



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**LA PRODUCTIVIDAD COMO RESULTADO DE UN BUEN CLIMA
ORGANIZACIONAL. "CASO RESTAURANTE LA GUARECITA
MORELIA, MICHOACÁN"**

TESIS

TESIS PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

SANTIAGO LÓPEZ MORENO

ASESOR:

M.P.N.L HORACIO MENDOZA MENDOZA

MORELIA, MICHOACÁN, JUNIO 2018



**LA PRODUCTIVIDAD COMO RESULTADO DE UN
BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL “CASO
RESTAURANTE LA GUARECITA, MORELIA
MICHOACÁN”**

DEDICATORIAS

Mi tesis la dedico con todo mi cariño y amor.

A ti mi DIOS, por darme la vida, por amarme, por cuidarme y por darme la oportunidad de poder estudiar y sé que contigo estoy voy muy seguro, contigo todo es posible, estoy y estaré agradecido eternamente por tu voluntad que has hecho por mí.

Con mucho cariño y afecto a mis padres Miguel López Aguilar y Manuela Moreno García, que me dieron vida y siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas.

A mis hermanos Roberto López Moreno y Jesús Miguel López Moreno por sus apoyos económicos, apoyos morales y sus consejos críticos legales siempre constructivos para seguir adelante con más fuerza y perseverancia, estaré agradecido con ustedes hermanos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a **DIOS**

Por mi existencia, por haberme acompañado a lo largo de mi vida estudiantil, por ser mi guía, mi inspiración y por ser mi fortaleza en los momentos de mi tristeza, sacrificio sobre todo por brindarme una vida lleno de lecciones, experiencias aprendizajes y felicidad. Agradezco infinitamente por dejarme culminar mi tesis y llegar hasta la meta.

Agradezco a **mis padres**

Miguel López Aguilar y Manuela Moreno García, sin duda alguna por apoyarme en todo los sentidos que me esculcaron los valores, consejos y por haberme dado la oportunidad de volar y de tener una carrera profesional.

Agradezco a **mi hermano**

Manuel López Moreno, por sus consejos críticos, legales y constructivos para seguir siempre adelante.

Agradezco infinitamente a **mis hermanos**

Roberto López Moreno, Jesús Miguel López moreno y Omar López moreno, hermanos frontales y guerreros que forman partes importantes de mi vida y representar la unidad familiar, Gracias por sus apoyos que me han brindado tanto consejos para seguir adelante con más fuerza y perseverancia como económicos en el nivel superior, sin ellos no hubiera culminado la licenciatura.

Agradezco a **mis hermanas**

María Isabel López moreno y Selena López moreno personas extraordinarias que han puesto su confianza hacia mí para lograr mi profesión.

Agradezco a una persona especial

Florinda Luna López, por hacerme feliz todos los días durante mi tesis, por aguantarme en los buenos y malos momentos, por tanto amor incondicional, por entrar a mi vida y llenarla de alegría, gracias por ser una persona maravillosa, encantadora tú has cautivado mi amor y tu haz sido mi motivación para mí, gracias por formar parte de mi vida.

Agradezco a mis amigos

Que me apoyaron por sus motivaciones agradables en los momentos complicados de mi formación profesional.

Agradezco a mi asesor

M.A Horacio Mendoza Mendoza, por su asesoría y sugerencia que me brindo durante la elaboración de mi tesis, Gracias por su paciencia, motivación y su orientación, estaré siempre agradecido.

Agradezco a la Universidad Michoacana San Nicolás De Hidalgo

Por abrirme la puerta, para realizar mis estudios, gracias por las facilidades otorgadas, autorización de trabajar y estudiar, esto me permitió adquirir nuevos conocimientos y experiencias, Gracias Facultad de Contaduría Y Ciencias Administrativas.

Santiago López Moreno

ÍNDICE

CONTENIDO	PAG.
DEDICATORIAS	2
AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE	5
ÍNDICE DE GRÁFICAS	8
RESUMEN	9
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO 1 FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1 Planteamiento del Problema	11
1.2 Objetivos generales de la investigación	14
1.3 Hipótesis.....	15
1.4 Tipos de Investigación y metodología	15
1.5 Justificación.....	16
CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL TEÓRICA	20
2.1 Antecedentes sobre estudios de clima organizacional	20
2.1.2 Definición.....	20
2.1.3 Importancia del clima organizacional	21
2.2.4 Características del clima organizacional	22
2.1.5 Funciones del clima organizacional.....	23
2.1.6 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert	24
2.1.7 Variables del clima organizacional	26
2.1.8 Tipos del clima organizacional	27
2.2 Factores del clima organizacional	28
2.2.1 Motivación	28

2.2.2 Teorías Administrativas	30
2.2.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	31
2.2.4 Teoría Motivacional	32
2.2.5 Teoría Psicoanalítica de la motivación	33
2.2.6 Teoría de la motivación por incentivos	34
2.2.7 Teoría de la motivación en el trabajo	35
CAPITULO III. SATISFACCIÓN LABORAL	37
3.1 Satisfacción sobre el puesto de trabajo.....	37
3.2 Satisfacción derivada del propio trabajador.....	40
3.3 Ambiente de trabajo	42
3.4 Condiciones de trabajo.....	57
3.5 Calidad de vida laboral	60
3.6 Accidentes de trabajo	62
3.7 Cultura laboral en México.....	64
3.8 Liderazgo organizacional.....	67
3.9 Productividad.....	69
3.10 Rotación de personal.....	71
CAPITULO IV EMPRESA LA GUARECITA, MORELIA MICHOACÁN	74
4.1 Antecedentes de la Empresa	74
4.1.1 La Guarecita.....	75
4.1.2 Lema	76
4.1.3 Misión	76
4.1.4 Visión.....	76
4.2 Cultura Organizacional	77
4.3 Valores que maneja la empresa.....	77
4.4 Reclutamiento y selección.....	79
4.4.1 Reclutamiento interno y reclutamiento externo.	79
4.5 Aspectos que se trata de la entrevista	81
4.6 Evaluacion del Candidato.....	82

4.7 Descripción de Puestos.....	82
4.8 Organigrama de la Guarecita	86
CAPITULO V DISEÑO METODOLÓGICO	87
5.1 Metodología.....	87
5.2 Delimitación del estudio.....	87
5.3 Muestreo	88
5.4 Ubicación temporal.....	88
5.5 Fuentes de información.....	88
5.6 Encuesta	89
4.7 Métodos de análisis y procesamiento de datos.....	91
CAPITULO VI PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	92
6.1 Análisis de datos resultados generales en gráficas.....	92
6.2 Propuestas Alternativas para la mejora y del Clima Organizacional	112
6.2.1 La estrategia que se diseña se fundamenta en dos principios teóricos fundamentales.....	113
6.2.2 Elaborar los Objetivos Estratégicos.....	114
6.3 Acciones Propuestas para la empresa la Guarecita.....	117
6.4 Organigrama modificada para la empresa la Guarecita	119
CONCLUSIÓN	120
BIBLIOGRAFÍA	121

ÍNDICE DE GRÁFICAS

CONTENIDO	PÁG
Gráfica 1: Tengo problemas en el trabajo.....	92
Gráfica 2: Trabajo en un lugar donde hay mucho ruido.....	93
Gráfica 3: Me siento decaído y agotado en mi lugar de trabajo	94
Gráfica 4: Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo	95
Gráfica 5: Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo muy desgastante	96
Gráfica 6: Siento que estoy trabajando demasiado	97
Gráfica 7: Mi trabajo exige trabajar con mucho esfuerzo mental.....	98
Gráfica 8: Tengo suficiente tiempo para hacer mi trabajo	99
Gráfica 9: A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás	100
Gráfica 10: Mi jefe presta atención a lo que digo.....	101
Gráfica 11: Mi jefe facilita la realización del trabajo	102
Gráfica 12: Las personas con las que trabajo están cualificadas para las tareas que efectúan.....	103
Gráfica 13: Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo	104
Gráfica 14: Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente.....	105
Gráfica 15: Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender.....	106
Gráfica 16: Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan por algunos de sus problemas	107
Gráfico 17: Los miembros de los demás departamentos nos prestan suficiente apoyo .	108
Gráfica 18: Los trabajadores reciben suficiente información sobre los resultados de su trabajo.	109
Gráfica 19: Durante las horas de trabajo no hay tiempo suficiente para mantener una pequeña charla con los compañeros	110
Gráfica 20: Están bien planeados los periodos de trabajo y de descanso (hora de empezar y de terminar, pausas).....	111

RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación para determinar e implementar el clima organizacional dentro de la empresa la Guarecita, ya que ayuda a que los trabajadores se sientan a gusto, mejoran el desempeño laboral y ayuda para elevar la productividad de la empresa la guarecita, ubicada en Morelia Michoacán a fin de proporcionar al directivo de la empresa, sugerencias de cambio, reforzamiento y/o de mejora al final de la investigación. El estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional que tuvo como objetivo determinar el clima organizacional y desempeño laboral en ello se logró conocer el resultado arrojado, utilizando herramientas de encuestas donde fueron aplicados a los trabajadores de la empresa la guarecita.

Palabras claves: Clima, Organizacional, Satisfacción laboral, desempeño, laboral.

ABSTRACT

The intention of this work of investigation to determine the climate organizational inside the company the Guarecita, since there helps that the workers feel a good, they improve the labor performance and it helps to raise the productivity of the company the Guarecita located in Morelia Michoacán in order to provide the executive of the company, suggestions of change, reinforcement and / or of improvement at the end of the investigation. The study is of quantitative approach of type correlational that had as aim determine the climate organizational and labor performance in it to be achieved to know the brave result, using tools of surveys where they were applied the guarecita to the workers of the company.

Key words: Climate, Organizational, labor Satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el mundo globalizado, la competitividad empresarial es un factor determinante para lograr el éxito de las organizaciones. De tal manera, es preciso que existan hombres y mujeres que cuenten con las características indispensables para convertirse en líderes empresariales ya que, se ha comprobado, que su papel es fundamental para lograr que una organización se distinga del resto.

Actualmente múltiples empresas han considerado que la comunicación es de suma importancia para que permanezca la vida en una organización. Sin embargo, la comunicación no debe de ser comprendida únicamente como un soporte mediante el cual se sustentan las distintas actividades que son llevadas a cabo dentro de una organización, la comunicación es en sí mismo un recurso, un activo que es necesario gestionar.

La carencia de integración, que tiene lugar en una buena parte de los casos a causa de una falta de información, puede ocasionar que los empleados abandonen sus tareas, lo que trae como consecuencia una productividad menor, lo cual a su vez genera que no se logren los objetivos que han sido previstos anteriormente, los cuales son motivos suficientes para que el trabajador pierda su motivación y altere el clima laboral.

Por lo tanto, el presente proyecto está orientado a realizar una evaluación del clima organizacional que permita fortalecer durante la implementación en la empresa la GUARECITA. Esta herramienta ayudará a fortalecer a identificar aquellas áreas con un ambiente inadecuado, Así mismo de no contar con el capital humano motivado, es muy difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

CAPITULO 1 FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El clima laboral afecta directamente el grado de compromiso por parte de los miembros o empleados que la integran. Una empresa con un buen clima laboral tiene una alta probabilidad de conseguir elevar el nivel de identificación con la organización.

El clima laboral tiene un impacto en los comportamientos y actitudes de los empleados. Esto es como respuesta a su propio comportamiento para que sea agradable o no, es decir, las críticas amargas de los miembros que contribuyen a la insatisfacción y descontento.

Al mismo tiempo, el clima laboral puede ser afectado por un sin número de situaciones por ejemplo: Dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, promoción y movilidad funcional, etc.

El absentismo y la rotación excesiva son otros indicadores que afectan sobre el clima laboral. Todo esto implica un sin número de problemas y la realización de modificaciones a casi todos los sistemas de la empresa.

La mala comunicación es uno de todos los elementos mencionados, la principal problemática de la organización. El clima organizacional en la actualidad es un factor de suma importancia para tener un desarrollo empresarial óptimo, el realizar un estudio a profundidad de esto puede influir de una forma directa en lo que se denomina como "espíritu de la organización".

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado de forma relativamente reciente, ya que este se implementó por primera vez a la psicología organizacional por Gellerman en el año de 1960.

Es probable que a causa de esa reciente introducción que del estudio del tema no existe una unificación de las definiciones y las metodologías que hagan posible llevar a cabo una definición y una distinción concisa.

Las descripciones de este, han variado en función de los factores organizacionales como:

- La estructura.
- Las políticas.
- Las reglas.

Incluso atributos que son tan subjetivos como puede ser la cordialidad y el apoyo. Todos estos aspectos han hecho que los investigadores en el tema dejen de un lado la búsqueda de un consenso en la definición.

El clima organizacional surgió de una idea de que el ser humano vive en ambientes dinámicos y complejos, debido a que las organizaciones están constituidas por personas, colectividades o grupos que producen distintos comportamientos que tienen influencia en este ambiente.

El autor Méndez ha expresado que el origen del clima organizacional se encuentra en la sociología, dado a que aquí, el concepto de organización dentro de la teoría de relaciones humanas hace un énfasis en la importancia que posee el hombre en su función del trabajo y en su sistema social. Se define al clima organizacional como un producto de la manera en la que las personas establecen sus procesos referentes a la interacción social y en donde tales procesos se encuentran influenciados por un sistema compuesto por valores, creencias y actitudes. (Eduardo, 2006)

El clima organizacional tiene un lugar muy importante en la gestión de los individuos y durante los últimos años ha cobrado un valor relevante como un objeto de estudio en las organizaciones de distintos sectores y tamaños que tienen como fin identificarlo, además de que emplean técnicas para su medición.

Los autores Forehand y Glimer han planteado que el clima es un conjunto de las características permanentes que están encargadas de definir a la organización, y que además influyen en el comportamiento de cada individuo que la forman.

Como una parte de esta teoría, toman en consideración cinco variables estructurales:

- El tamaño.
- La estructura organizacional.
- La complejidad de los sistemas.
- La pauta de liderazgo.
- Las direcciones y metas.

Con respecto a la empresa, puede concluirse que el clima organizacional no es muy favorable para los empleados.

Con la situación anterior, el personal de trabajo no se encuentra del todo motivado, debido a que consideran que su trabajo es muy monótono y repetitivo.

Una de las principales consecuencias de permanecer durante muchos años en sus mismas posiciones, es que además de que estos se vuelven expertos en las actividades que realizan a diario, también, por culpa de tanto tiempo haciendo lo mismo, se hacen renuentes ante los cambios o ante el hecho de tener que aceptar nuevas ideas. Aunque estos realicen proyectos de suma importancia para la empresa, no existe alguna posibilidad de que su posición cambie, debido a que las oportunidades de desarrollo están limitadas hasta consiga un título universitario.

1.2. Objetivos generales de la investigación

- 1.2.1 General

- Realizar una evaluación del clima organizacional para mejorar y elevar la productividad dentro de la empresa la Guarecita, Morelia Michoacán de Ocampo.

- 1.2.2 Específicos

- Determinar y examinar el clima organizacional de la empresa la Guarecita.
- Considerar las concepciones de motivación y sus características.
- Determinar los factores que intervienen sobre el clima organizacional dentro de la empresa guarecita.
- Demostrar las teorías relacionadas al clima organizacional aplicables a la empresa.
- Proporcionar a la empresa guarecita la información obtenida así mismo propuestas que fortalezcan el ambiente laboral.

1.3 Hipótesis

Como resultado de un buen clima organizacional eleva la productividad Caso restaurante la guarecita, Morelia Michoacán.

1.4 Tipos de Investigación y metodología

La realización del presente trabajo hace referencia a un enfoque de investigación de tipo mixto, es decir, que hará alusión a aspectos de tipo cualitativo.

El alcance de la investigación será de tipo no experimental, es decir, que se realizará "sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (Hernandez, collado y Baptista, 2014).

En relación a la temporalidad de la investigación, el estudio no experimental será de tipo transversal, es decir, "recopilará datos en un momento único" (Hernandez, collado y Baptista, 2014)

Para la obtención de la información se hará uso de la herramienta de investigación denominada encuesta, haciendo uso para ello del instrumento conocido como cuestionario.

JUSTIFICACIÓN

(Greenfield Rodger , 1995) Comunicación Interna, Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos (los supervisores conozcan las políticas de empleo y los empleados saben cuáles son sus derechos) habrá menos posibilidades de que se produzcan males entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa, así como la falta de motivación.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, sintiéndose a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelidad de los empleados hacia la empresa, generando así un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos Humanos.

Toda organización ha presentado o presenta problemas en el desarrollo de sus actividades, a nivel externo usualmente estas carencias son percibidas por el cliente, lo cual genera una incomodidad o insatisfacción al mismo y a nivel interno se culpan unos hacia otros.

¿La raíz del problema? Falta de motivación y la carencia de incentivos para generarla. Las áreas de oportunidad que se presentan en el trabajo y mucho más, ante los clientes, son un síntoma de falta de organización interna.

Las actividades no están designadas ni creadas según una secuencia con sus respectivos responsables, sino cada área trabaja según sus prioridades e intereses. Ante todo, quienes deben dominar el manejo de los procesos son los directivos de cada área, quienes, a su vez, enseñan a su equipo. Para tener una sincronización armónica, es necesario que sus directivos acuerden procesos y todos los integrantes de las áreas trabajen en base a los mismos así como los incentivos.

(Greenfield Rodger , 1995), Comunicación Interna. Aunque en la gran mayoría de empresas se tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de marketing, muchas veces se descuida a los vendedores que son últimas quienes tienen el contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas.

Según el especialista Joan Costa, en "15 axiomas para los Dircom": La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar y motivar.

Las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con sus pares y superiores. Es fundamental que esta comunicación sea ordenada y que fluya no solo en forma descendente, es decir desde la empresa hacia los empleados, sino también en forma ascendente, de la base a los cargos directivos.

"Generalmente en las empresas no existen canales formalizados de motivación ascendente, pero si descendentes, que son necesarios también pero están orientados a los intereses de la organización y no de las personas que se encuentran en la línea de fuego" advierte la Lic. Carina Mazzola especialista en Comunicación en las organizaciones y socia de Pro comunicar.

Dentro de una organización la motivación y comunicación sirve además para realizar una ordenada distribución de la información y para dar coherencia al proyecto institucional.

Sólo se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos se sientan plenamente identificados con las realidades empresariales y sobre todo motivadas. Para ello se deben comunicar correctamente los objetivos a todos los miembros de la organización.

Los empleados al poder expresar sus opiniones y sentirse escuchados y valorados se sienten motivados, alineándose de esta manera a los objetivos de la empresa.

“Contar con un plan estratégico de comunicación interna es fundamental para que todas las acciones de comunicación estén vinculadas, tengan una lógica común y respondan a los intereses detectados en el público interno (Recursos Humanos) a partir de una auditoria de comunicación interna” señala el Lic. Martín González Frigoli, Director Ejecutivo de la consultora AB comunicaciones.

“La Comunicación Interna no solo sirve para alinear la visión-misión de la empresa sino que ayuda a mejorar los estilos comunicativos de los líderes ya sean directivos, gerentes o supervisores” afirma Mazzola.

Es importante conocer lo que viene a significar la motivación en una empresa.

La motivación es un factor de suma importancia para las organizaciones debido a que esta hace posible que se enfoque el esfuerzo, la energía e incluso la conducta que posee el trabajador con respecto al alcanzar metas de la empresa y de ellos mismos.

Que son aspectos que también tienen influencia en el rendimiento de los trabajadores dentro de la empresa.

Hay tres tipos de programas motivadores que la empresa debería de tener en consideración:

- Programas de pagos incentivos.

