cambio
6. Once que mide las condiciones de trabajo
7. Cinco que mide la administración del capital humano
8. Siete que mide la productividad, calidad y resultado
9. Nueve que mide la satisfacción laboral

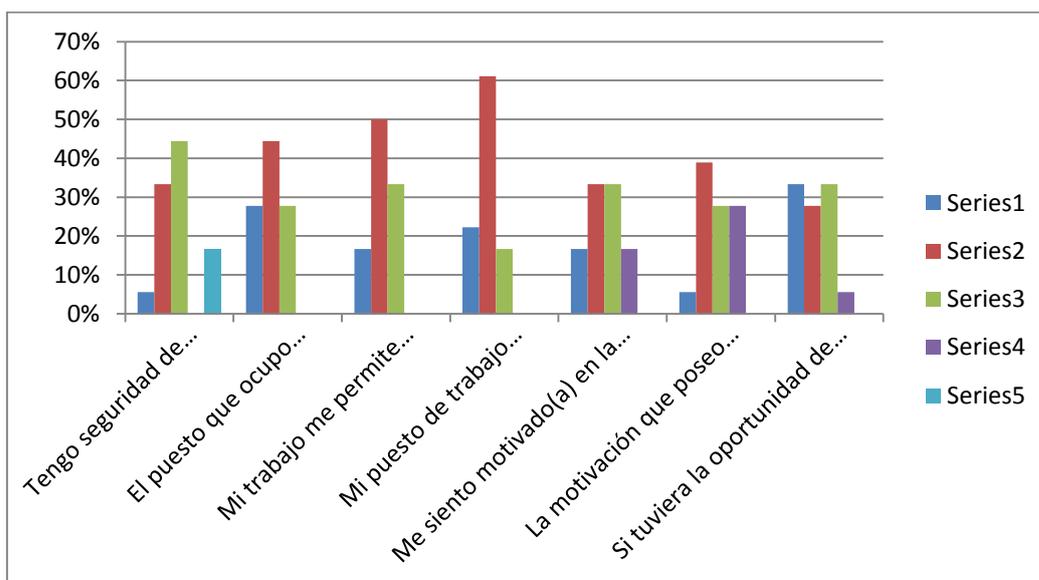
Una puntuación se considera alta o baja, según el número de ítems o afirmaciones.

Una puntuación alta indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional, y una puntuación baja indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

5. GRAFICAS

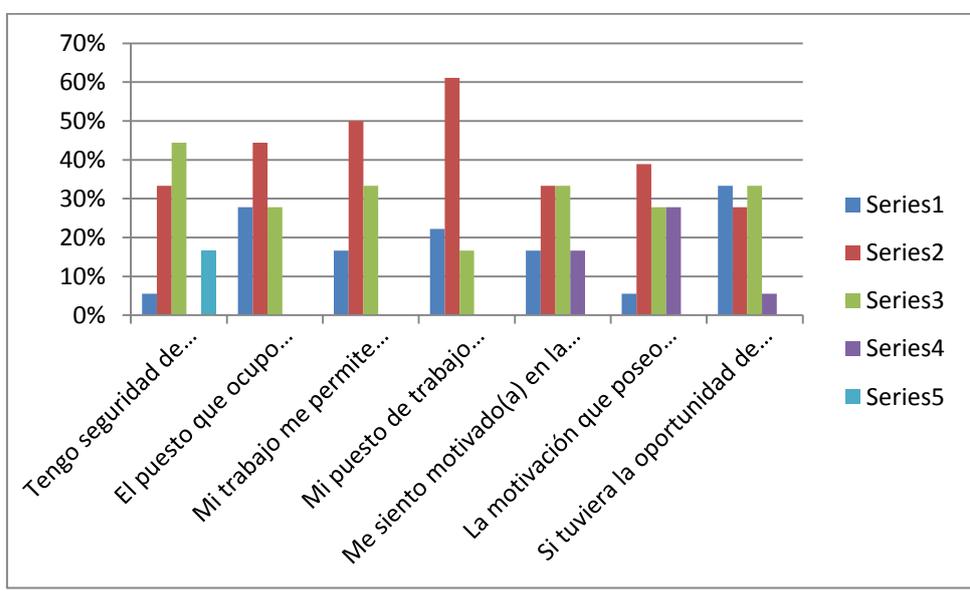
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	2
Neutro	3
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
Estoy oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de mi departamento	4	4	7	3	0
La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida	4	6	4	4	
La comunicación existente con mi jefe inmediato es efectiva	6	7	5	0	0
Recibo retroalimentación clara por parte de mis jefes acerca del trabajo realizado	7	6	5	0	0
Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios	1	9	3	5	0
La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena	6	8	4	0	0
Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto	1	6	8	3	0
Se me dio a conocer apropiadamente mis derechos como trabajador	3	7	8	0	0