Estas son campañas organizadas de forma sistemática, que se enfocan en las personas y los equipos, además de que mejoran el entorno y los resultados que la empresa obtiene. Estas se han desarrollado para:

- Promover acciones en específico.
- Estar dirigidas a un objetivo definido.
- Generar resultados que puedan medirse e integrarse en estrategias motivacionales.

Cada programa orientado a incentivos debe de tener un objetivo bien claro, además de que pueda ser medible y que haga posible el estudiar los resultados que se han generado. Puede definirse a un incentivo como algo que puede motivar o animar a un individuo para llevar a cabo una acción determinada, esto puede ser empleado por la empresa en forma de:

- Incremento de sueldo por méritos.
- Gratificación por actuación individual.
- Incentivos por la actuación en grupo.

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL TEÓRICA

2.1 Antecedentes sobre estudios de clima organizacional

Díaz Arizmendi en el 2015, realizó la investigación: La relación del Clima Organizacional en la Motivación de logro de trabajadores Mexicanos, en la Universidad Nacional Autónoma de México.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se identificó la existencia de una relación significativa entre el factor maestría de motivación de logro y los factores de clima organizacional; satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así que en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo.
- ✓ Entre el factor competitividad de la motivación de logro y tres factores de clima organizacional: satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre los compañeros y beneficios y recompensas se observa una relación significativa, con esto concluye que en un clima organizacional favorable se describe el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

2.1.2 Definición

El clima organizacional se define desde distintas posturas como una variable mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual (Toro, Calderon; 2009, Calderon 2006. Citada por CIFE 21, 2014, et al.)

También se describe como un conjunto de atributos específicos de un órgano particular que refleja la manera en que se establecen las relaciones entre la organización, sus miembros y el medio ambiente (Marin, 2003, Scott 2003). En otra postura, el clima es una variable que incide en la satisfacción y motivación de los individuos (Salinas e. c., 1994, cife 21) y otros autores, por el contrario, lo determinan un resultado de los procesos de socialización de los sujetos (schneider, 1983, et al.2006) en esta línea el clima también es influenciado por otros factores como el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales que perciben los individuos y también por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones (Marin, 2003, Scott 2003).

2.1.3 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es de gran importancia ya que permite estudiar los elementos de la cultura de las organizaciones que afectan el desempeño de las personas, por lo que hoy en día las organizaciones deben ser más competitivas en su actividad productiva, teniendo que interactuar en ambientes favorables que faciliten el trabajo de sus empleados y les permita alcanzar los objetivos estratégicos de sus instituciones. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Mediante esta herramienta se puede identificar aquellas áreas con un ambiente organizacional inadecuado. De no contarse con el recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, para lograr esos objetivos hay que tener en cuenta el elemento humano de la institución. Es decir, un ambiente laboral adecuado para sus colaboradores donde se les permita expresar una actitud creativa para el desarrollo de sus labores.

2.2.4 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Chiavenato postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

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

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

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

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

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

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

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

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

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

2.1.5 Funciones del clima organizacional

Desvinculación: esta función logra que los empleados que no están vinculados con la empresa se comprometan.

Obstaculización: lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

Alejamiento: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Es decir describe una distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

Consideración: Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.

Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimiento existen dentro de la organización.

Por consiguiente, las funciones del clima organizacional ayudan a fortalecer el ambiente de trabajo, además contribuirá de esta manera a la obtención de buenos resultados para la organización.

2.1.6 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores .

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional. Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- 1.-Flujo de comunicación
- 2.-Práctica de toma de decisiones
- 3.-Interés por las personas

4.-Influencia en el departamento

5.-Excelencia tecnológica

6.-Motivación

2.1.7 Variables del clima organizacional

El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tiene de ellas.

Las variables consideradas en el concepto del clima organizacional según Resis Likert son:

- ✓ **Variables del ambiente físico:** espacio, condiciones de ruido, calor, Contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.

- ✓ **Variables estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

- ✓ **Variables del ambiente social:** compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación, etc.

- ✓ **Variables personales:** aptitudes, actitudes, motivación y expectativas.

- ✓ **Variables propias del comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que tiene los miembros de la misma.

Estas variables a su vez se clasifican en tres tipos que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción del clima:

- ✓ **Variables causales:** se definen como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona.
- ✓ **Variables intervinientes:** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa.
- ✓ **Variables finales:** estas surgen como resultado de las variables causales y las intervinientes, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización.

2.1.8 Tipos del clima organizacional

A continuación se presentan algunos de los principales climas que pueden ser encontrados en las organizaciones.

Sistema: Autoritario-Explotador: es aquel en que la organización no tiene confianza en sus trabajadores. Las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados laboran bajo el temor, de castigos y amenazas, la comunicación de la dirección con su empleados solo existe de forma de órdenes e instrucciones.

Sistema: Autoritario-Paternalista: este tipo de clima permite a la dirección tener la confianza condescendiente en su trabajadores, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas veces se toman en los niveles jerárquicos inferior. Este juega más con las necesidades sociales de sus empleados.

Sistema: Participativo-Consultivo: Es aquel que toma las decisiones en la cima, pero le permite a los subordinados a que tomen decisiones más específicas en los

niveles inferiores. La dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas son mayores y los castigos ocasionales.

Sistema: Participativo-En Grupo: es aquel donde los procesos de toma de decisiones están dispersos en toda la organización y bien integrados en los niveles, la relación entre la dirección y los empleados son buenas, la comunicación es lateral. Estos están motivados a participar en el alcance de sus objetivos y metas, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

2.2 Factores del clima organizacional

2.2.1 Motivación

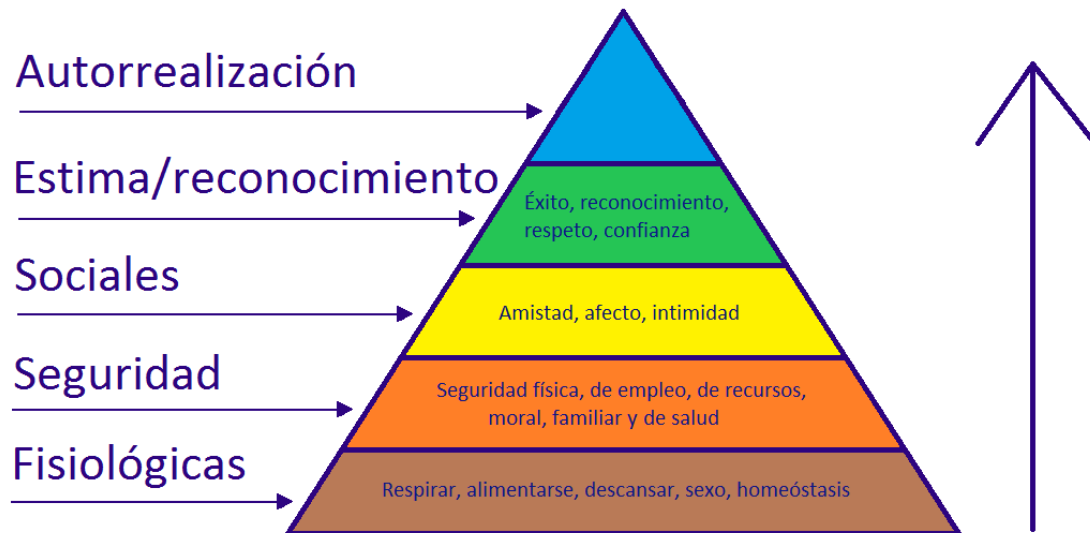
La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En la actualidad es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo y dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable. (Montañés, 2004)

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, y provoca al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Para Maslow, psicólogo norteamericano, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades básicas, que son necesidades referentes a la supervivencia; en el segundo escalón están las necesidades de

seguridad y protección; en el tercero están las relacionadas con el carácter social, llamadas necesidades de afiliación; en el cuarto escalón se encuentran aquellas relacionadas con la estima del individuo hacia el mismo, llamadas necesidades de reconocimiento, y en último término, en la cúspide, están las necesidades de autorrealización.



La idea principal es que sólo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo, es decir, no se puede pasar a la siguiente hasta que no se haya satisfecho a las anteriores.

Según Piaget, psicólogo conocido por sus aportaciones al estudio de la infancia y del desarrollo cognitivo, define a la motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno.

Frederick Herzberg, psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene. Los factores de motivación, logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos; son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene como el

salario, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente laboral, fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Para Sigmund Freud el ser humano cuenta con motivaciones inconscientes que condicionan y determinan sus actos y decisiones. A estas motivaciones inconscientes se les llaman pulsiones.

Freud afirma que la pulsión que hace mover básicamente al hombre es la libido. Según sus palabras, la libido es una pulsión, una energía pulsional relacionada con todo aquello susceptible de ser comprendido bajo el nombre de amor, o sea, amor sexual, amor del individuo a sí mismo, amor materno y amor filial, amor a la humanidad en general, a objetos y a ideas abstractas.

2.2.2 Teorías Administrativas

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador que deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Las empresas generalmente están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. (EURORESIDENTES, 2015)

Estos medios están referidos a: planeación estratégica, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado usos de los recursos, etc. Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores.

Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- Capacitación
- Remuneraciones
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Clima organizacional
- Relaciones humanas
- Políticas de contratación
- Seguridad
- Liderazgo
- Sistemas de recompensa

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

2.2.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow presentó una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. La Jerarquía de las Necesidades ordena las necesidades desde los niveles más bajos y más básicos, hasta las de niveles más altos. Maslow plantea entonces, dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana. (Montañés, 2004)

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las necesidades de déficit,

las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad , las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, cuáles serían las necesidades de auto y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Para Maslow, el convertirse plenamente en humano implicaría la aceptación de satisfacción de las necesidades determinadas por la base biológica humana, lo que permitiría, tras satisfacer las tendencias que unen al individuo con el resto de la humanidad, descubrir lo idiosincrático, lo que distingue a cada persona del resto de los seres humanos, el descubrir los gustos, talentos determinados por la herencia, para concretizarlos en base al trabajo esforzado.

2.2.4 Teoría Motivacional

En las teorías motivacionales, se puede hablar también de teorías homeostáticas, teorías del incentivo, teorías cognitivas, teorías fisiológicas, teorías humanistas.

Este tipo de teorías explica las conductas que se originan por desequilibrios fisiológicos como pueden ser el hambre, la sed, pero también sirven para explicar las conductas que originadas en desequilibrios psicológicos o mentales producidos por emociones o por enfermedades mentales que también suponen la reducción de una tensión que reequilibra el organismo.

La homeostasis es un mecanismo orgánico y psicológico de control destinado a mantener el equilibrio dentro de las condiciones fisiológicas internas del organismo y de la psiquis. Consiste en un proceso regulador de una serie de elementos que han de mantenerse dentro de unos límites determinados, pues de lo contrario peligraría la vida del organismo.

Se sabe que existe una serie de elementos y funciones que deben de estar perfectamente regulados y cuyo desequilibrio sería de consecuencias fatales para la vida; por ejemplo, la temperatura, la tensión arterial, cantidad de glucosa o de urea en la sangre. Estas y otras funciones están reguladas y controladas por los mecanismos homeostáticos, y cada vez que surge una alteración en uno de estos elementos y funciones, el organismo regula y equilibra la situación poniendo en marcha una serie de recursos aptos para ello. (Montañés, 2004)

2.2.5 Teoría Psicoanalítica de la motivación

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro.

Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

El punto de partida de Freud, máximo representante y fundador del psicoanálisis, es claramente homeostático. La tarea básica del sistema nervioso es preservar al organismo de una inundación estimular desequilibradora, y a la vez facilitar la consecución del placer y la evitación del dolor.

Tanto las pulsiones, como el aparato que regula su acción, son conceptuadas en términos psíquicos, en el límite entre lo físico y lo mental.

Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de la vida.

El modelo de motivación adoptado por Freud es un modelo hedonístico de tensión-reducción que implica que la meta principal de todo individuo es la obtención del placer por medio de la reducción o extinción de la tensión que producen las necesidades corporales innatas.

La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y dentro de las teorías de la motivación.

2.2.6 Teoría de la motivación por incentivos

La explicación de la motivación por incentivos se debe a autores como Young, Thorndike, Olds, Mc Clelland, Skinner, Ritcher.

Para empezar hay que reseñar que hay una relación profunda entre la psicología de la afectividad y el concepto de incentivo que se da al existir una conexión, más o menos total, entre los principios hedonistas y el tema de los incentivos. Un incentivo es un elemento importante en el comportamiento motivado. Básicamente consiste en premiar y reforzar el motivo mediante una recompensa al mismo.

Los incentivos más importantes o comunes son el dinero, el reconocimiento social, la alabanza, el aplauso. Un incentivo es un incitador a la acción, es un motivo visto desde fuera, es lo que vale para un sujeto, es lo que le atrae.

Aunque la atracción puede estar fundada en operaciones distintas de la experiencia afectiva, no cabe duda que el placer y el dolor que experimentan los individuos en su interacción con las cosas, forman una parte singularmente profunda de su conducta tanto apetitiva como evitativa.

De la verdad indiscutible de que los organismos tienden en líneas generales a conseguir placer y evitar el dolor han partido las interpretaciones hedonistas del incentivo. Pero estas teorías también explican cómo algunos motivos pueden llegar a oponerse a la satisfacción de las necesidades orgánicas básicas e incluso desencadenan comportamientos perjudiciales para el organismo. Este tipo de motivación por la búsqueda del placer explicaría, por ejemplo, el consumo de tabaco, el consumo de drogas.

2.2.7 Teoría de la motivación en el trabajo

La motivación tiene componentes internos, que son necesidades propias del organismo humano y elementos externos, que son presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso.

La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene. Toda conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen.

En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales. Por lo tanto, se puede definir la motivación en el trabajo como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

La motivación se inicia cuando el individuo toma conciencia de alguna carencia que debe llenar o de algún desequilibrio que desea corregir. Sin esta experiencia psicológica, aun cuando la necesidad objetivamente exista, no hay motivación. Esa necesidad se filtra a través de la cultura, que ofrece una gama de alternativas para satisfacerla, espectro que normalmente varía entre una y otra sociedad. Así, la necesidad se convierte en un deseo específico.

Con ese deseo por satisfacer, el individuo localiza en su entorno organizacional o social el o los incentivos que lo colmarán. Si no existiera tal incentivo, el simple deseo no producirá conducta alguna y el proceso motivacional se interrumpiría.

Una vez precisado el incentivo u objetivo a alcanzar, la persona selecciona un curso de acción que lo conducirá hasta esa meta. Luego, inicia la conducta dirigida a la conquista del citado incentivo y persiste en ella hasta alcanzarlo. Si lo logra, el individuo satisfará la necesidad que originó el ciclo. Si algún obstáculo impide el logro del objetivo sobreviene la frustración.

Debe señalarse que hay necesidades que producen ciclos más largos que otras. La motivación produce un alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño. (Montañés, 2004)

CAPITULO III. SATISFACCIÓN LABORAL

3.1. Satisfacción sobre el puesto de trabajo.

La satisfacción laboral se relaciona con el clima organizacional para determinar esto es importante conocer diferentes concepciones, por ejemplo el siguiente autor menciona que: *"la satisfacción laboral es un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo"*. (Gorostegui, 2012)

Es decir, la satisfacción laboral es una parte de la calidad laboral, que se relaciona con la intervención organizacional.

La importancia de la satisfacción laboral radica en la actitud que el individuo tiene hacia sus funciones laborales, y estas a su vez están relacionadas con las características del puesto, es decir, el trabajo que realiza con debe ser considerado dentro de sus estándares de bienestar para que su actitud frente a este se considere satisfactorio.

Para desarrollar un clima organizacional adecuado y la satisfacción del individuo con su trabajo se debe considerar algunos factores como: (Gonzalez, 2012)

- ⇒ Información clara de los objetivos generales de la organización
- ⇒ Definición de los objetivos específicos
- ⇒ Toma de decisiones adecuada
- ⇒ Dirección en la ejecución de las tareas
- ⇒ Remuneraciones por la realización de tareas

Por esta razones, el empleado o trabajador necesita calificar su trabajo, dentro sus estándares exige sentir que lo que realiza es algo razonable, competente y que desarrolla su capacidad intelectual y sobre todo que considere una satisfacción al realizar dichas tareas.

Por lo tanto, es trascendental subrayar que no todos los empleados definen la satisfacción de la misma forma o por las mismas circunstancias, es decir, para unos puede ser que se sienta satisfechos porque posee justamente destreza, otro cuando es reconocido públicamente, otros puede ser lo fácil que pueda ser la tarea realizada, otros porque su trabajo les da la oportunidad de viajar, otros que pueden ser la mayoría porque su trabajo no ocasiona tensiones ni presiones, etc.

Respecto que la organización, *"debe preocuparse de que el interés y la motivación del trabajador se mantenga, para esto debe cuidar: la creatividad, variedad, autonomía, enriquecimiento del trabajo, la complejidad e incluso la dificultad a la hora de diseñar una determinada tarea."* (Chinag, 2010) La mayoría de los empleados desean la oportunidad de utilizar sus destrezas y capacidades, y sobre todo cuando son capacitados precisamente para ese puesto en el que están laborando.

En la actualidad algunas empresas manejan la promoción como motivación dentro de la organización, y esta es muy atractiva para los trabajadores puesto que es una oportunidad de crecer y conseguir logros, y sobre todo que sea una promoción justa.

La promoción puede satisfacer de diferentes formas a los individuos, es decir, cada uno tiene diferentes expectativas y las metas que pueda tener en el ámbito laboral, depende de la autonomía, autoconcepto, seguridad, confianza en sí mismo, edad, genero, expectativas de cada persona.

Es significativo señalar que aquí entra la disciplina del comportamiento organizacional, es decir, "los empleados que tiene el conocimiento de las habilidades necesarias para desempeñar de las tareas que realizan.

Mientras que aquellos que no son capaces de desempeñar un puesto enriquecido podrían experimentar frustración, estrés e insatisfacción con el mismo.” (Hellriegel, 2012)

Estas actitudes son importantes sobre todo porque existen empleados que si quieren sobre salir en su puesto laboral, pero carecen de habilidades y conocimiento para realizarlos. Por eso es indispensable que dentro de la promoción que la organización realice evalúe de forma correcta las competencias de sus empleados para que se sientan satisfechos y motivados al realizar sus laborales, porque saben que están siendo considerados, por sus logros y sobre todo que son tomados en cuenta. La organización debe tomar en cuenta que una opción puede ser la capacitación y desarrollo de cada uno de los puestos.

Por eso, es esencial que la ubicación de una persona en un puesto de trabajo tenga relación con la motivación. Se interpreta de la siguiente manera: “la ubicación de una persona en el puesto más adecuado respecto de sus capacidades tiene una relación directa con su motivación” (Alles, 2006)

Una organización requiere que las personas ocupen sus puestos de acuerdo a sus competencias y conocimientos. Pero sucede por diferentes situaciones que una persona ocupa un puesto que no tiene el perfil o no está capacitada para ello, suele suceder que por diferentes razones y que el gerente es quien toma estas decisiones y puede ser por estrategia empresarial o por situaciones tecnológica que el puesto lo requiera.

Esto ocasiona en el empleado frustración y actitudes de estrés que puede llevarlo a alterar el clima laboral de la empresa, aunque esto pueda pensarse que puede aumentar su motivación por su ascenso, en ocasiones no para todos ser un motivo de satisfacción en el trabajo. Es decir, por esta razón se menciona que: “para tener éxito en un puesto de trabajo se requieren ciertas competencias que marcaran la diferencia ente el necesario desempeño superior, y uno malo o estándar, combinado con los conocimientos previos.” (Alles, 2006)

3.2. SATISFACCIÓN DERIVADA DEL PROPIO TRABAJADOR

Los empleados valoran el trabajo que se corresponde con sus intereses personales. Es decir, relacionados con la experiencia previa, un triunfo inicial y el estilo de pensamiento entre otros.

Cuando el individuo disfruta su trabajo tomando en cuenta los valores que para él puedan ser importantes como son el dinero, y el ascenso. Unas aportaciones son: *“una teoría entendida o relacionada con la satisfacción del trabajador, que va en función del valor y magnitud de las recompensas que obtiene realmente como consecuencia de la realización de su propio trabajo, y las que consideran debe obtener.”* (V.M.T., 2010)

Señala las recompensas extrínsecas que son aquellas que son controladas por la organización o la empresa: salario, los ascensos, el status y la seguridad, es decir satisfacen sus necesidades inferiores.

Y las recompensas intrínsecas que son las necesidades de autorrealización o de las necesidades superiores.

Se les llaman recompensas intrínsecas y extrínsecas pero que no están directamente relacionadas con la relación de trabajo. De acuerdo a esto se dice que si la satisfacción depende de las recompensas recibidas hacia el trabajador por su rendimiento alcanzado, la satisfacción depende del nivel de rendimiento y no al revés. Esta teoría de las expectativas menciona que el esfuerzo, determina el nivel de rendimiento.

Y otorga dos proposiciones básicas:

- *“El nivel de rendimiento es uno de los determinantes de la satisfacción en el trabajo, a través de su influencia sobre las recompensas que realmente obtiene el trabajador.”*

- *La satisfacción en el trabajo es uno de los determinantes del nivel de rendimiento, a través de su influencia sobre la valencia de las recompensas.* (V.M.T., 2010)

Remarcan la importancia de lo que percibe el trabajador de las organizaciones, es decir, no importan si los salarios son más altos, sino la sensación de que sus salarios es baja en comparación con el esfuerzo realizado, en conclusión su satisfacción personal ante esto es lo que indica el bienestar laboral del mismo.

Otra teoría que menciona Palomo (2010) es la teoría de March y Simón que sugiere la existencia de relaciones directas, indirectas y circulares entre la satisfacción y el rendimiento.

Para estos teóricos la motivación para producir en lo laboral surge de un estado, presente o anticipado, de descontento, esto ocasiona un sentimiento de búsqueda de alternativas tendientes a resolver al estado de insatisfacción o lo que produce esta insatisfacción. Por lo tanto ellos proponen el siguiente modelo:

- ⇒ *“Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es la satisfacción en el trabajo.*
- ⇒ *Cuanto mayor es el valor de las recompensas esperadas, mayor es el nivel de aspiración*
- ⇒ *Cuanto más alto sea el nivel de aspiración, menor será la satisfacción.”*
(V.M.T., 2010)

Es decir, un estado de satisfacción o insatisfacción, actual o repentino, determina si el trabajador mejora o baja su rendimiento laboral.

Analizando las propuestas en la primera la relación se da en que si la satisfacción y el rendimiento son positivo, cuando exista una valiosa recompensa.

Pero aquí sucede una contradicción si un trabajador percibe, independientemente de que su percepción se corresponda o no con la realidad, que la promoción, es independiente de su rendimiento en el puesto que ocupa actualmente, dejará de esforzarse por mejorarlo.

Lo importante de estas teorías es considerar las cogniciones del sujeto, con la satisfacción y el rendimiento del mismo.

Los comportamientos de un trabajador hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que se tenga de cada uno de ellos. Se debe observar la conducta de las personas sobre la base de comportamientos que se le puedan indicar. Las competencias son características propias de la personalidad y los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y su nivel o grado.

3.3. Ambiente de trabajo

Se sabe que el éxito de que la organización tenga en su relación con los empleados depende de las acciones que haya emprendido con anticipación para que los problemas que se presenten no sean causas de sorpresas dentro de la organización. Es decir, el entorno laboral, "se ve determinada por la forma en que los empleados juzgan su actividad dentro de empresa. Ya que todas las acciones de la organización deben ser dirigidas a mejorar la convivencia de todos los empleados." (Cuesta, 2010)

La organización puede desarrollar labores sistemáticas que se pueden aplicar para conseguir una mayor calidad de vida en el trabajo, favoreciendo el clima laboral. Algunas acciones son: *"la necesidad de compartir el poder; el enriquecimiento del puesto de trabajo; la mejora de las relaciones y de la comunicación; la labor de asesoría del departamento de Recursos Humanos.*

La retribución justa y equitativa; una formación acorde con las capacidades de las personas."

Para que todo esto funcione y sea aplicable es lógico pensar que los directivos deben estar convencidos de mejorar la calidad de la empresa, y por ende suele resultar un beneficio para los empleados.

Un cambio organizacional tiene muchas ventajas, pero como se sabe en la vida laboral diaria se presentan obstáculos que pueden interrumpir este cambio laboral. Y sobre todo porque como se sabe el miedo al cambio es inevitable y la resistencia a ellos es aún peor.

Y no solo la resistencia proviene de los directivos sino de los empleados, y cuando existen sindicatos de los mismos, y los puestos de alto mando.

Los empleados temen por las repercusiones económicas o de puesto que pueda afectarlos y los directivos por los resultados de productividad que pueden resultar al momento de un cambio.

Es determinante tomar en cuenta que para un programa de calidad de vida en el trabajo, se requiere la participación de todos los que forman parte la empresa. La calidad del entorno laboral debe ser el principal objetivo de una organización y beneficiarla por muchos años.

Para analizar las políticas que favorecen la conciliación entre la empresa y el trabajador: (Cuesta, 2010)

⇒ **Flexibilidad:** ser flexible no es síntoma de debilidad, la dirección de la organización debe establecer políticas de incentivos, y no por horas de trabajo, tomar en cuenta la trayectoria profesional o de acontecimientos en los cuales el empleado a participado. También marcan la flexibilidad espacial como una posibilidad de trabajar fuera de la oficina (dependiendo del contexto de la empresa)

Ellos mencionan esto, considerando las nuevas tecnologías que pueden apoyar a realizar ciertos trabajos fuera de oficina.

⇒ **Beneficios sociales extrasalariales:** Estos beneficios ya los aplican en algunas empresas, como son: seguros médicos, aportaciones a planes de pensiones, seguros de vida, cheque restaurante, etc.

⇒ **Apoyo profesional:** es un servicio que se le puede otorgar al trabajador para ayudar a conciliar. Desde un plan de carrera hasta la gestión del estrés. Prestando un servicio de psicología para apoyarlo en estos aspectos.

⇒ **Políticas de servicios:** son prestaciones que puede otorgar la empresa a los empleados como por ejemplo: el cheque escolar, pago de guardería, etc. apoyándolos de forma parcial con estos pagos.

Otro punto que puede intervenir dentro del ambiente laboral es el uso del poder y la comunicación dentro de la organización. El poder es un elemento utilizado con frecuencia en las relaciones entre los individuos; se dan relaciones de poder entre padres e hijos, entre los componentes de una pareja, y lógicamente, entre los compañeros de trabajo.

El poder: *"es el dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar una cosa"; es decir, es la capacidad de conseguir que se hagan las cosas como uno quiere. Alude, a cierta habilidad que posee quien ejerce. Mientras que la autoridad" es el carácter o la representación de una persona que su empleo, mérito o nacimiento".* (Cuesta, 2010)

Se sabe que en todas las organizaciones o empresas existen relaciones de poder entre los individuos, cuando se no se da la correspondencia entre las necesidades de la organizaciones y las necesidades propias de las personas.

La palabra misma de poder siempre es sinónimos de connotaciones negativas, pero bien utilizada y de manera justa suele dar resultados positivos para la organización. En las organizaciones suele darse que el poder lo imponen los directivos con sus normas y restricciones que suelen ser excesivas y rígidas; resultado un poder inútil y al mismo perdiendo la autoridad.

El poder debe ejercerse para relacionar la colaboración entre las personas y mejorar las relaciones entre ellas, compartiendo el poder ayuda a mejorar las relaciones y puede crear un clima de colaboración.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores es una propuesta lo que se requiere para que prospere en una empresa, es necesario un cambio paulatino y no se debe imponer a la fuerza.

Para que pueda suceder eso es indispensable que los directivos de las empresas estén realmente convencidos de compartir ese poder a los empleados. Consiguiendo una apertura con ellos, para crear un clima de confianza, mejorando los canales de la comunicación entre directivos y empleados.

Estos son algunos aspectos que deben tener las personas o los grupos de personas para ser poderosos:

- ⇒ **Posiciones de poder (autoridad).** Considera que el individuo con mayor autoridad las personas obedecen porque tiene un legítimo. Esto relaciona el poder con la jerarquía y la autoridad.
- ⇒ **Control de recompensas.** Considerar un premio como puede ser, un ascenso, cursos, o recursos para realizar el trabajo hace a las personas más poderosas. A esto se llama el poder de las recompensas, cuando se les otorga este premio saben responder a las indicaciones de los directivos.

- ⇒ **Poder coercitivo.** Este es un punto muy especial ya que está basado en la capacidad para dar una sanción o tomar represalias sobre otras personas para tener el poder. Pero cuando se aplica este poder los empleados solo responden por temor al castigo.

- ⇒ **Información y experiencia.** La información otorga poder, y eso suele tomarse en cuenta para la toma de decisiones. Aunque las personas no tengan un puesto muy alto, simplemente con tener información suelen ser, indispensable y eso les da el poder.

- ⇒ **Establecimiento de alianzas:** las personas que tienen mucha facilidad para relacionarse, también la tienen para conseguir situaciones que ellos desean, es decir, tienen también el poder. Los directivos que aunque su función sea otra, pero que se dedican a establecer relaciones amistosas con los empleados tienen mayor éxito en las indicaciones que dan y que son realizadas como ellos desean.

- ⇒ **Carisma:** existen personas con características personales como la presencia y el don de palabra que aumenta su poder de manera rápida y favorable.

Como se pudo observar, existen diferentes tipos de poder que se pueden ejercer para alterar o beneficiar el ambiente laboral. Ahora, es importante referirse a las relaciones que se dan en la organización o empresa, las personas suelen tener actividades fuera de la empresa que son personales pero que es de suma importancia para ellos.

Es decir, planteando que muchas de las personas suelen llevarse los problemas al trabajo y esto puede ser causa de roces y tensiones que se producen en todas las relaciones humanas.

En las empresas surgen grupos de amistad cuando los empleados se unen en función de determinadas características, les puede gustar la misma música o tomar el café. Y normalmente se relacionan fuera de la oficina o de la empresa. La contraparte sería los grupos formales que se unen dentro de la empresa por indicaciones de la dirección, y se influyen en realizar alguna actividad a través de la autoridad.

Regularmente, el líder es elegido por la dirección para tener comunicación con los integrantes y el control se basa en las sanciones o recompensas.

Estos grupos formales se dividen en; grupos de mando y grupos de trabajo. Es obvio que los grupos de mando son los que tienen la comunicación directa con el alto mando de la empresa o el jefe inmediato, se pueden constatar sus jerarquías en el organigrama de la empresa.

En cambio, los grupos de trabajo son aquellos que pueden pertenecer al mismo departamento o en distintos que pero su función es llevar a cabo una actividad de la empresa. *"Trabajar en grupo requiere un aprendizaje, para obtener la confianza entre quienes integran el grupo y puedan alcanzar las técnicas requerida por la organización para realizar alguna actividad. Se necesita madurez y una buena comunicación para lograr el trabajo en grupo"* (Cuesta, 2010)

Se proponen un modelo de cuatro fases que indica las etapas por las que pasa el grupo desde sus inicios hasta su final.

- ⇒ Primera fase: es cuando no se sabe que capacidades tienen los integrantes del grupo, y se empieza a tomar una actitud de temor a competir con los demás. Es la fase donde se empieza a aceptar unos a otros.
- ⇒ Segunda fase: pasado el momento de la primera, es el momento de la toma de decisiones y la solución de los problemas planteados.

⇒ Tercera fase: la motivación es indispensable en esta etapa y el grupo se da cuenta que es mejor cooperar que competir.

⇒ Cuarta fase: aquí los integrantes ya están organizados y el propio grupo ejerce el control.

No se tiene una idea de cuánto dura estas fases y tampoco si se puede aplicar a todos los grupos, pero es necesario conocerlas para determinar la importancia que tiene para las metas del grupo y sobre todo para la empresa.

Otro punto que se considera de importancia para el ambiente laboral es la comunicación en la organización, cuando esta no se da eficazmente, reduce la probabilidad de buenos resultados.

También la empresa tiene comunicación con el exterior, en la transmisión de sus valores. Por supuesto que la comunicación es responsabilidad de los directivos de la empresa, pero el Departamento de Recursos Humanos debe darles la orientación, para encontrar mejores formas de comunicación. También los directivos deben dar el ejemplo con el comportamiento, porque eso también es comunicación hacia sus empleados.

"La confianza que el emisor del mensaje inspire en el receptor, es decir, la credibilidad de la fuente, es un aspecto fundamental a la hora de interpretar los mensajes." (Cuesta, 2010)

Suele pasar que la comunicación entre los directivos y los empleados es muy difícil, y a veces imposible, porque el directivo se relaciona con un número muy reducido de personas, y en muchas ocasiones es por la falta de tiempo y otras porque no lo saben. Muchas veces son personas inalcanzables, que están rodeados de secretarios, escritorios y se distancian del resto de los empleados.

Por consiguiente algunas tareas de comunicación habituales en la organización son: (Gan, 2010)

- ⇒ Consultar. Siempre preguntar a las personas responsables o a los compañeros cualquier situación relacionada con el trabajo.
- ⇒ Informar. Otorgar datos o información a otras personas, independientes si son usuarios o clientes externos, compañeros de la misma área o ajenos a ella.
- ⇒ Debatir /contrastar. Siempre intercambiar puntos de vista sobre problemas, soluciones, métodos, actividades, sobre el trabajo en común.
- ⇒ Proponer. Enunciar una iniciativa destinada a solucionar problema o aspectos relacionados con el trabajo.

Regularmente se dice que cierta empresa tiene mala comunicación, se enciende un foco rojo que se está en una situación crítica y que hay que mejorar. En una organización se puede encontrar con situaciones como las siguientes cuando se habla de mala comunicación:

- a) Medios de comunicación poco profesional.
- b) Subculturas dentro de la cultura general de la empresa que hablan distintos idiomas.
- c) Lobbies (grupos de poder o de fuerza) que regularmente están organizados dentro de la empresa.

Estos aspectos lo que único que puede tener es un mal resultado, desafortunadamente los mensajes de comunicación se seguirán produciendo pero de forma inadecuada.

Mucho tiene que ver la dirección cuando este tipo de situaciones sucede, en muchas ocasiones se escucha la frase por parte de ellos de "tenemos que mejorar" pero eso lo único que denota es paternalismo y mando. Que esperan que les digan "como deben hacerlo" para cambiar todo el proceso.

Por otra parte, el tipo de comunicación poco profesional, es la que existe entre los empleados cuando están en la cafetería o en los pasillos, solo conversando situaciones familiares, deportivas o de otra índole.

A esto también se le llama comunicación informal cuando hay críticas, rumores y el mal ambiente provocado por la falta de estructura solidas de comunicación formal.

La comunicación formal y/o operativa se logra dando fluidez a la que ya existe dentro de la organización entre todos los departamentos o áreas funcionales.

Las razones para centrar la comunicación profesional como una base en la organización y en el trabajo colectivo es indispensable, considerando aspectos que ya fueron planteados en párrafos anteriores como: la motivación, el proceso de cambio, aprendizaje y desarrollo.

Hay muchas ventajas para considerar la comunicación profesional una necesidad dentro de la organización, y no solo para la organización sino para las personas que trabajan en ella.

"uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento." (Gan, 2010)

La participación de los empleados es una parte medular en la organización, y en el ambiente laboral, se sienten identificados con la empresa y están motivados a realizar sus tareas de forma organizada, y tomando las instrucciones claras que les fueron otorgadas, el proceso de comunicación con su jefe inmediato se da forma correcta.

Con todo esto, la comunicación profesional otorga muchos beneficios como: mejorar la calidad de vida en la empresa, la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, y el aumento de productividad y la competitividad dentro de las personas que integran la organización.

Para alcanzar la comunicación formal se debe realizar una gestión de la misma tomando en cuenta un objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación que presentan las personas o los grupos que forman la organización. Para ellos se debe hablar de las necesidades básicas que debe cubrir la gestión de la comunicación.

- ⇒ Identificar las partes de la estructura de la organización que dan y reciben la información, verificando las entregas y recepciones de esa información, valorando si corresponden con las necesidades reales.
- ⇒ Valorar la idoneidad de los flujos de intercambio entre esas partes. Los canales, la periodicidad, emisión y recepción etc.
- ⇒ Desarrollar en las personas los conocimientos y hábitos necesarios para que la información relevante fluya.

Existen diferentes tipo de comunicación en la empresa como es la comunicación interna, como su nombre lo indica puede estar dirigida a un solo grupo de la organización. La comunicación interdepartamental; que se expande a diversas áreas de trabajo o departamentos dentro de la organización.

En muchas organizaciones o empresas se escucha el término de comunicación horizontal o transversal, que se relaciona con las múltiples actividades del proceso de la empresa.

Y por último, la comunicación interdepartamental, que se produce dentro de la misma área de trabajo de la empresa.

Se puede analizar la necesidad de comunicación en una empresa, por medio de un estudio exhaustivo, en un grupo pequeño dentro de la organización. Se deben aplicar instrumentos para medirla, estos pueden ser cuantitativo y cualitativos, entrevistando al personal, registro de observaciones etc.

El resultado que arrojen, determinará si es necesario implementar un plan de comunicación en la empresa, basándose en las necesidades concretas. Las personas que son responsables de desarrollar el plan de comunicación, pueden elegir entre muchos los instrumentos de mejora de la comunicación, dependiendo del objetivo y alcance del mismo. Se propone lo siguiente.

Dentro de la mala comunicación existe una situación que es preponderante destacar que es trabajar bajo estrés y que está relacionado con el ambiente de trabajo, ya que se considera uno de los temas centrales de la satisfacción laboral. La problemática del estrés laboral tiene una doble relevancia:

⇒ *"Teórica: porque en ella se condensan las complejas relaciones entre las condiciones de trabajo y la salud.*

⇒ *Practica: por su incidencia sobre la calidad de vida individual y colectiva y sobre la eficacia, la eficiencia e incluso la viabilidad y sostenibilidad de las organizaciones."* (Blanch J. , 2012)

El estrés es considerado una alarma social, una epidemia de masas, por la tendencia en la que se encuentra el mercado laboral. Debido a esto la vida privada de los empleados suele resultar vulnerable ya que se ve invadida

Por clientes a los que debe captar y retener, o al jefe que suele llamar en cualquier momento, cualquier hora y cualquier día.

Los medios de comunicación han contribuido a esta situación como: el teléfono móvil, el correo electrónico y todo lo tecnológico que exista para estar en contacto con la organización. El intercambio de información constante (papeles entre persona y profesión, entre hogar y empresa, entre vida pública y vida privada).

En términos de la psicología *"define al estrés como la experiencia definida de una persona que afronta demandas ambientales que le parecen excesivas, con unos recursos disponibles que son insuficientes para satisfacerlas."* (Gan, 2010)

Una situación de estrés pone en marcha a cualquier individuo sus dispositivos fisiológicos de alerta, aumenta la presión, el ritmo cardiaco, aceleración de la respiración etc. Que de alguna forma facilitan el afrontar situaciones de amenaza y peligro o modificación del entorno.