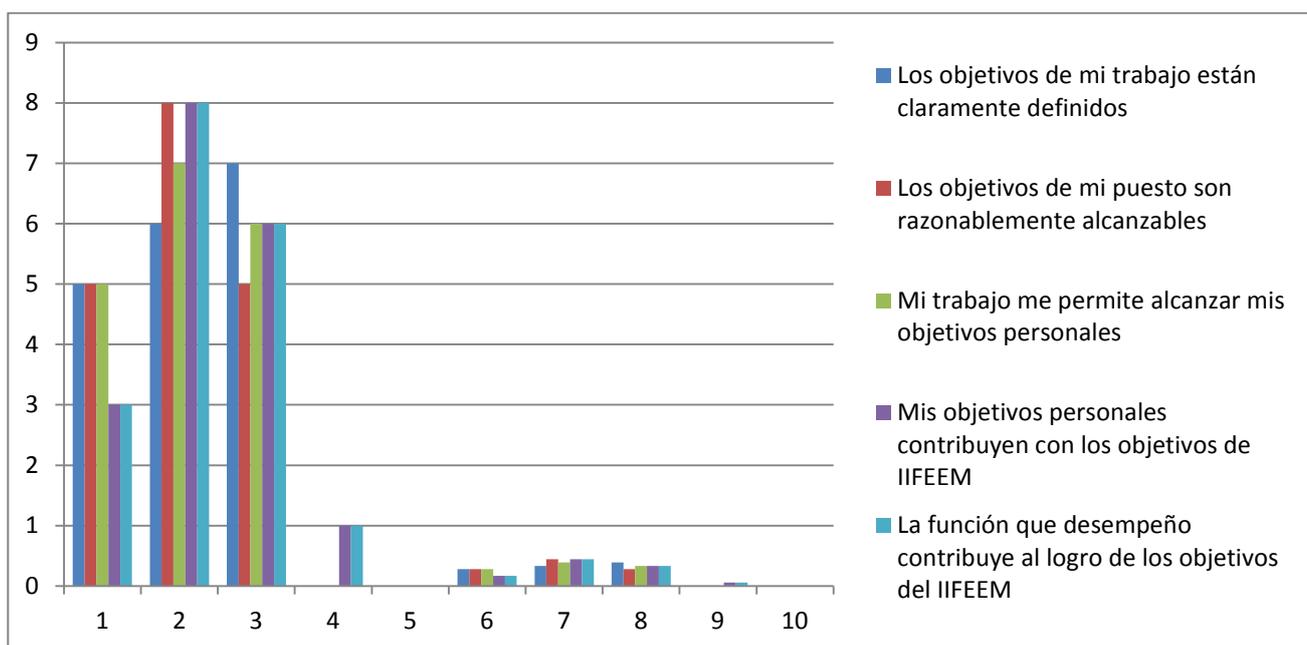
Como se puede observar que en la tabla muestra que está el 36.8% con un buen resultado, y el 10.41% están lo que hace falta es fomentar mas la comunicación y por lo que ayudaría a que haría cada mes para que se haga un curso o capacitación sobre como fomentar la buena comunicación y la relación con los jefes y el personal operativo.