Lo que se inicia como una respuesta natural, posteriormente va en aumento convirtiéndose en trastornos físicos y psicológicos que afectan considerablemente al empleado o trabajador en su bienestar laboral.

En el mundo laboral en particular, se acentúan dos principales puntos de estrés psicosocial:

- ⇒ Transiciones vitales. Los cambios de la persona con su entorno, como por ejemplo los cambios de empresa o puesto de trabajo.
- ⇒ Acontecimientos vitales: un accidente laboral, despido, acoso sexual o moral en el trabajo y todo tiempo de situaciones laborales

Los efectos crónicos de este estrés y la forma en que responde a los elementos que lo causan son los que afectan al ambiente laboral. Este estrés laboral

interactúa con otras fuentes de estrés que surge por situaciones personales (la familia, la situación económica, etc.).

Cuando el empleado tiene problemas en su casa o en su vida privada probablemente resulte más vulnerable al estrés laboral, el cómo enfrentar el estrés se ve limitada porque basa sus energías ya desgastadas en sus problemas cotidianos. Por afrontamiento (coping) se entiende que *"es el conjunto de estrategias y actuaciones mediante las cuales la persona responde a una situación estresante, manejando las demandas ambientales y su proceso emocional con los recursos disponibles."* (Gan, 2010)

La exigencia laboral es otra causa de la tensión o estrés en el trabajo. Aunado a los recursos económicos que pueden ser escasos.

Existe un término que maneja que es el Burnout o quemarse psicológicamente por estrés laboral, que es considerado como la patología mental dominante de la actualidad. Este vocablo ha sido investigado en los conceptos de estrés laboral, sobre todo se da en personas que tienen como profesión el servicio a personas en el área de sanitarias, educacionales, sociales, policiales, etc.

El burnout es un estado persistente de desgaste físico y psíquico que representa el estrés laboral, se trata de un estrés intenso y crónico vivido como una crisis. Cuando se acumula el estrés laboral y se lleva al extremo se llama karoshi o muerte física por exceso de trabajo.

Se da a conocer los factores del ambiente socio laboral de la organización como el que provoca el burnout y otras variables como la personalidad y la forma como se afronta como factores antecedentes y facilitadores.

⇒ Ecosistema laboral y contenido del puesto. Que puede ser el ruido, horario, confort, sobrecarga laboral, déficit de oportunidades de control, de desarrollo de actividades y de retroalimentación sobre el propio desempeño, escasez de recompensas sociales y salariales, sobre esfuerzo, cansancio, aburrimiento, exposición a riesgos físicos, etc.

- ⇒ Desempeño de roles, relaciones interpersonales y desarrollo de carrera. Concebido el rol laboral como el conjunto de expectativas y demandas concernientes al desempeño de la persona que ocupa un determinado puesto.
- ⇒ Demandas desbordantes de adaptación permanente y urgente a la innovación tecnológica y organizacional.
- ⇒ Clima organizacional negativo. La deficiencia en comunicación, participación, autonomía, autoridad, compañerismo, apoyo social.

Retomando el concepto de burnout, que aparece como un síndrome complejo integrado por los siguientes aspectos.

- ⇒ Agotamiento físico y emocional. Apatía, lentitud, pasividad, etc.
- ⇒ Sentimientos de malestar y de falta de realización laboral. Insatisfacción, fracaso, incompetencia, desilusión, etc.
- ⇒ Tratamiento despersonalizado en el servicio profesional. Conducta de distanciamiento o de retraimiento social, actitudes cínicas ante el trabajo y de expectativas negativas.

Por lo tanto, respecto a todo lo anterior mencionado la meta de cada empresa deber ser alcanzar la calidad de vida en el trabajo. Es decir: *"las empresas deben ser conscientes de la calidad, pero los empleados deben considerar que la empresa no siempre puede otorgarles todos los deseos."* (Blanch J. , 2012)

También indica que se deben evitar los extremismos en la calidad de vida en el trabajo. Se debe dar a las empresas buenas condiciones de trabajo para sus empleados se sientan satisfechos pero estos deben de reconocer que la calidad que piden tiene limitaciones lógicas. Es importante como ya se mencionó en párrafos anteriores que las personas deben evitar el estrés sistemático para evitar problemas en el ambiente.

La calidad que puede ofrecer una empresa puede ser mejorar sus habilidades, motivarlos a ser mejores y conducirlos a la satisfacción. No se debe presionar a los empleados porque no se puede trabajar bajo estrés.

Algunas limitaciones de la calidad de vida laboral pueden ser las siguientes:

- ⇒ *“Algunos trabajadores pueden no desear buenos puestos de trabajo porque no quieren, más responsabilidad, trabajos complejos, trabajar en equipo, aprender cosas nuevas, ocasiona la inseguridad de una nueva situación, y prefieren que les manden a mandar.*
- ⇒ *Puede desequilibrar parte o todo el sistema de producción*
- ⇒ *Puede aumentar considerablemente los costes. Sobre todo a los trabajadores que se encuentran cerca de la jubilación, tienen resistencia a programas de mejoras, ellos solo quieren terminar y llegar a su proceso de jubilación.”*

3.4. Condiciones de trabajo

El trabajo es un derecho que tiene como finalidad, una remuneración económica a quien lo realiza, para poder adquirir bienes, alimento y vestido, con esto satisfaciendo las necesidades elementales. Dándole respeto y seguridad de tener un trabajo que le dará la tranquilidad de seguir obteniendo ingresos. Todo esto son algunos derechos que el trabajador obtiene como condiciones de trabajo.

Es preciso considerar las condiciones de trabajo y la relación con clima organizacional, depende de estas condiciones para la satisfacción laboral, pero se inicia conceptualizando que son las condiciones de trabajo. Menciona que por condiciones de trabajo se entiende *"como el conjunto de circunstancias en el marco de las cuales se desarrolla la actividad laboral y que inciden significativamente tanto en la experiencia del trabajo como en la dinámica de las relaciones laborales."* (Blanch J. , 2012)

Dentro de las disposiciones jurídicas en México está la ley federal de Trabajo que en su artículo 56 hace mención sobre las condiciones de trabajo. Basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en ningún caso pueden ser inferiores a las establecidas en esta Ley y deberán ser correspondientes a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales,

Los trabajadores podrán desempeñar labores o complementarias a su labor principal, por lo cual podrán recibir la compensación salarial correspondiente. También el Artículo 57 el trabajador podrá solicitar de la Junta de Conciliación y Arbitraje la modificación de las condiciones de trabajo. (Ley Federal del trabajo , 2013)

Al mismo tiempo también se considera dentro de las condiciones de trabajo, lo relativo a las jornadas del mismo., muchas legislaciones latinoamericanas establecen que el horario de trabajo por día debe ser de 8 horas. Pero como también, se sabe en las organizaciones que pertenecen a la industria alejadas de

centros urbanos, se labora 12 como en los turnos diurnos como rotatorios, con esto muchas empresas ahorran, los pagos de traslados, situaciones de salud, comidas etc.

También en la Ley federal de Trabajo se contempla lo siguiente respecto a la jornada laboral. El art. 58,59, 60, al 68

Mencionan sobre la Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. Así también, el trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde. Las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna. Por lo tanto, la duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

El trabajador debe tener un descanso de media hora, cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo

En los casos de siniestro o riesgo, la jornada de trabajo podrá alargarse por el tiempo rigurosamente indispensable para impedir esos accidentes.

Se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada. Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada. Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido

Los gerentes o directivos de las empresas deben ser cuidadosos cuando se establecen las condiciones de trabajo, porque estas pueden ocasionar el

detrimento del trabajador, en ocasiones suceden cambios pero bajo circunstancias económicas que así lo justifiquen como el cambiar el horario de trabajo o el lugar de trabajo.

En lo referente a la protección social, esta tiene como fin garantizar el derecho a la salud, atención médica, la protección de medios de subsistencia y servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Las instituciones públicas encargadas de la protección social en México son el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), que otorga servicios para las personas trabajadoras en el sector privado; el Instituto de Seguridad y Servicios sociales de los trabajadores en el sector privado; el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSTE), que atiende a empleados de gobierno; Petróleos Mexicanos (PEMEX), Secretaria de Marina (SM) y Secretaria de la Defensa Nacional (SDN), que brindan servicios a personas trabajadoras de sus propias dependencias. (Colina, 2010)

Los problemas de México que tiene relación con la protección social y es su escasa articulación con las políticas sobre el tema, y sobre todo con los beneficios de esta protección con el empleo formal.

- Es importante también analizar la otra parte de la moneda de las condiciones de trabajo que tienen que ver con las siguientes categorías.
- Las relativas al diseño del puesto de trabajo. Hacen referencia a la antropometría del puesto, a sus mecanismos de abastecimiento, a los cuellos de botella, a la disposición de comandos y señales, etc.
- Las que se refieren al contenido del trabajo. Hacen referencia a lo que el trabajador debe realizar, es decir la repetición de acciones; al interés que suscita el trabajo; a la responsabilidad que tiene el trabajador de apreciar los resultados de su acción, etc.

- Las que se refieren al gasto físico y mental. Hacen referencia a la postura de trabajo requerida para el desarrollo de la tarea, a los esfuerzos físicos exigidos, a la manipulación de cargas que el trabajador debe realizar, a los efectos sobre los individuos, por ejemplo la fatiga visual; a las operaciones que deben realizar, a los controles que deben efectuar, etc.
- Las que se refieren a las condiciones de seguridad. Hacen referencia a la existencia de riesgos mecánicos, de incendio, eléctricos, de explosión, a la disponibilidad de recursos de protección individual y colectiva, etc. (Detlev, 2010)

Es substancial considerar los entornos físicos, para identificar los ruidos, la iluminación, condiciones térmicas para la ejecución de las tareas. Así como lo relacionado al entorno psicológico y social, que podrían ser la autonomía, comunicación, relaciones de dependencia y la cooperación, etc.

La remuneración, de algunos aspectos como: el salario, los tipos de contratación, la relación laboral. Y como se mencionó en párrafos anteriores los horarios de trabajo, turnos, trabajo por horas, los horarios diurnos, etc.

Es determinante la situación de trabajo que evoluciona bajo condiciones de trabajo estables, y esto da como resultado la ejecución de tareas de forma positiva para la empresa.

3.5. Calidad de vida laboral

Es significativo determinar que ciertos factores relacionados con el trabajo, como puede ser la sobre carga de responsabilidad, las reubicaciones y las dificultades diarias, hacen que el trabajador entre en un estrés tal que sobreviene una reacción patológica.

"El estrés asociado con los obstáculos se relaciona de modo negativo con la satisfacción laboral, y positivo con la rotación y búsqueda de empleo." (Dessier, 2013)

Son muchos factores externos los que generan un estrés laboral, entre los que se encuentran la planeación de tareas, el ritmo de las actividades, la seguridad en el empleo, el camino hacia y desde la empresa, el ruido en el sitio de trabajo y el número y las características de los jefes o en su caso clientes.

Existen un tipo de trabajador llamado los "trabajo adictos" que son impulsados a llegar siempre a tiempo y a cumplir los plazos de entrega, que también sufren de stress mucho mayor que todo el resto de los trabajadores.

El stress laboral tiene graves consecuencias para el trabajador y la empresa.

Algunos aspectos del stress laboral son:

- ⇒ Depresión
- ⇒ Enojo
- ⇒ Enfermedades físicas
- ⇒ Accidentes

Para la empresa son aspectos económicos como:

- ⇒ Bajo desempeño laboral
- ⇒ Ausentismo
- ⇒ Rotación creciente
- ⇒ Quejas
- ⇒ Costos de cuidado a la salud del trabajador (cuando la empresa ofrece este servicio) (Dessier, 2013)

El stress laboral interactúa con las situaciones sociales que también son generadoras del stress, por ejemplo: entorno familiar, vecinal, económico, legal y político, todo esto hace al trabajador más vulnerable al stress laboral, porque su capacidad objetiva es limitada.

Existen aspectos que son considerados y que afectan el clima laboral relacionado con el stress laboral: (Blanch R. , 2013)

- ⇒ Agotamiento físico y emocional, con los correspondientes síntomas de abatimiento, apatía, estupor, lentitud, pasividad en la ejecución de las tareas laborales ordinarias, etc.
- ⇒ Sentimientos de malestar y de falta de realización laboral, asociados a percepciones de insatisfacción, fracaso, incompetencia, ineficacia, inadecuación, inutilidad y desilusión profesionales.
- ⇒ Tratamiento despersonalizado en el servicio profesional, con la consiguiente incidencia sobre la calidad de la atención prestada a las personas usuarias del mismo. Todo ello acompañado de conductas de distanciamiento o de retraimiento social, de actitudes cínicas ante el trabajo y de expectativas negativas hacia la profesión, la organización, el también socio laboral e, incluso hacia la propia persona, la vida y la sociedad.

3.6. Accidentes de trabajo

Dentro de una organización ocurren los accidentes de trabajo que afectan el clima organizacional hay tres razones: eventualidades, condiciones inseguras de trabajo y acciones riesgosas de los trabajadores.

Las condiciones inseguras. (Dessier, 2013)

- ⇒ Son las principales causas de los accidentes. Los siguientes son los que están relacionados con estas condiciones:
- ⇒ Equipo que protege en forma incorrecta
- ⇒ Equipo defectuoso
- ⇒ Almacenamiento inseguro, por congestión o sobrecarga.
- ⇒ Iluminación inadecuada, tanto deslumbrante como insuficiente
- ⇒ Ventilación inapropiada, por circulación insuficiente de aire o por fuente de aire contaminado.
- ⇒ Algunos dependiendo de la organización pueden ser mecánicos o condiciones de trabajo que provocan los accidentes de trabajo.

Los accidentes de trabajo cuentan con su parte jurídica y la Ley Federal del trabajo menciona lo siguiente: Art. 473 al 477.

Que habla sobre los riesgos de trabajo como los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores. Como Accidente de trabajo se considera: es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo. Como enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Al mismo tiempo El patrón es responsable de la seguridad e higiene y de la prevención de los riesgos en el trabajo

Existen diferentes tipos de incapacidad

- I. Incapacidad temporal;
- II. Incapacidad permanente parcial;
- III. Incapacidad permanente total

3.7. Cultura laboral en México

La actividad laboral como elemento sustancial de la base económica de una sociedad, posee significados de tipo subjetivo, no obstante, existen ideas generalizadas en relación a las organizaciones, y la forma de conducirse en ellas laboralmente hablando, las cuales poseen una influencia histórica y contextual.

Las empresas en este sentido, son concebidas como espacios en donde es posible desarrollar una actividad, por la cual se obtendrá una recompensa, una remuneración económica, o lo que comúnmente se denomina salario. De acuerdo a esta percepción, la empresa se limita a pagar una compensación por el trabajo realizado, y el trabajador se limita a realizar el trabajo que le es asignado, de forma mecanizada, observándosele tan solo como un activo más de la empresa, en relación a una marcada jerarquía vertical.

Lo anterior, coincide con la denominada Teoría clásica de la administración, la cual concibe "a los miembros de las organizaciones como partes de una máquina". (Morgan, 1997 citado en Zalapa 2002)

Esta filosofía institucional ha ido evolucionando en consonancia con el devenir histórico y contextual, lo cual ha permitido observar al recurso humano, como uno de los principales capitales de la organización, los cuales poseen importancia como personas *por si*, además de ser quienes son capaces de conducir a la organización a la excelencia y al éxito, tal como, menciona (Chiavenato, 2015):

Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos. (p. 2).

En este sentido, México ha transitado hacia una cultura organizacional que destaque la importancia del recurso humano como generador de competitividad, pese a que no existen gran cantidad de trabajos de investigación enfocados a este aspecto.

Lo anterior destaca la importancia del acceso a una nueva cultura organizacional, en donde, sea posible apreciar que el aumento en el desarrollo de una sociedad, es proporcionalmente directo al desarrollo de la productividad en las empresas, lo que a su vez remite, a la permanencia del capital humano en las empresas con el mayor grado de satisfacción posible.

En este sentido, la cultura laboral hace referencia a un sistema de ideas aplicables al ámbito de la organización, por lo tanto, el nacimiento y desarrollo de la cultura laboral en México, se rige por los principios siguientes:

- La valorización del trabajo humano, el aumento de la productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias.
- Esfuerzo continuo, permanente y corresponsable de los factores productivos.
- Revaloración del trabajo humano como elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles de productividad y competitividad.
- La capacitación de los trabajadores y empresarios como un proceso permanente y sistemático a lo largo de su vida activa.
- Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes.
- Generar una cultura nacional de productividad y calidad.
- Los trabajadores han de percibir una remuneración justa y tener acceso a servicios de seguridad social de la mayor calidad.

- La inversión en capital humano y una más eficiente asignación de los recursos productivos son los factores esenciales para aumentar la productividad y la competitividad de la economía mexicana.
- Reconocimiento de la importancia de la educación y la capacitación para introducir un cambio de actitudes y conductas que promuevan la creación de una Nueva Cultura Laboral.
- Los procesos productivos no sólo requieren de equipos y tecnología de puntos compatibles sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo.
- La educación y la capacitación, además de ser fuentes fundamentales de productividad y eficiencia en las empresas y de mejores condiciones de trabajo y remuneración para los trabajadores, inculcan valores como los de responsabilidad, solidaridad, superación continua, capacidad de adaptación al cambio y trabajo en equipo, entre otros.
- La persona encuentra en el proceso de educación y capacitación el medio para ejercer plenamente su libertad con responsabilidad, para su propia realización.
- Debe promoverse que en los planes de estudios de los diversos niveles educativos y en los programas de capacitación se incluyan contenidos que fomenten valores.
- Es necesario reforzar los valores en la formación personal, así como en la vida cívica y social.

- Mediante la educación estaremos incidiendo en un cambio de actitudes y conductas que contribuirán a crear una nueva cultura laboral, mejor capacitación y adiestramiento para el trabajo.
- Trabajadores, empresas, sindicatos y autoridades, en un esfuerzo corresponsable, deben privilegiar la educación y la formación para que la nueva cultura de trabajo sea una realidad que enriquezca a la sociedad mexicana. (Burud, 2004).

En este orden de ideas, es posible aseverar que el fomento de una cultura organizacional, trae consigo beneficios para las empresas y sus integrantes, lo cual conlleva el aumento en la productividad, en función de procesos de mejora continua, capacitación, motivación a los colaboradores, trabajo en equipo, fomento a valores y desde luego liderazgo organizacional.

El desarrollo de la cultura organizacional en México ha permitido que paulatinamente investigadores y académicos, hayan mostrado interés por las organizaciones y lo que en ellas acontece, lo cual permite "la comprensión de la realidad y desarrollo de alternativas de solución y propuestas de cambio organizacional e institucional que coadyuven a la transformación social"

(Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales [REMINEO] A. C., 2015, p. 10), destacando que el estudio de las organizaciones, sus elementos y factores asociados, no solo son de importancia para la organización como tal, sino que tiene efectos en la sociedad en su conjunto.

3.8. Liderazgo organizacional

Una organización requiere un proceso planificado de desarrollo, el cual conlleve la claridad de los objetivos de la misma, y las especificaciones de las funciones a realizar de cada uno de los integrantes de esta.

El correcto desempeño de estas tareas requiere de la directriz y orientación de una figura de autoridad, motivación y emprendimiento, denominada líder.