NECESIDADES Y MOTIVACION					
Tengo seguridad de conservar mi trabajo	1	6	8	0	3
El puesto que ocupo contribuye a tener una autoestima elevada	5	8	5	0	0
Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros	3	9	6	0	0
Mi puesto de trabajo contribuye con mi auto realización	4	11	3	0	0
Me siento motivado(a) en la empresa de IIFEEM	3	6	6	3	0
La motivación que poseo propicia me establezca nuevas metas	1	7	5	5	0
Si tuviera la oportunidad de trabajar en otra área en igualdad de condiciones, me quedaría donde estoy	6	5	6	1	0



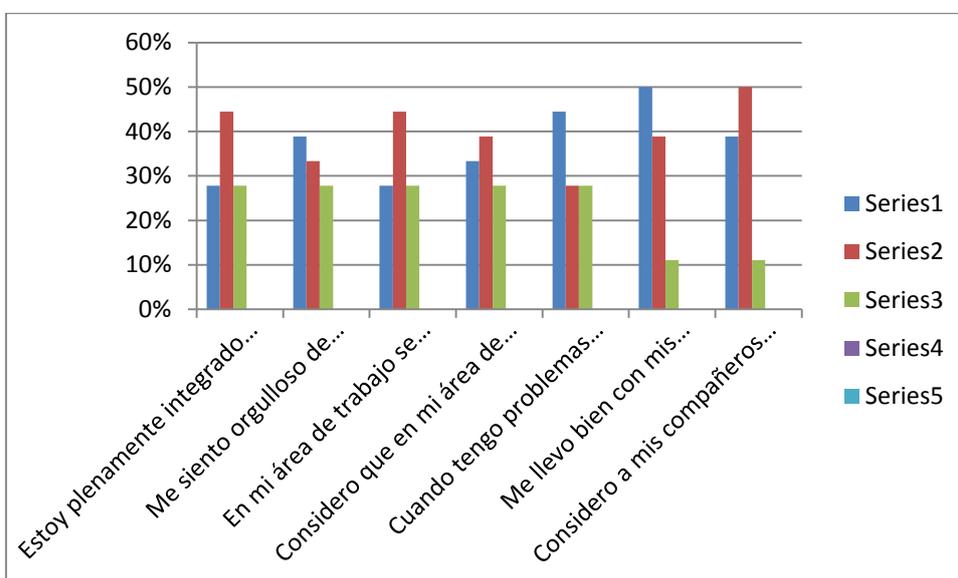
La segunda grafica contiene parte de los resultados estudiados, en la que se puede observar, que en la percepción de los empleados en cuanto a los aspectos de las necesidades y motivación .Observándose todos los resultados entre puntuaciones muy variadas ya que le 41.2% de los trabajadores están de acuerdo y el 2.3% no están de acuerdo a las condiciones que se les están dictando a cuanto a su forma de ver si están muy seguros con los de su motivación ya que la institución no cuenta con la medición del clima laboral con el personal operativo

OBJETIVOS Y ROLES					
Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos	5	6	7	0	0
Los objetivos de mi puesto son razonablemente alcanzables	5	8	5	0	0
Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales	5	7	6	0	0
Mis objetivos personales contribuyen con los objetivos de IIFEEM	3	8	6	1	0
La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos del IIFEEM	3	8	6	1	0



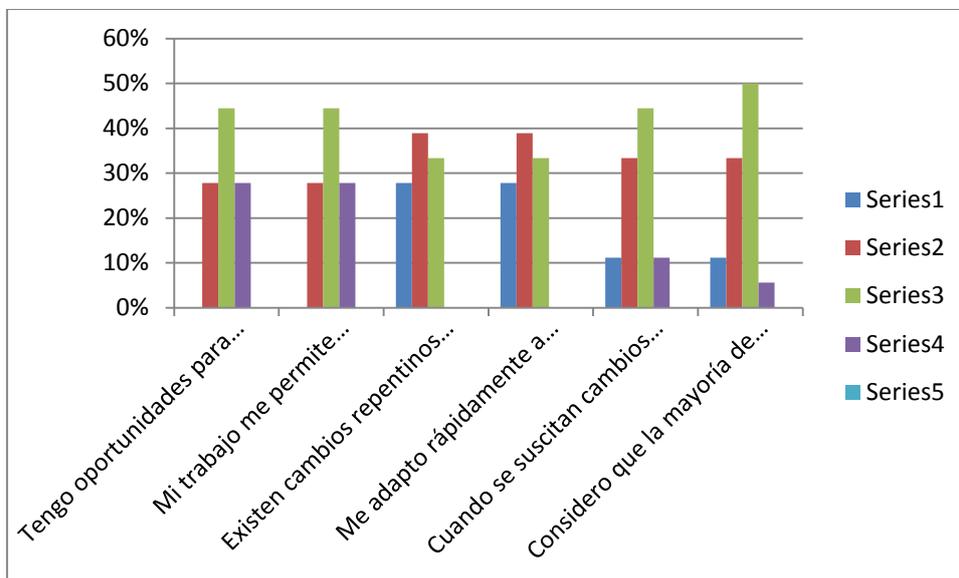
La tercera grafica muestra los objetivos y roles que tienen cada personal, algunas personas Como se puede observar que en la tabla muestra que el 41.1 % están de acuerdo buen resultado, lo que hace falta 2.2% para desempeñan para el logro de los objetivos.

INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN					
Estoy plenamente integrado en mi trabajo	5	8	5	0	0
Me siento orgulloso de pertenecer a IIFEEM	7	6	5	0	0
En mi área de trabajo se manejan adecuadamente los problemas que se presentan	5	8	5	0	0
Considero que en mi área de trabajo se fomenta el trabajo en equipo	6	7	5	0	0
Cuando tengo problemas con mi trabajo, puedo contar con mis compañeros	8	5	5	0	0
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo	9	7	2	0	0
Considero a mis compañeros de trabajo como mis amigos	7	9	2	0	0



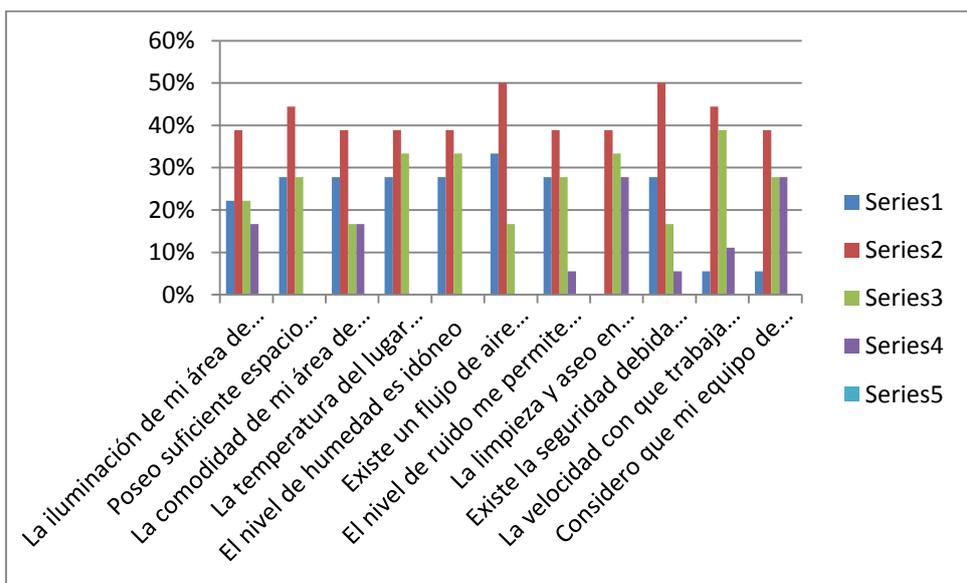
La cuarta grafica contiene parte de los resultados estudiados, en la que se puede observar, que en la percepción de los empleados si cuentas con buenas integraciones y va con un mismo fin ya que los jefes se ve reflejados que si fomentan la buena colaboración.

INNOVACIÓN Y CAMBIO					
Tengo oportunidades para hacer cosas distintas o innovadoras en mi trabajo	0	5	8	5	0
Mi trabajo me permite desarrollar nuevas habilidades	0	5	8	5	0
Existen cambios repentinos en mi trabajo	5	7	6	0	0
Me adapto rápidamente a los cambios	5	7	6	0	0
Cuando se suscitan cambios en el IIFEEM éstos son manejados adecuadamente	2	6	8	2	0
Considero que la mayoría de los cambios impactan positivamente al departamento y a su personal o a la organización	2	6	9	1	0



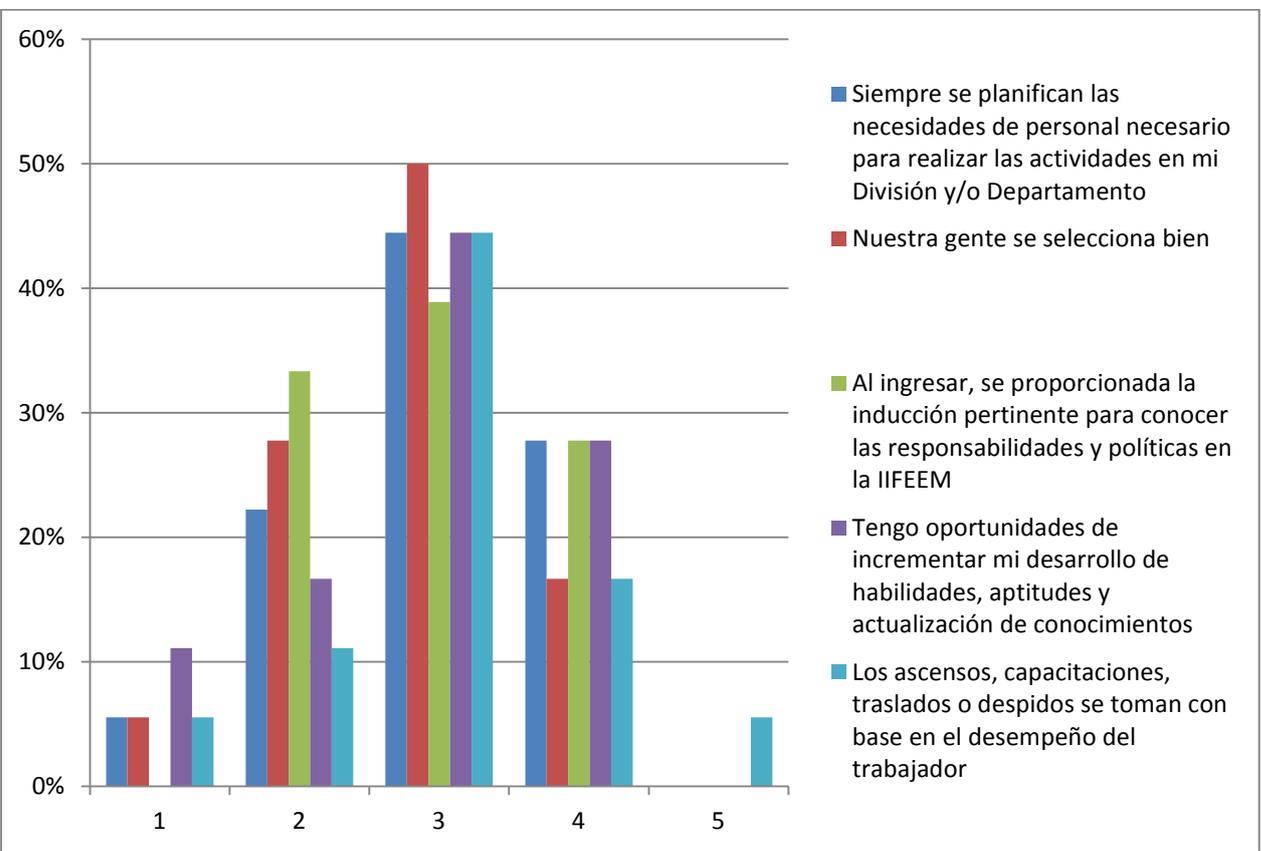
La quinta grafica se puede observar, los resultados entre puntuaciones muy variadas, es decir, existen puntos de vista muy distintos entre los sujetos ya que la dependencia y juntos con sus respectivos departamentos trabajan con un mismo resultados es por eso que la innovación y el cambio no es muy aceptada ya que son los mismos procedimientos por lo mismo se puede observar que hay una desnivel con el resultados.

CONDICIONES DE TRABAJO					
La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada	4	7	4	3	0
Poseo suficiente espacio para trabajar	5	8	5	0	0
La comodidad de mi área de trabajo es óptima	5	7	3	3	0
La temperatura del lugar donde laboro es apropiada	5	7	6	0	0
El nivel de humedad es idóneo	5	7	6	0	0
Existe un flujo de aire adecuado en mi lugar de trabajo	6	9	3	0	0
El nivel de ruido me permite concentrarme en mi trabajo	5	7	5	1	0
La limpieza y aseo en general son buenos	0	7	6	5	0
Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo	5	9	3	1	0
La velocidad con que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada	1	8	7	2	0
Considero que mi equipo de cómputo funciona excelentemente	1	7	5	5	0