Un líder es quien funge como guía de un grupo de personas, orientados al logro de objetivos comunes. En una organización, los líderes generalmente son relacionados con quienes asumen los puestos de mayor jerarquía; “los jefes”, no obstante, ser líder conlleva el poseer características personales específicas, que pueden potenciar el crecimiento de una organización, y en ocasiones quienes poseen altos niveles jerárquicos en la empresa, no necesariamente poseen estos atributos, lo cual merma considerablemente el desarrollo organizacional.

El líder se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y cumplimiento de la tarea, persistencia en la consecución de los objetivos, originalidad en la solución de problemas, iniciativa, autoconfianza, facilidad para hacerse cargo de las tensiones interpersonales, gran tolerancia a la frustración, habilidad para influir en las conductas de las personas y capacidad para estructurar interacciones sociales. (Bas, 1990, citado en Peris 1998).

La existencia de un real liderazgo organizacional – es decir, un liderazgo en la empresa - es un factor básico para el crecimiento empresarial, evidentemente esto hace referencia a la elevación y permanencia del nivel de productividad de la misma, y los factores que en ello inciden. Un mal liderazgo genera consecuencias negativas en la empresa, tales como: mala organización, comunicación deficiente, relaciones interpersonales negativas entre los miembros, expectativas sin claridad, desmotivación del personal, baja productividad y rotación de personal.

De acuerdo a lo anteriormente enunciado, poseer un liderazgo organizacional es un desafío para las empresas, pues requiere de personas capaces al frente de una organización, que posean las características de un líder, y como tal actúen frente a al resto de los integrantes de la empresa, posibilitando el éxito de la misma, desde todas sus aristas.

El liderazgo organizacional, motiva el cambio, la transformación positiva orientada al crecimiento y efectividad, de ahí, que el liderazgo organizacional, se

encuentre estrechamente vinculado con la productividad, pues es capaz de generar confianza y capacidad de adaptación.

Las empresas de tecnología en México se encuentran sometidas a cambios constantes, razón por la cual se requiere de un liderazgo organizacional, que permita a sus integrantes adaptarse de la mejor manera a estos cambios, y continuar de forma satisfactoria con sus actividades, sin que exista decremento en ninguna de sus áreas, evolucionando en consonancia con los requerimientos del mercado comercial y laboral.

Garantizar la productividad y un ambiente laboral armónico, son premisas básicas del liderazgo organizacional, evitando acciones nocivas para la empresa, como lo es la rotación de personal.

3.9. Productividad

La productividad representa aquella medida sobre la eficiencia empleada en el trabajo y el capital que se tiene para poder producir valor económico.

Una alta productividad genera una producción de mayor valor económico a pesar de contar con poco trabajo o poco capital. Un aumento en la productividad genera que se pueda producir más con lo mismo.

En términos económicos, la productividad es aquel crecimiento reflejado en la producción como resultado de los aumentos en trabajo, capital o en cualquier otro insumo intermedio que se requiere para producir. Las empresas de Tecnología en México requieren adecuarse a las necesidades del mercado en cuanto a competitividad, razón por la cual elevar su productividad es un imperativo, por lo cual se requiere destacar las áreas de oportunidad existentes en pro de crecimiento y mejora continua.

En este sentido, aumentar y mantener la productividad requiere el reconocimiento de las prioridades existentes; liderazgo, trabajo en equipo, administración eficiente de los recursos, disciplina, responsabilidad, puntualidad, capacitación permanente, motivación, y evitar aquellos aspectos que mermen la productividad de la organización.

La relación entre la productividad y el recurso humano es vital en una organización, por ello, se destaca que el éxito de una organización recae en “la gente”, es decir, los integrantes de la empresa, pues son quienes contribuyen a la productividad de la organización.

“La productividad es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios” (OIT, Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Es importante destacar que la productividad de una empresa, también mantiene un vínculo estrecho con la competitividad de la misma.

“La competitividad no es un ‘estadio’ a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables (...) en el que los resultados se obtienen a largo plazo” (Horta y Jung, 2002 citado por Ubfal 2004).

Es decir, la productividad es una medida de la competitividad, y una empresa es competitiva en razón de su ubicación y recursos, entre otros aspectos, el recurso humano puede asumirse como un factor de ventaja competitiva, el cual, a su vez, es factor de productividad, de lo anterior la importancia de un recurso humano motivado, capacitado, y estable.

La productividad es una medida del grado en el que se ponen a buen uso los recursos, destacando el recurso humano. El recurso humano es importante para la productividad; los empleados competentes y que tienen una actitud positiva son un factor decisivo en el aumento de la competitividad de su empresa. (OIT, 2016).

Lo anterior descrito, permite aseverar que la productividad de una empresa está ligada a diferentes factores, sin embargo, la estabilidad del recurso humano, es una de los elementos claves de la misma, impidiendo acciones nocivas como lo son la rotación de personal, lo cual afecta la productividad de la empresa, mermando acciones de producción como lo son las ventas.

3.10. Rotación de personal

Considerado uno de los factores que merman considerablemente la productividad de una organización, la rotación de personal es conceptualizada como "la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización" (Millan, 2006)

Es decir, la rotación de personal hace alusión a la escasa permanencia del recurso humano dentro de una empresa, lo que genera entradas y salidas del mismo, en un periodo de tiempo considerado corto, generando mermas en la productividad de la empresa.

La rotación de personal representa un problema para la administración de recursos humanos de una empresa en cuanto a su efectividad, pero posee una trascendencia mayor en la disminución de la productividad de la empresa, lo cual se ve expresado en elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, y desperdicios, teniendo como consecuencia toma de decisiones inadecuadas e ineficiencia en la planeación y ejecución de actividades.

La rotación de personal es perjudicial a la productividad de una empresa, pero su aparición es consecuencia de un clima organizacional inadecuado en la gran mayoría de las ocasiones.

Una de las causas que genera una mayor rotación del personal en las organizaciones tiene su origen en la insatisfacción laboral, la cual a la vez se origina en recompensas inadecuadas al esfuerzo realizado, condiciones laborales inadecuadas, inequidad laboral y malas relaciones interpersonales de trabajo.

La rotación de personal posee impactos económicos negativos en la empresa en razón de los procesos de reclutamiento y selección por reemplazo, el “Periódico de contabilidad”, publicó un artículo el cual revelaba que los costos de reemplazo se estiman alrededor del 200% del salario anual del trabajador.

(Cascio, 2008). Diversos investigadores han notado que la admisión de nuevos empleados le cuesta a la organización de 2 a 2.5 veces del ingreso anual de la persona.

(Bemthat, 2001) Además de los costos cuantitativos, existen costos cualitativos, tales como: capital relacional y contagio emocional negativo, los cuales inciden en la eficiencia de una organización, incluso más de lo que indican los costos directos.

Los ejecutivos a menudo suelen enfocarse en los aspectos financieros de la rotación, ya que estos, son a menudo aparentes, los costos indirectos son más importantes que la pérdida de un solo trabajador valioso, ya que han repercutido en implicaciones de largo alcance.

(Staufenbiel y König , 2010) Estudiaron el rendimiento, las causas de la rotación de empleados y el ausentismo, y citaron varios estudios que concluyeron que la rotación de empleados repercute negativamente en el ambiente de trabajo, afectando el comportamiento organizacional de los empleados, es decir, comportamientos discrecionales que van más allá de los requisitos estándar del trabajo que beneficia a la empresa.

Quizás uno de los efectos más devastadores de la rotación voluntaria es la pérdida de capital intelectual. Es trágico que una empresa pierda valiosa información de propiedad cuando un empleado se va; es aún más perturbador cuando ese empleado es contratado por la competencia., de ser este el caso, la compañía original básicamente ha dedicado su propio tiempo y dinero a capacitar a un empleado de alto rendimiento para la competencia, por ello, garantizar la estabilidad laboral de los empleados, disminuyendo la rotación de personal es una necesidad, que se convierte en ventaja competitiva, y por consecuencia en aumento de la productividad.

CAPITULO IV EMPRESA LA GUARECITA, MORELIA MICHOACAN

4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa Guarecita "Mesón agustinos" inicio sus actividades en el mes de noviembre del año 2003, su actividad principal fue como una cafetería que solo permaneció por 2 años, ya que se detectó que había mucha competencia de ahí un familiar de su esposa surgió la idea de que Morelia son chocolateros, posteriormente al modificar el nombre vino con ello un cambio enorme en la actividades de la empresa y más su nombre quien paso a llamarse "**La Guarecita**" ubicada en la cerrada san Agustín #54, colonia centro, cp. 58000, Morelia Michoacán. (Salinas A. S., 2018)

El menú incluye uchepos, filete de pescado, charales fritos, enchiladas, enmoladas y varios platillos más. (<http://michoacan.travel/es>, 2017) Tomando en cuenta los grandes cambios en la administración y forma de trabajar desde el comienzo de las actividades el primer día tuvo gran afluencia de gente superando enormemente las expectativas planeadas teniendo un gran índice de personas, ello para ser el primer día. Las primeras semanas fue esplendida la aceptación del público haciendo lista de espera en esos años en el servicio.

Para lo que el restaurante marchaba rumbo al progreso empresarial pero no todo marcharía de la misma manera debido a las altos índices de inseguridad en el estado de Michoacán, debido al atentado terrorista que aconteció en septiembre 2008 y el descuido de las autoridades en la materia , la inseguridad mermo las vías de progreso empresarial , así dando pasos atrás y bajando el ritmo de trabajo de la empresa a pesar de este enorme cambio no se recurrió a el despido de empleados por los bajos niveles de producción por que fue consistente en ese aspecto esto fue en parte progresivo debido a los esfuerzos en materia del estado de michoacana por retomar el turismo, tras los años actualmente se ha llegado a establecer como una empresa con altas posibilidades de crecimiento.

En un principio se registró como persona física pero por recomendación del contador tomando como una estrategia se cambió a persona moral por la misma razón en la actualidad está registrada como persona física que actualmente se conoce como “La Guarecita. (Salinas A. S., 2018)

4.1. LA GUARECITA

Es un restaurante de ambiente familiar informal, con una oferta gastronómica tradicional platillos como: Las enchiladas Agustinas, Morelianas o placentas, pozole, las carnitas michoacanas, tostadas, churipo estilo cuitzeo, charales, etc. De igual manera el restaurante se identifica por sus bebidas típicas de la región como chocolates y churros de diferentes mezclas de sabores como: chocolates Guarecita, chocolates agustinos, chocolates morelianos, chocolates aztecas, La Guarecita, está caracterizada por su servicio personalizado y excelente sazón en su comida estilo artesanal que brinda a sus clientes una experiencia única, ideal como espacio de convivencia con amigos y familiares.

Restaurante La Guarecita, cuenta con 3 sucursales lo cual cada sucursal tienen guarecita san Agustín con 40 empleados, guarecita peltre las Rosas con 30 empleados que ofrecen comidas típicas, cafetería y bar y la guarecita tostadores con 30 trabajadores, prácticamente ofrece chocolates y cafetería con un total de 100 empleados. Cuyo rol de trabajo se encuentra separado entre dos turnos matutino y vespertino (7:30 am - 4:00 pm) (4:00 pm – 11:00pm), y cuentan con un sistema de chequeo de manera electrónica, así complementando la capacidad de proporcionar los servicios correctamente y manera oportuna, la mayoría de los trabajadores cuentan con registro al servicio de INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS). (Salinas A. S., 2018).

(Manuales de la empresa Guarecita , 2005) Actualmente está certificado certificación **iso 9001-2008 Sistema De Gestión De La Calidad**. La Guarecita cuenta con una certificación de la:

- Calidad y sistema de Higiene Distintivo "H"
- Sistema Moderniza Distintivo "M"

4.1.2. Lema

El lugar ideal para convivir, negociar y conquistar

4.1.3. Misión

"Somos una empresa con creatividad e innovación en el sabor, con una presentación en sus productos y servicios única en el concepto del México colonial, siempre manejando altos estándares de calidad y espíritu de servicio."

4.1.4. Visión

"Trascender y mantenernos en el gusto del público y preferencia de nuestros clientes, con rentabilidad y el bienestar de nuestro equipo de trabajo, siendo una empresa líder dentro y fuera del estado que comercialice excelencia, creatividad e innovación."

4.2. Cultura Organizacional

La cultura organizacional refleja los pilares en los cuales "LA GUARECITA" aplica los valores con los que todos los trabajadores se comprometen y reconocen individualmente.

4.3. Valores que maneja la empresa

- **Amor al Trabajo.** Consiste en tener una disposición entusiasta, generosa y creciente hacia el trabajo, contribuyendo al bien común. Esto implica dedicación a lo que se ama, ofreciendo tiempo y esfuerzo tratando de hacerlo lo mejor posible considerando el estudio y la capacitación para ser mejores en el trabajo.
- **Deseos de Superación.** Es la fuerza impulsora que nos lleva a avanzar y a progresar a nosotros, a nuestras familias y a nuestro país, a mejorar nuestra condición o situación actual en función de una meta de valores permanentes y universales.
- **Honradez.** Es una virtud o cualidad a la persona que respeta la verdad y los bienes ajenos, es decir, consiste en la manera de actuar de quien no miente, no abusa de la confianza ajena, no defrauda y no roba o destruye lo que es de otros.
- **Orden.-** Es la disposición de las cosas y personas en la forma más adecuada, lo cual permite realizar tareas en el menor tiempo posible para cumplir con los compromisos de índole familiar y personal, así como en la administración de ingresos y egresos para el futuro, si se aplica diariamente.

- **Puntualidad.-** Es un hábito que permite cumplir con las obligaciones y compromisos en la fecha y hora adecuada, reflejando la disciplina y responsabilidad de cada persona con respeto hacia los demás. Hay dos tipos de puntualidad:
 - **La formal.-** consiste en llegar a la hora que marque la empresa al lugar de la cita o trabajo.
 - **La efectiva.-** consiste en realmente empezar las actividades a esa hora.
- **Limpieza.** La limpieza es salud, por esto, para tener un ambiente agradable, se debe empezar con UNO MISMO, y en el ÁREA DE TRABAJO.
- **Respeto a las Leyes y Reglamentos.** Nos permite tener orden y justicia lo cual es necesario para el bienestar social, ya que sin ellos habría desorden, abuso, prepotencia e injusticia. Por eso se debe cumplir la ley como una obligación elemental, sin justificarse en la ignorancia ya que se tiene la obligación de conocer los lineamientos generales.
- **Responsabilidad.** Implica el cumplimiento de las obligaciones que marca la ley y los manuales de procedimientos, asumir las consecuencias de nuestros actos de manera personal para exigírselas a los demás.

4.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento es el proceso que permite identificar e interesar a posibles candidatos, capacitados para ocupar una vacante que se ha presentado en “LA GUARECITA”.

Al presentarse una vacante es posible realizar dos tipos de reclutamiento:

4.4.1. Reclutamiento interno y Reclutamiento externo.

a) Reclutamiento interno

Consiste en la promoción de una vacante entre el personal que ya trabaja en “LA GUARECITA” para su promoción o cambio de puesto. Para ello, se recomienda dar a conocer ampliamente la vacante entre los trabajadores, por medio de anuncios en el pizarrón de avisos, circulares, comentarios formales sobre la vacante, etc. Igualmente son aceptables los candidatos que se presenten a solicitar el puesto vacante por recomendación de los empleados de “LA GUARECITA”.

Tanto para empleados de “LA GUARECITA” como para los aspirantes recomendados por éstos, deberá proporcionarse al candidato la solicitud de empleo de la empresa (ver formato de solicitud).

Se sugiere realizar un proceso de reclutamiento interno como primera opción a fin de proporcionar a los empleados oportunidades de desarrollo dentro de la empresa o bien enriquecer su trabajo ofreciéndoles la posibilidad de variar las funciones que realizan en la actualidad.

- El reclutamiento es el proceso que permite identificar e interesar a posibles candidatos, capacitados para ocupar una vacante que se ha presentado en “LA GUARECITA”.

- Igualmente son aceptables los candidatos que se presenten a solicitar el puesto vacante por recomendación de los empleados de "LA GUARECITA".
- Tanto para empleados de "LA GUARECITA" como para los aspirantes recomendados por éstos, deberá proporcionarse al candidato la solicitud de empleo de la empresa.

b) Reclutamiento externo

Consiste en buscar posibles candidatos entre las personas que se presentan a la empresa a solicitar trabajo, por iniciativa propia, en bolsas de trabajo, en instituciones escolares, o a través de otras fuentes, fuera de la organización, ante la presentación de una vacante y luego de intentar el reclutamiento interno, preferentemente.

Durante el proceso de reclutamiento se reúne un número suficiente de solicitudes para ser analizadas y verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos descritos en el perfil (ver perfiles en descripciones de puestos), a fin de decidir:

✓ Descartar definitivamente al candidato por cualquiera de las siguientes razones:

- Embarazo, de tratarse de candidatos mujeres. (para puestos que pongan en riesgo el embarazo)
- Edad mayor a 42 años, en caso de puestos operativos de alto riesgo.
- Aspirantes de nuevo ingreso que no cumplan con la escolaridad mínima requerida en el perfil del puesto.
- Candidatos que realicen estudios con duración mayor de cuatro meses y que éstos interfieran con el horario normal de trabajo.

- No es posible obtener referencias laborales debido a que la información que proporciona en su solicitud es incompleta o incorrecta.
- Candidatos con cualquier enfermedad no controlada e incapacitante para realizar el trabajo solicitado.
- Cicatrices importantes y/o tatuajes en la piel visibles.

4.5. Aspectos que se trata de la entrevista

Historia personal: antecedentes familiares, ambiente familiar actual, estado de salud, actividades distintas al empleo, madurez financiera, entre otros.

Historia académica: relación con la autoridad (maestros y compañeros, relación de conocimientos con el empleo solicitado, estabilidad académica, calificaciones, nivel cultural, intereses vocacionales, actividades escolares, etc.

Historia laboral: estabilidad, progreso, ingresos, actitud hacia la autoridad y compañeros, habilidades sociales, estilos de supervisión, descripción de actividades en empleos anteriores, motivos de separación, actitud y expectativas hacia el empleo ofrecido.

Motivación (intereses y metas): determinación del grado de iniciativa e interés del candidato hacia el empleo ofrecido, metas personales y relación de éstas con sus capacidades.

4.6. EVALUACIÓN DEL CANDIDATO

La evaluación de candidatos se realizará mediante la calificación de la información relevante, obtenida a través de la solicitud de empleo, utilizando para ello las plantillas diseñadas para ello.

- Los candidatos que obtengan las mejores calificaciones en el instrumento de evaluación serán contratados o removidos de su cargo actual.
- Solicitud de empleo:
- Este documento deberá ser requisitado por todo candidato, aspirante a ocupar un puesto dentro de "LA GUARECITA" incluyendo a los que laboren dentro de la organización y será utilizado para:
- Analizar, en primera instancia, el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto del que se trate.
- Estructurar la entrevista de selección.
- Calificar al candidato para decidir sobre su elección

4.7. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Gerencia

Persona encargada de administrar los recursos materiales y Optimiza la operación buscando la excelencia del servicio en general, incrementando las ventas mediante la creatividad y el liderazgo con un alto sentido de responsabilidad, logrando así una operación exitosa mediante la satisfacción total de nuestros clientes, en conjunto con todo el equipo de trabajo .

Auxiliar administrativo

Es la persona encargada de apoyar las funciones del gerente, organizando los fondos de caja, controlando a los proveedores, junto con las entradas y salidas del almacén, supervisando las áreas de producción cocina y porciones

Cajera (o)

Responsable directo en el cobro de cuentas así como en la realización y envío de facturas, apoya en las fusiones de recepción de clientes y servicio en la barra cuando se requiere.