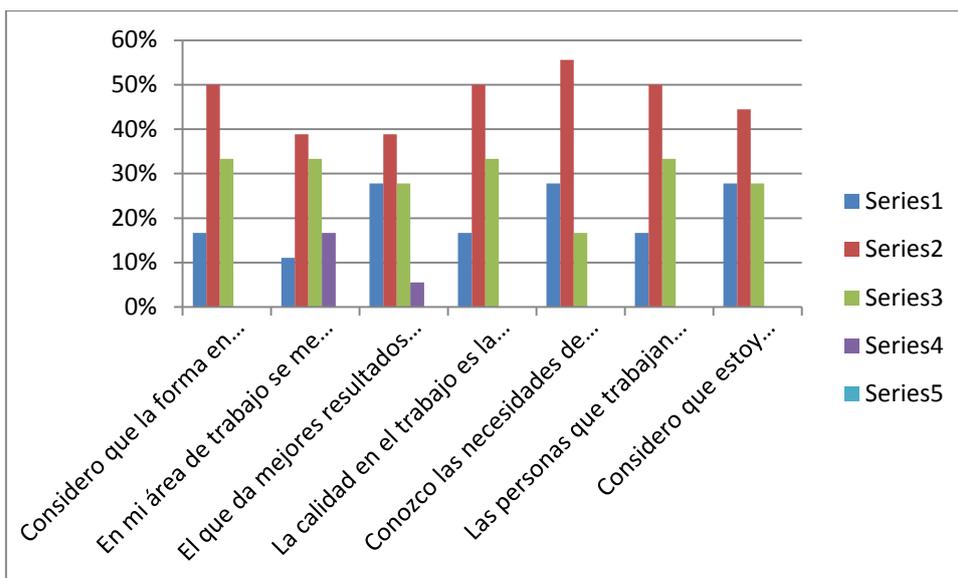
La sexta grafica se puede observar, los resultados entre puntuaciones muy variadas, en cuanto a las condiciones de trabajo, se ve muy vulnerable las maquina ya que casi todas son maquinas son de poca capacidad, además también lo de limpieza que es donde más resalta nuestro resultado es porque también los del intendente no cuenta con suficientes materiales.

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO					
Siempre se planifican las necesidades de personal necesario para realizar las actividades en mi División y/o Departamento	1	4	8	5	0
Nuestra gente se selecciona bien	1	5	9	3	0
Al ingresar, se proporcionada la inducción pertinente para conocer las responsabilidades y políticas en la IIFEEM	0	6	7	5	0
Tengo oportunidades de incrementar mi desarrollo de habilidades, aptitudes y actualización de conocimientos	2	3	8	5	0
Los ascensos, capacitaciones, traslados o despidos se toman con base en el desempeño del trabajador	1	2	8	3	1



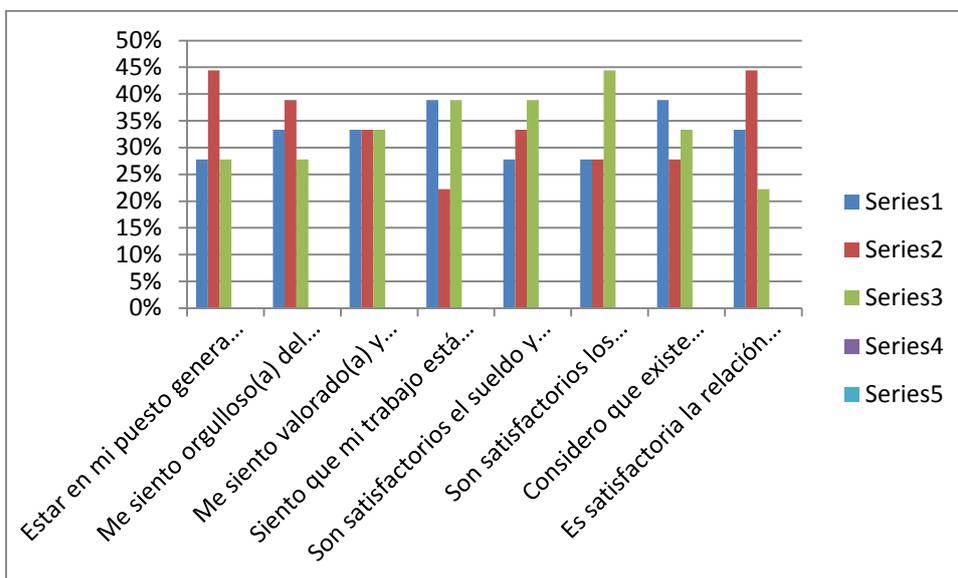
La séptima grafica se puede observar, los resultados entre puntuaciones muy variadas, en cuanto a las administración del capital humano se puede observar que hay un desnivel ya que el personal que laboran no todos cuentan con el grado educativo que debe ser para cada departamento, excepto los jefes si cuentan con su perfil, pero los empleado les falta más capacitación y actualización.

PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y RESULTADOS					
Considero que la forma en que se organiza el trabajo en mi División/ Subdirección /Departamento contribuye con la productividad del área	3	9	6	0	0
En mi área de trabajo se me orienta hacia la obtención de resultados	2	7	6	3	0
El que da mejores resultados es el que triunfa	5	7	5	1	0
La calidad en el trabajo es la más alta prioridad de mi Departamento/División/Subdirección	3	9	6	0	0
Conozco las necesidades de las personas que solicitan nuestros servicios	5	10	3	0	0
Las personas que trabajan conmigo poseen conocimientos y habilidades para satisfacer las necesidades de las personas que requieren servicios de la IIFEEM	3	9	6	0	0
Considero que estoy orientado(a) a participar activamente en la detección de errores en pro de un mejor servicio	5	8	5	0	0



La octava grafica se puede observar, los resultados entre puntuaciones muy variadas, en cuanto a la productividad, calidad y resultados son variados ya los resultados esta institución es basada en trabajado en equipo de todos los departamentos porque perciben el mismo fin

SATISFACCIÓN LABORAL					
Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción	5	8	5	0	0
Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño	6	7	5	0	0
Me siento valorado(a) y respetado(a) en mi trabajo	6	6	6	0	0
Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido	7	4	7	0	0
Son satisfactorios el sueldo y prestaciones	5	6	7	0	0
Son satisfactorios los ascensos y promociones	5	5	8	0	0
Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres	7	5	6	0	0
Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s)	6	8	4	0	0



La novena grafica se observa, es muy variable de aquí, se ve que el personal está satisfecha con el trabajo lo que tiene que mejorar solo en relación con los jefes que no haya favoritismo ya que con ellos, se pierde la obtención de buenos resultados.

CAPITULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A la vista de los resultados, Aun cuando se dio un hecho muy impredecible dentro de la percepción de los empleados los cuales consideran que existe un buen clima para trabajar. Por lo que podemos suponer que lo mejor para la empresa es instituir una nueva filosofía que establezca que mejorando la estrategia como en la comunicación, y buena administración de personal se traducirá en un mejor servicio a los clientes.

Son elementos estrechamente ligados, lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y alcances correctos, enfilados hacia una tendencia de mejora continua y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, pueda nuevamente reorientarse efectivamente.

La forma más eficiente y efectiva de mejorar el clima organizacional y la buena comunicación y administración del personal

- a) Utilizar un sistema de medición de calidad para diagnosticar como varios elementos del clima
- b) implementar un proceso que comprometa a los empleados a profundizar en el diagnóstico sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir.

En relación a la medición, algunos directivos parecen ser capaces de identificar áreas problemáticas gracias a su experiencia e intuición, pero sería un acercamiento informal.

Otras mediciones podrían hacerse mediante entrevistas, o reuniones de grupo, para conocer los déficits del clima organizacional

Hay una tendencia en crecimiento para que las organizaciones utilicen la opinión del empleado para evaluar las dimensiones del clima.

BIBLIOGRAFIA

Tema: satisfacción laboral

Libro: Teoría de la organización

Autor: James g. March

Herbert a. Simon

Tema: clima organizacional

Libro: administración de personal

Desarrollo de recursos humanos

Autor: Wendel L. French

Tema: satisfacción laboral

Libro: administración de personal

Desarrollo de recursos humanos

Autor: Wendel L. French

Tema: clima organizacional

Libro: administración de recursos humanos

Autor: R.Wayne mondy, Roberto M noé