Mesero

Responsable directo de brindar un excelente servicio a los comensales que acudan al restaurante, manteniendo las áreas de servicio en las mejores condiciones de limpieza y funcionalidad, respetando a sus compañeros de trabajo y público en general

Capitán

Responsable de garantizar un excelente servicio a los clientes que nos visitan organizando la actividades de los meseros, garroteros para que brinden un excelente servicio y atención al cliente, coordinándose con las áreas de bar, cocina y caja.

Barra

Responsable directo de brindar un excelente servicio a los comensales que acudan al restaurante, manteniendo las áreas de servicio en las mejores condiciones de limpieza y funcionalidad, preparando los alimentos de acuerdo a los recetarios y normas de higiene descritos por la empresa, respetando a sus compañeros de trabajo y público en general.

Jefe de cocina

Persona encargada de supervisar y controlar las actividades del personal de cocina, verificando que se cumplan los sistemas y procedimientos de la empresa, cumpliendo al pie de la letra las recetas estándar con las medidas de higiene descritas para la manipulación de alimentos.

Cocina caliente línea

Persona encargada de producir y elaborar todo tipo de platillos calientes y sopas para el servicio al cliente, de acuerdo a las recetas estándar de la empresa y apegándose a las normas y procedimientos descritos por la empresa.

Respetando las reglas de higiene en la preparación de alimentos, así como la presentación de los mismos.

Cocina de producción

Persona encargada y de apoyo en producir y elaborar las preparaciones de salsas, aderezos de acuerdo a las recetas estándar de la empresa y apegándose a las normas y procedimientos descritos por la empresa, respetando las reglas de higiene en la preparación de alimentos.

Auxiliar cocina de Producción

Persona encargada de abastecer lo necesario a línea caliente para la elaboración de platillos calientes, fríos y sopas para el servicio al cliente, apoyo en producir y elaborar las preparaciones de salsas, aderezos de acuerdo a las recetas estándar de la empresa y apegándose a las normas y procedimientos descritos por la empresa, respetando las reglas de higiene en la preparación de alimentos.

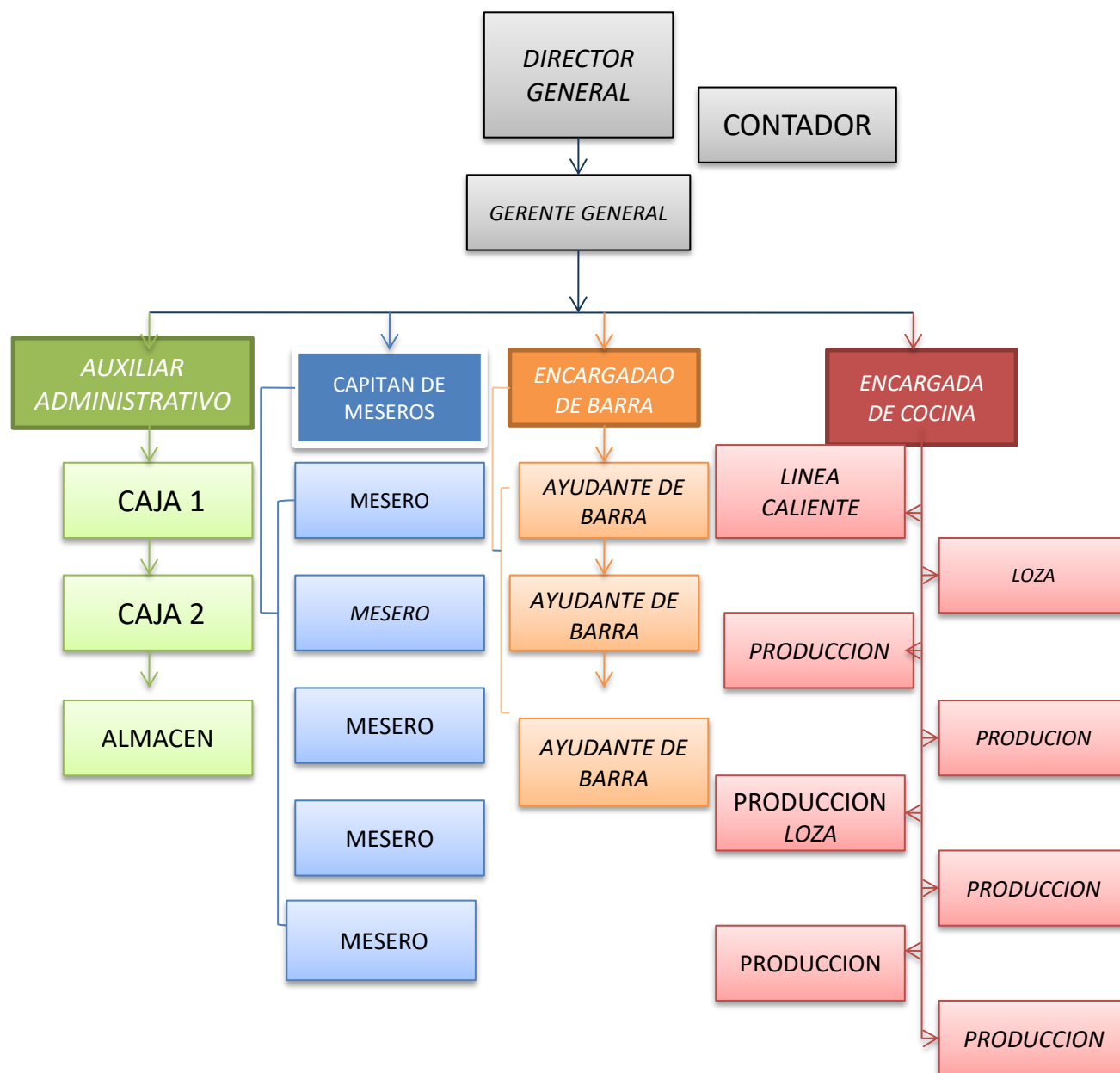
Lava loza

Persona encargada de mantener en las mejores condiciones de limpieza la unidad, en especial la loza y equipo de cocina destinados para la preparación de alimentos, utilizando las herramientas destinadas para sus actividades con responsabilidad y honestidad, apegándose a las políticas y procedimientos descritos para su puesto dentro de la empresa.

Almacén

Es la persona encargada de mantener en condiciones óptimas de limpieza y orden los productos del almacén. Actualizando y manteniendo los stocks de máximos y mínimos. Elaborando pedidos a proveedores y surtiendo las requisiciones a las áreas de servicio.

4.8. ORGANIGRAMA DE LA GUARECITA



Fuente: (Manuales de la empresa Guarecita , 2005)

CAPITULO V DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. Metodología

La realización del presente trabajo hace referencia a un enfoque de investigación de tipo mixto, es decir, que hará alusión a aspectos de tipo cualitativo.

El alcance de la investigación será de tipo no experimental, es decir, que se realizará "sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (Hernández, Collado y Baptista, 2014, p. 132).

En relación a la temporalidad de la investigación, el estudio no experimental será de tipo transversal, es decir, "recopilará datos en un momento único" (Hernández, Collado y Baptista, 2014, p. 154.).

Para la obtención de la información se hará uso de la herramienta de investigación denominada encuesta, haciendo uso para ello del instrumento conocido como cuestionario.

5.2. Delimitación del estudio

El estudio hace referencia a la empresa la Guarecita, ubicada en Morelia Michoacán de Ocampo.

5.3. Muestreo

La muestra poblacional objeto de estudio será de 100 personas; 60 hombres y 40 mujeres, las cuales funjan como empleados de la empresa corporativo la Guarecita, Morelia Michoacán de Ocampo, y que se encuentren en disposición de colaborar con el estudio a través de la recolección de información en forma de encuesta.

5.4. Ubicación temporal.

El trabajo de investigación se llevará a cabo en la totalidad en la empresa corporativo la Guarecita, Morelia Michoacán de Ocampo.

5.5. Fuentes de información

- Primarias: procedente de las encuestas que se aplicaran dentro de la empresa corporativo la Guarecita
- Secundarias: serán libros, revistas, informes

5.6. Encuesta

ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

NOMBRE _____

FECHA _____

INSTRUCCIONES: Marca con una X el espacio correspondiente a cada rasgo a evaluar.

Esta evaluación solo tiene el interés de recabar información para un trabajo de investigación, es totalmente confidencial. Coloque un X donde considere la respuesta correcta.

N°	R A S G O S	5 SIEMPR E	4 FRECUEN TEMENTE	3 ALGUNAS VECES	2 NO	1 SI
1	Tengo problemas en el trabajo		X			
2	Trabajo en un lugar donde hay mucho ruido			X		
3	Me siento decaído y agotado en mi lugar de trabajo			X		

**LA PRODUCTIVIDAD COMO RESULTADO DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL. "CASO
RESTAURANTE LA GUARECITA, MORELIA MICHOACÁN"**

4	Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo			X		
5	Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo muy desgastante			X		
6	Siento que estoy trabajando demasiado.		X			
7	Mi trabajo exige trabajar con mucho esfuerzo mental			X		
8	Tengo suficiente tiempo para hacer mi trabajo:			X		
9	A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás			X		
10	Mi jefe presta atención a lo que digo			X		
11	Mi jefe facilita la realización del trabajo			X		
12	Las personas con las que trabajo están cualificadas para las tareas que efectúan			X		
13	Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo			X		
14	Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente					X
15	Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender					X
16	Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan por algunos de sus problemas		X			
17	Los miembros de los demás departamentos nos prestan suficiente apoyo			X		

**LA PRODUCTIVIDAD COMO RESULTADO DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL. “CASO
RESTAURANTE LA GUARECITA, MORELIA MICHOACÁN”**

18	Los trabajadores reciben suficiente información sobre los resultados de su trabajo.			X		
19	Durante las horas de trabajo no hay tiempo suficiente para mantener una pequeña charla con los compañeros.				X	
20	Están bien planeados los periodos de trabajo y de descanso (hora de empezar y de terminar, pausas)				X	

COMENTARIOS:

4.7. Métodos de análisis y procesamiento de datos

Para el análisis de los resultados del presente proyecto, se utilizó la estadística descriptiva debido a que se representa datos y analizar por medio de graficas de pastel y/o de resúmenes y para el procesamiento de los datos se utilizó programas de Excel 2010.

CAPITULO VI PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6.1. Análisis de datos resultados generales en graficas

Gráfica 1: Tengo problemas en el trabajo



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 1, los resultados obtenidos muestran que el 45% de los encuestados "algunas veces" tienen problemas en el trabajo, seguido de un 29% que "no", un 15% que "sí", así como un 6% respondieron que "frecuentemente" y solo un 5% "siempre" tienen problemas en el trabajo.

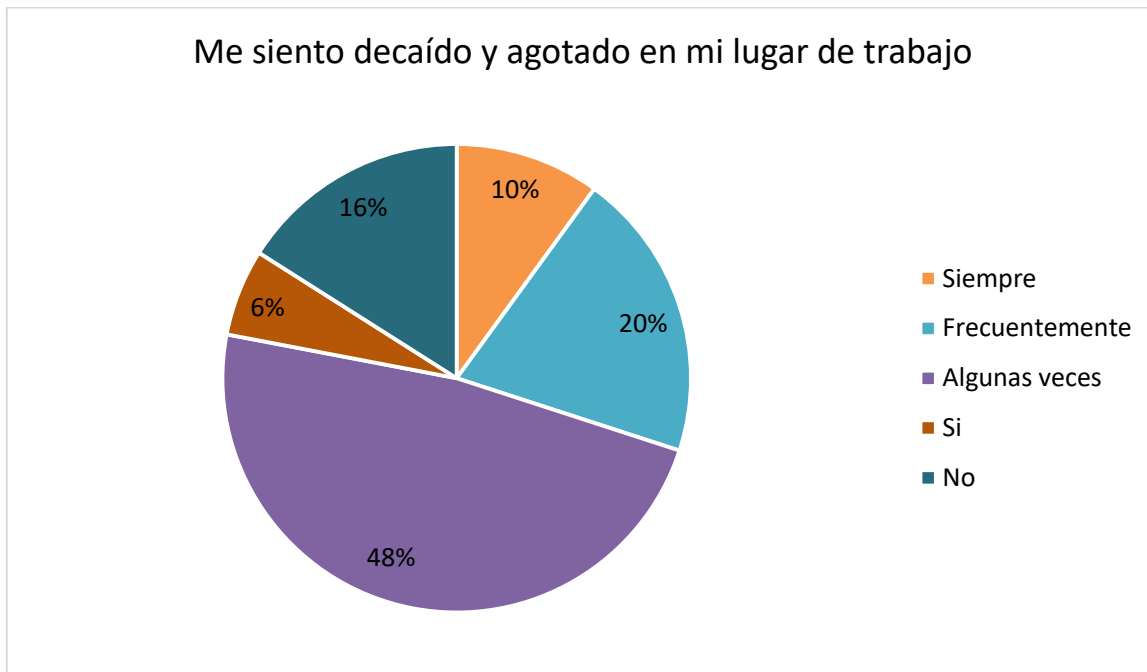
Gráfica 2: Trabajo en un lugar donde hay mucho ruido



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 2, los resultados fueron que el 55% de los empleados "algunas veces" trabajan en un lugar donde hay mucho ruido, el 20% respondieron que "sí", el 15% de manera "frecuente", el 6% "no" trabaja en un lugar con ruido, y finalmente el 4% "siempre".

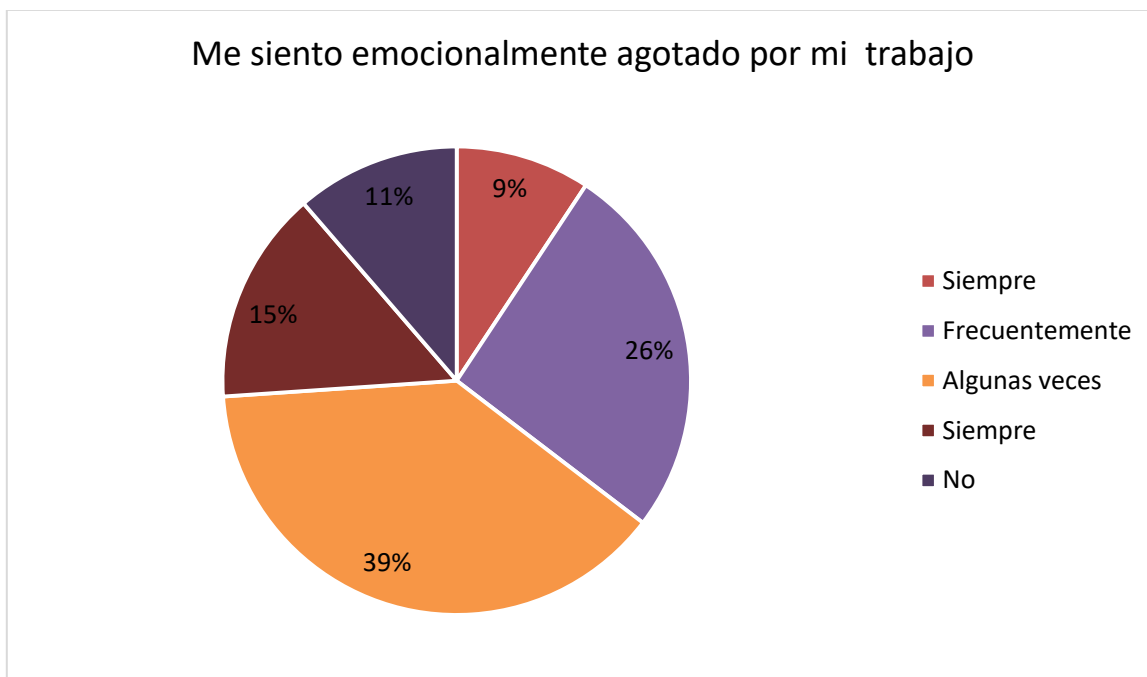
Gráfica 3: Me siento decaído y agotado en mi lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que en la gráfica 3, los resultados reflejan que el 48% de los empleados "algunas veces" se sienten decaídos y agotados en su lugar de trabajo, seguido de un 20% que contestaron que "frecuentemente", el 16% contestó que "no", el 10% que "siempre" y solo el 6% que "sí" se sienten decaídos y agotados en su lugar de trabajo

Gráfica 4: Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 4, los resultados son que el 39% de los empleados "algunas veces" se sienten emocionalmente agotados por el trabajo, el 26% "frecuentemente", el 15% contestaron que "siempre", seguido de un 11% los cuales contestaron que "no" y el 9% "siempre" se sienten emocionalmente agotados por el trabajo.

Gráfica 5: Trabajar todo el día con mucha gente es un esfuerzo muy desgastante



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 5 se puede observar que el 40% de los empleados "no" consideran que trabajar todo el día con mucha gente sea un esfuerzo muy desgastante, posteriormente el 25% contestó que "algunas veces" si lo es, el 15% "frecuentemente" lo considera así, el 11% "sí" piensan que es un esfuerzo desgastante, y solo el 9% piensa que "siempre".

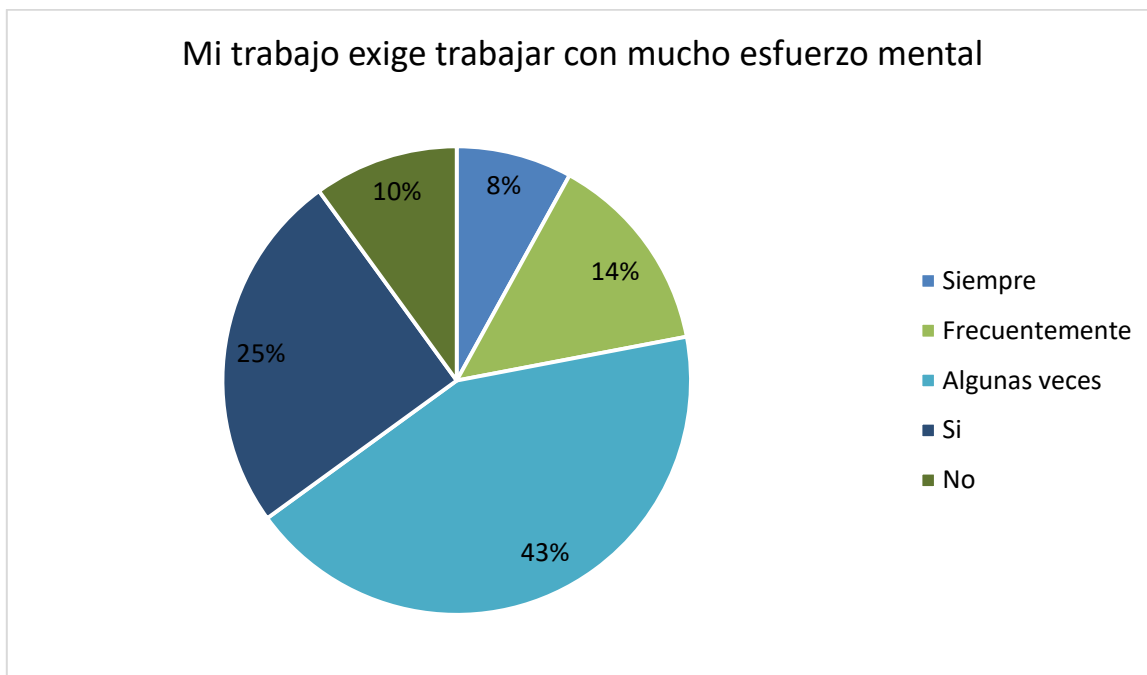
Gráfica 6: Siento que estoy trabajando demasiado



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la gráfica 6, se observa que el 56% de los encuestados “frecuentemente” sienten que trabajan demasiado, el 20% “algunas veces”, mientras que el 14% “siempre”, el 6% “sí” y solo el 4% “no” sienten que trabajan demasiado.

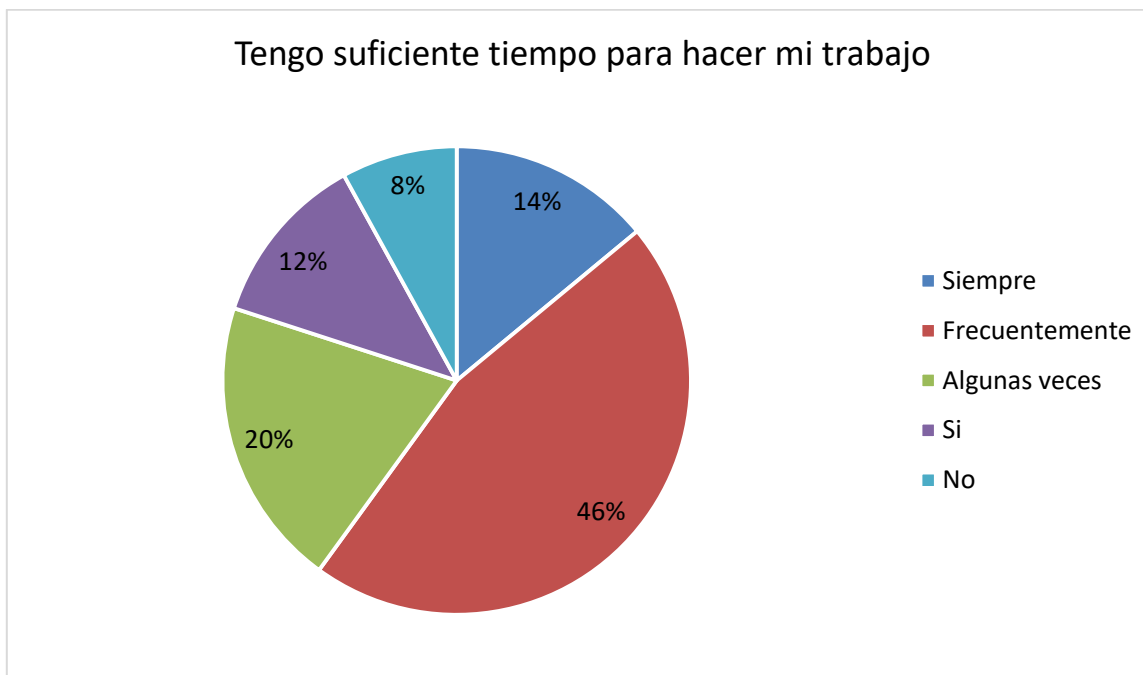
Gráfica 7: Mi trabajo exige trabajar con mucho esfuerzo mental



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la gráfica 7 indican que el 73% de los empleados "algunas veces" su trabajo les exige trabajar con mucho esfuerzo mental, el 25% contestó que "sí", el 14% contestó que "frecuentemente", el 10% respondió que "no" y finalmente el 8% "siempre" su trabajo les exige trabajar con mucho esfuerzo mental.

Gráfica 8: Tengo suficiente tiempo para hacer mi trabajo



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 8, los resultados muestran que el 46% de los empleados “frecuentemente” tienen suficiente tiempo para hacer su trabajo, seguido de un 20% que “algunas veces” no tienen el tiempo suficiente, el 14% que “siempre”, el 12% que “sí” y solo el 8% no tiene el suficiente tiempo para hacer su trabajo.

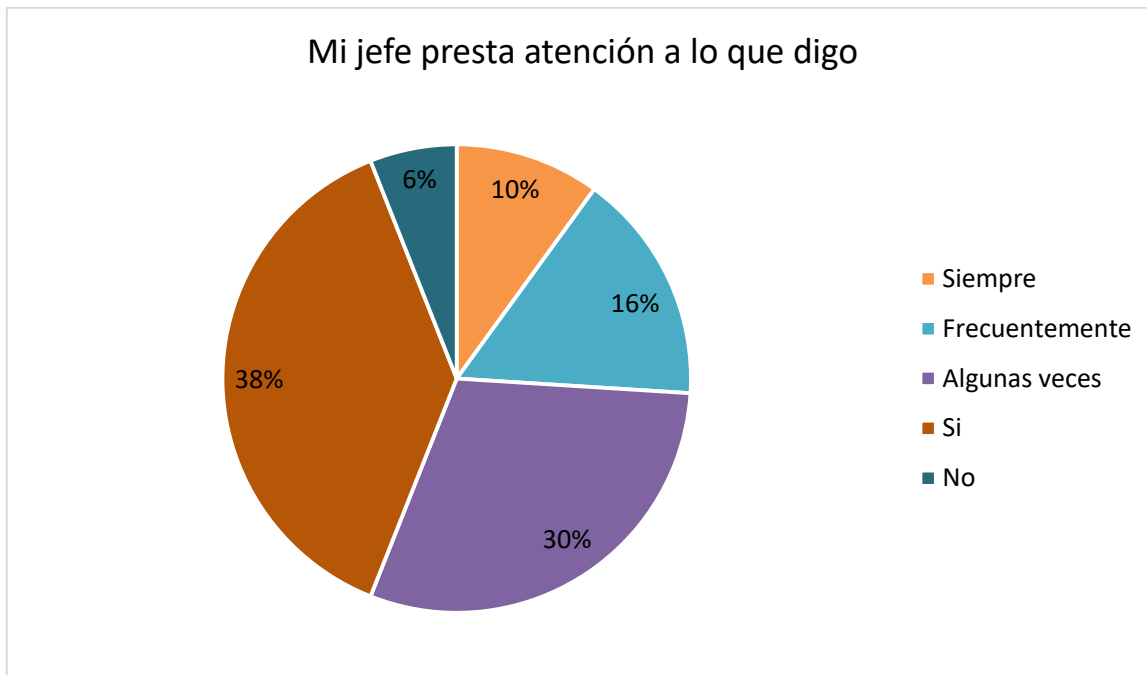
Gráfica 9: A menudo me retraso en mi trabajo porque debo esperar al trabajo de los demás



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la gráfica 9 demuestran que el 46% de los empleados "no" se retrasan en su trabajo por esperar el trabajo de los demás, seguido de un 25% que contestó que "algunas veces", el 13% respondió que "frecuentemente", después un 10% contestó a "siempre" y la minoría con un 6% "sí" se retrasan en su trabajo por esperar el trabajo de los demás.

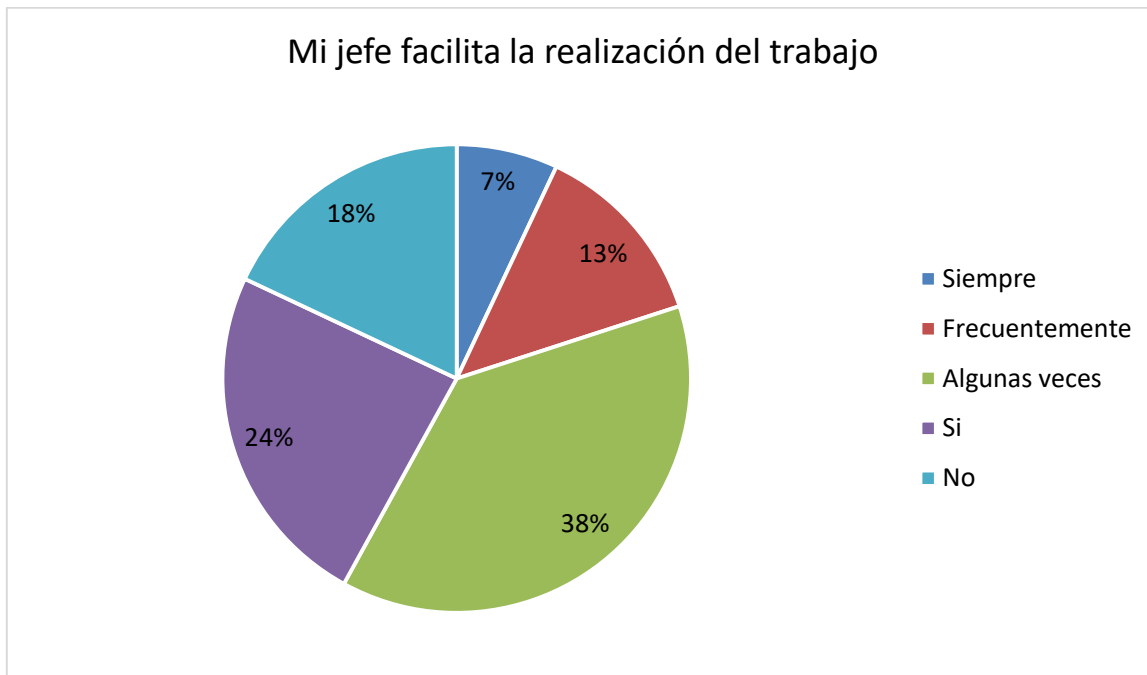
Gráfica 10: Mi jefe presta atención a lo que digo



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 10 se observa que el 38% de los empleados "sí" su jefe les presta atención a lo que dicen, seguido de un 30% que "algunas veces", el 16% "frecuentemente", el 10% "siempre" y solo el 6% "no" les presta atención el jefe a lo que dicen.

Gráfica 11: Mi jefe facilita la realización del trabajo



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 11, los resultados indican que al 38% de los empleados “algunas veces” su jefe facilita la realización del trabajo, el 24% contestó que “siempre”, el 18% indica que “no”, el 13% que “frecuentemente” y finalmente, el 7% que “siempre” su jefe facilita la realización del trabajo.

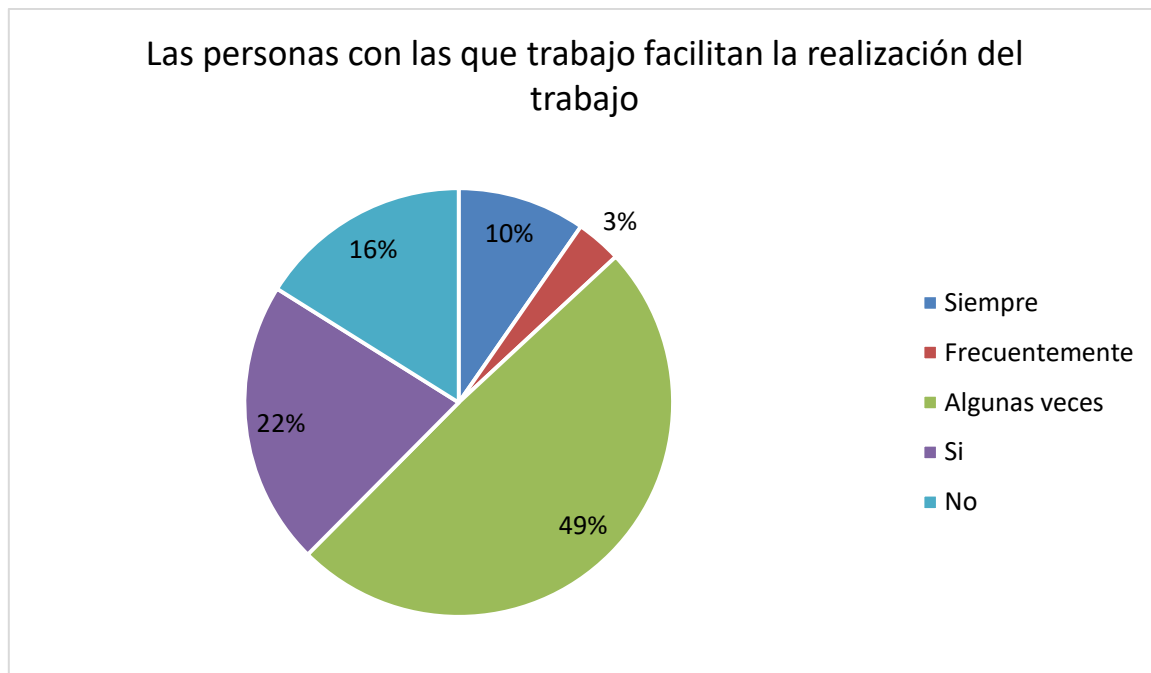
Gráfica 12: Las personas con las que trabajo están cualificadas para las tareas que efectúan



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 12, los resultados indican que la mayoría de los empleados, es decir el 67% considera que "siempre" las personas con las que trabaja están cualificadas para las tareas que efectúan, seguido de un 12% que "frecuentemente", un 10% contestó que "sí", un 6% respondió que "algunas veces" y solo un 5% que "no".

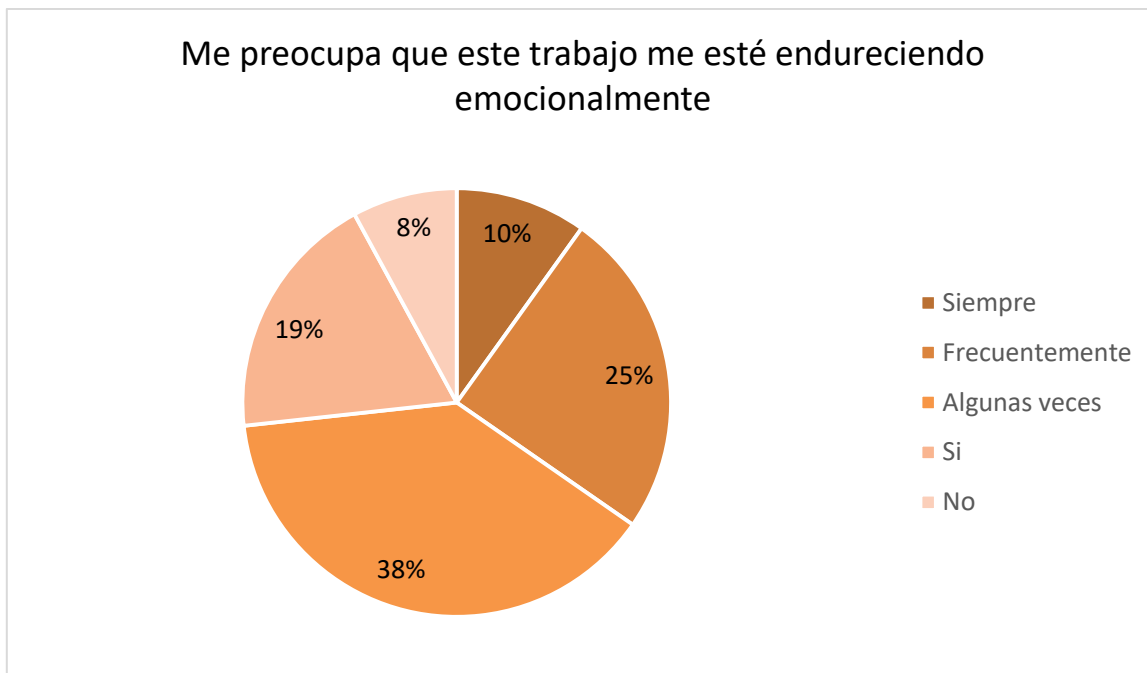
Gráfica 13: Las personas con las que trabajo facilitan la realización del trabajo



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la gráfica 13 muestran que el 49% de los empleados consideran que “algunas veces” las personas con las que trabajan facilitan la realización del trabajo, seguido de un 22% que contestaron que “sí”, después un 16% que respondieron que “no”, un 10% “siempre” y solo un 3% piensa que las personas con las que trabajan facilitan la realización del trabajo.

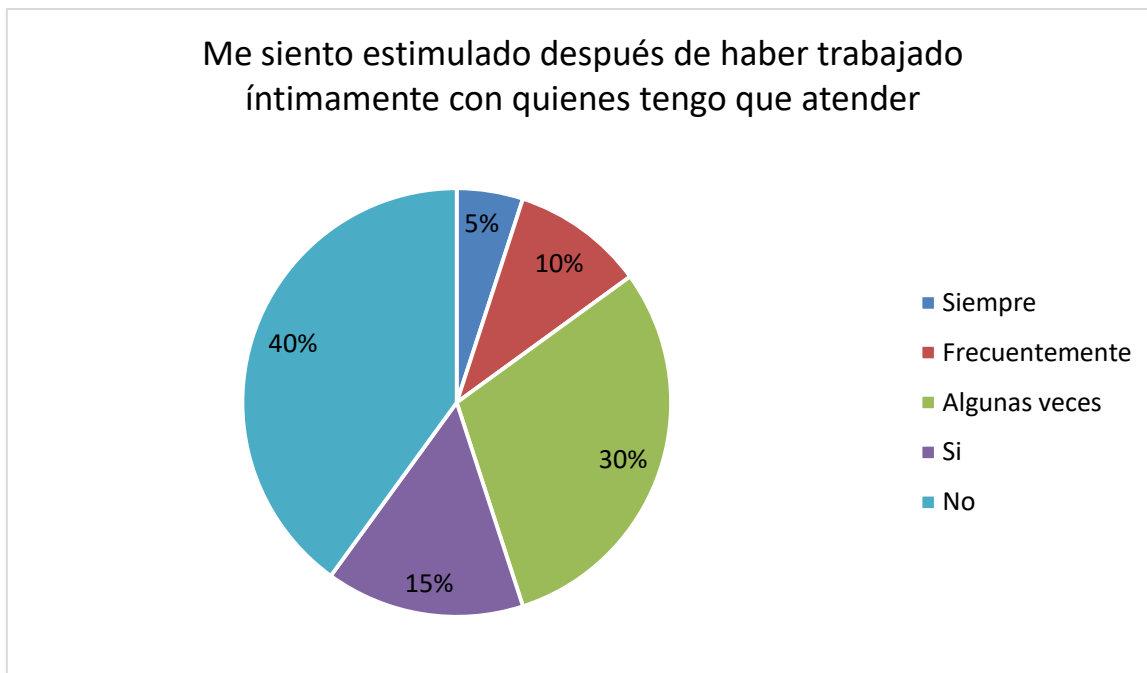
Gráfica 14: Me preocupa que este trabajo me esté endureciendo emocionalmente



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 14 se puede observar que el 38% de los empleados "algunas veces" les preocupa que su trabajo los esté endureciendo emocionalmente, el 25% contestó que "frecuentemente" les preocupa, el 19% respondió con "sí", el 10% contestó que "siempre" y solo el 8% "no" les preocupa que su trabajo los esté endureciendo emocionalmente.

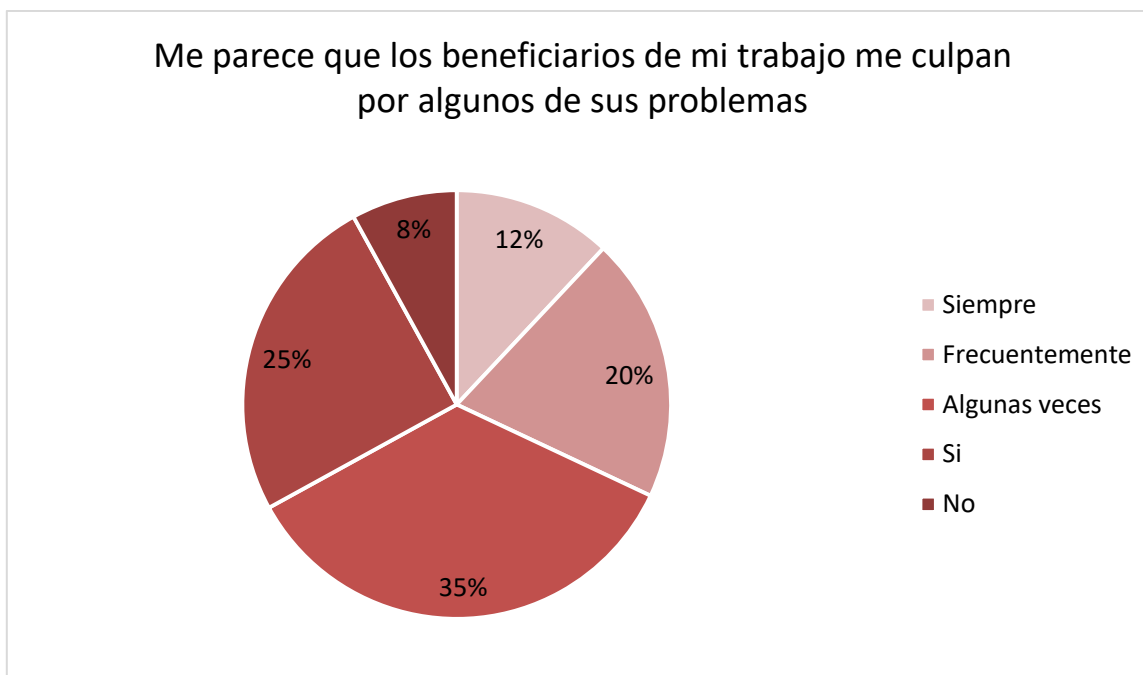
Gráfica 15: Me siento estimulado después de haber trabajado íntimamente con quienes tengo que atender



Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la gráfica 15, se puede observar que el 40% "no" se sienten estimulados después de haber trabajado íntimamente con quienes tienen que atender, seguido de un 30% que "algunas veces" se sienten así, un 15% que "sí", el 10% "frecuentemente" y solo el 5% sienten que "siempre" es así.

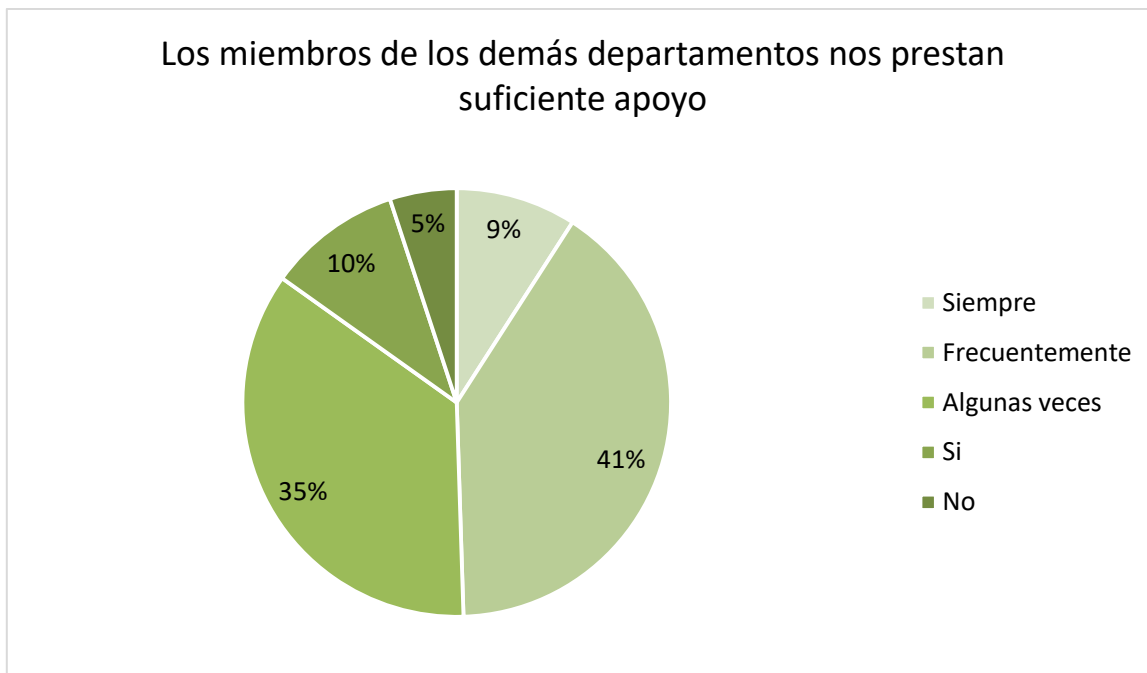
Gráfica 16: Me parece que los beneficiarios de mi trabajo me culpan por algunos de sus problemas



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 16, los resultados reflejan que el 35% de los empleados "algunas veces" les parece que los beneficiarios de sus trabajos los culpan por algunos de sus problemas, seguido de un 25% que les parece que "sí", el 20% les parece que "frecuentemente", el 12% respondió con "siempre" y solo el 8% contestó con un "no".

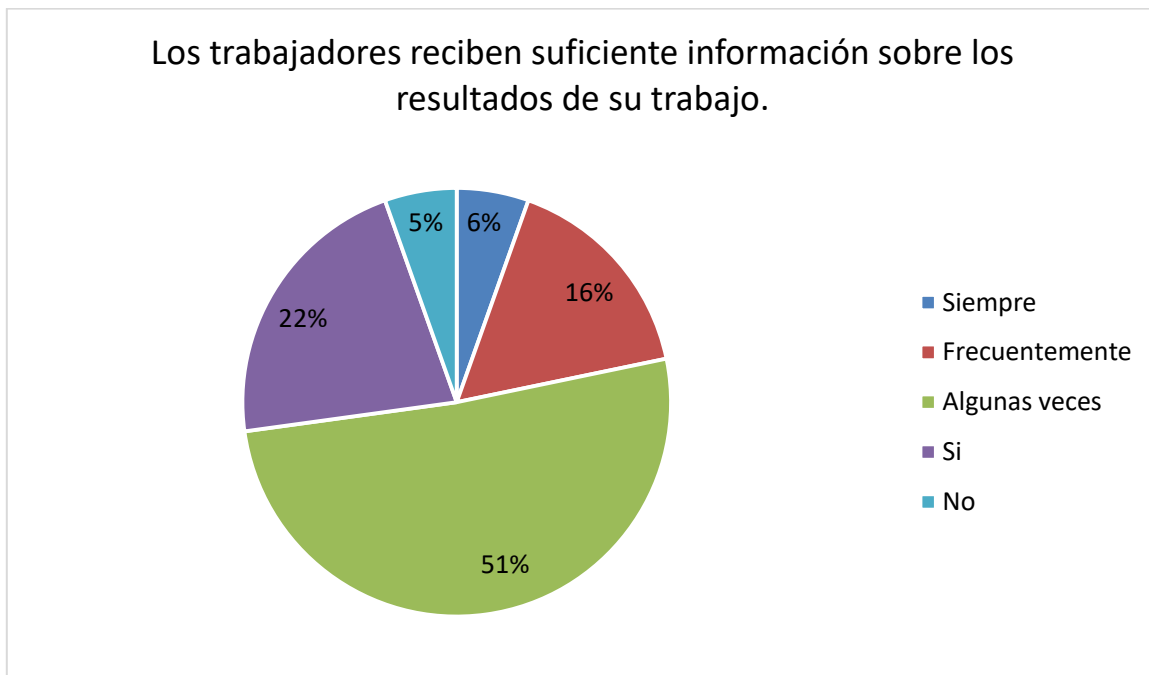
Gráfico 17: Los miembros de los demás departamentos nos prestan suficiente apoyo



Fuente: Elaboración propia

La gráfica 17 indica que el 41% de los empleados “frecuentemente” consideran que los miembros de los demás departamentos prestan suficiente apoyo, seguido de un 35% que consideran que “algunas veces”, el 10% contestó que “sí”, el 9% que “siempre” y finalmente el 5% que “no”.

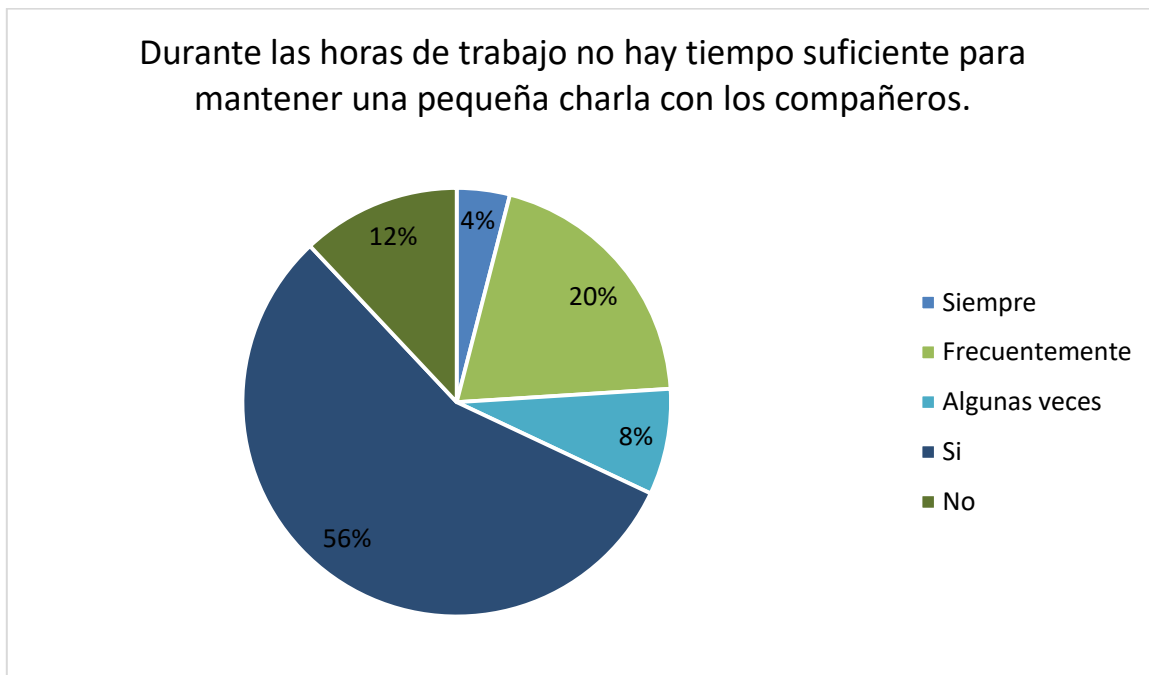
Gráfica 18: Los trabajadores reciben suficiente información sobre los resultados de su trabajo.



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 18, se puede observar que gran parte de los empleados (51%) “algunas veces” reciben suficiente información sobre los resultados de su trabajo, el 22% “si” la recibe, el 16% “frecuentemente”, el 6% “siempre” y solo el 5% “no” reciben suficiente información sobre los resultados de su trabajo.

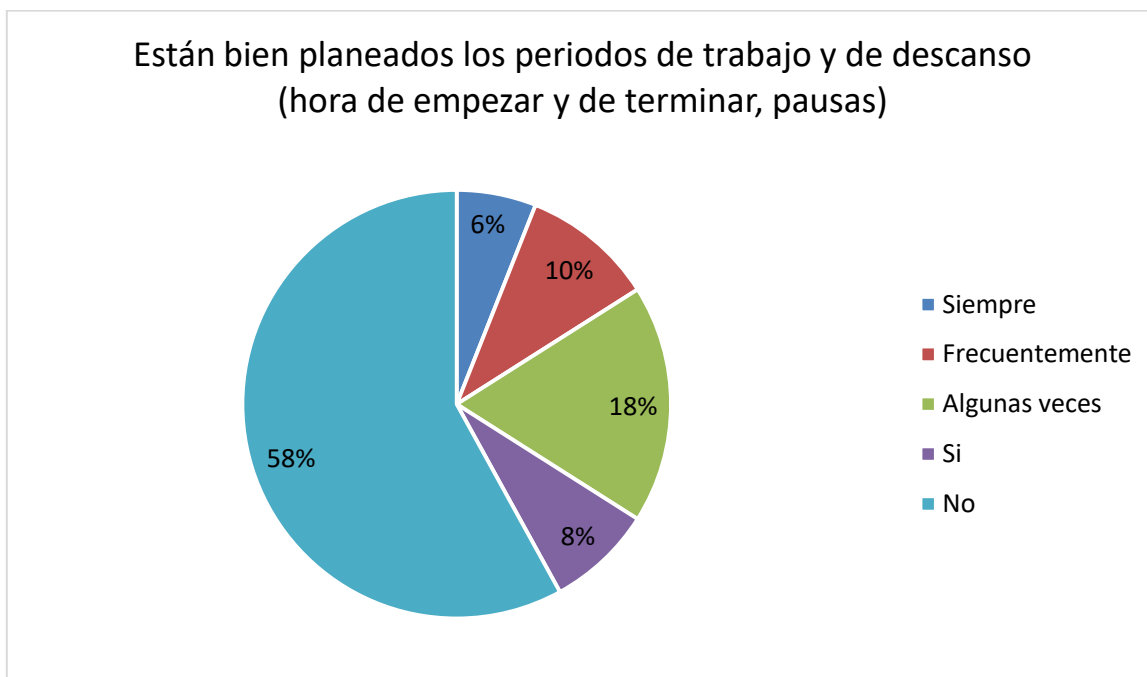
Gráfica 19: Durante las horas de trabajo no hay tiempo suficiente para mantener una pequeña charla con los compañeros



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 19 se puede apreciar que la mayoría de los encuestados, es decir, un 56% "sí" tienen tiempo suficiente para mantener una pequeña charla con los compañeros, seguido de un 20% que "frecuentemente tienen ese tiempo, un 12% considera que "no", después un 8% "algunas veces" y el 4% "siempre" tienen tiempo suficiente para mantener una pequeña charla con los compañeros.

**Gráfica 20: Están bien planeados los periodos de trabajo y de descanso
(hora de empezar y de terminar, pausas)**



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica 20, los resultados reflejan que el 58% de los empleados "no" tienen bien planeados los periodos de trabajo y el descanso (hora de empezar y de terminar, pausas), seguido de un 18% que "algunas veces", posteriormente un 10% que "frecuentemente" el 8% considera que "si" y solo el 6% que "siempre" tienen bien planeados los periodos de trabajo y el descanso (hora de empezar y de terminar, pausas)

6.2 Propuestas Alternativas para la mejora y del Clima Organizacional

Fundamentación de la estrategia: Las estrategias sistematizan un conjunto de acciones que requieren a su vez de competencias que permitan dirigir los procesos de una determinada organización y garantizar una decisión óptima ante cada situación específica.

Al respecto Garcia y Sierra, (2002) (2010) Expresan, "las instituciones están enfrascadas en un franco proceso de planificación estratégica. Se considera como estrategia: construir una posición que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la acción de las fuerzas externas".

La planificación estratégica puede definirse, según Garcia y Sierra (2002), como "el proceso de fundamentación, diseño, implementación y evaluación, de una transformación cualitativa esencial en el funcionamiento de una institución, que le permita organizar su trabajo presente en función de las exigencias futuras del entorno".

La autora de la investigación se adscribe al criterio de Malvares, (2010) que considera como estrategia "al conjunto de acciones acertadamente coordinadas, que tiene como finalidad la transformación de un grupo de personas y que responde a intereses y necesidades de desarrollo de la organización tanto en lo grupal como en lo personal". Las estrategias se refieren a las metas específicas que las instituciones persiguen en el contexto del modelo de desarrollo concebido y de acuerdo con las políticas trazadas.

6.2.1 La estrategia que se diseña se fundamenta en dos principios teóricos fundamentales.

Principios teóricos:

- La relación entre el clima laboral y el proceso de dirección. Ambos conceptos están indisolublemente relacionados y recorren transversalmente la estrategia.
- Carácter sistémico. Puesto que todas las acciones están dialécticamente concatenadas entre sí.

Se conciben además diversos principios metodológicos que son de capital importancia para la propuesta.

Principios metodológicos:

En la elaboración de la estrategia propuesta, la autora de la investigación asumió como válidos los principios metodológicos referidos por (Hidalgo, 2004) que se enuncian a continuación:

Diagnóstico:

Este principio es esencial, puesto que permite profundizar en las problemáticas fundamentales de la organización, así como conocer el contexto en que se aplicará la propuesta.

Carácter Flexible:

Este principio depende de las características de los principales actores de la organización y de los propósitos planteados. Debe considerarse el empleo de acciones que más comprometan a los individuos y las que más resultados positivos aporten.

Carácter Contextual:

El carácter contextual de la estrategia se aprecia cuando se ubica a los sujetos frente a situaciones directivas complejas, para que elija los medios más adecuados para su gestión. Por otra parte, la estrategia podrá ser ajustada progresivamente de acuerdo con las circunstancias específicas en que se aplique.

Los principios y conceptos planteados anteriormente se relacionan de manera estrecha y sirven de fundamento a la estrategia que se diseña.

Concepción de la estrategia: La concepción de la estrategia de clima organizacional parte del planteamiento de la misión y la visión de la institución, la determinación de los objetivos estratégicos, la realización del diagnóstico externo e interno y por último la elaboración del plan de acción.

Es fundamental para la elaboración de la estrategia considerar los siguientes elementos:

Lograr la amplia participación del personal de la organización en la elaboración de la Misión y la Visión.

Contar con información acerca de los beneficios que la sociedad, los clientes y los trabajadores esperan obtener de la organización e incorporarlos como elementos esenciales de la Misión y la Visión.

6.2.2 Elaborar los Objetivos Estratégicos.

Elaborar el Plan de acción para la mejora del clima organizacional. Se debe elaborar teniendo en cuenta los ejes centrales de la estrategia en los que se deben concentrar todo los esfuerzos y recursos de la organización.

Diagnóstico Estratégico:

Diagnóstico interno:

Para la elaboración de una estrategia que mejorar el clima organizacional y que permita el perfeccionamiento de la gestión de dirección en la estructura de la institución, se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación. A partir de estos resultados, se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades:

FORTALEZAS

1. Preparación político - ideológica del personal.
2. Estabilidad de la mayoría de los trabajadores de la institución.
3. Disposición de todo el personal para el trabajo cohesionado de la organización.
4. Buenas relaciones con las comunidades aledañas a la institución.
5. Reconocimiento por parte de los miembros de la organización de la importancia de la comunicación para una gestión eficiente y eficaz.

DEBILIDADES

1. No existe una estrategia de comunicación organizacional.
2. Insuficientes acciones de capacitación relacionadas con la comunicación, liderazgo y toma de decisiones.
3. No se ha logrado el estado deseado en la gestión de dirección con los diferentes sindicatos de la institución.
4. Insuficiente preparación profesional de los miembros de la organización.
5. Los directivos no tienen la suficiente preparación ni asesoramiento para el desarrollo de una estrategia que mejore el clima organizacional existente.

6. Son deficientes las vías por las que se transmite la información a todos los niveles de dirección.

7. Insatisfacción por parte de la población universitaria con las soluciones que se brindan a sus principales problemáticas institucionales.

Diagnóstico externo:

OPORTUNIDADES:

- ✓ Desarrollo del sector educacional para su crecimiento en la comunidad y el territorio.
- ✓ Incremento de la posibilidad de intercambio con la comunidad
- ✓ Valores culturales y naturales de la comunidad.
- ✓ La existencia de posibilidades de capacitación para todo el personal de la universidad en diferentes áreas académicas.
- ✓ Elevación por parte del organismo superior de la exigencia en cuanto a la preparación y desempeño de la organización.
- ✓ Reactivación del programa radial de carácter municipal.
- ✓ Interés del Ministerios del Poder Popular para que los trabajadores de la institución realicen estudios de superación.

AMENAZAS:

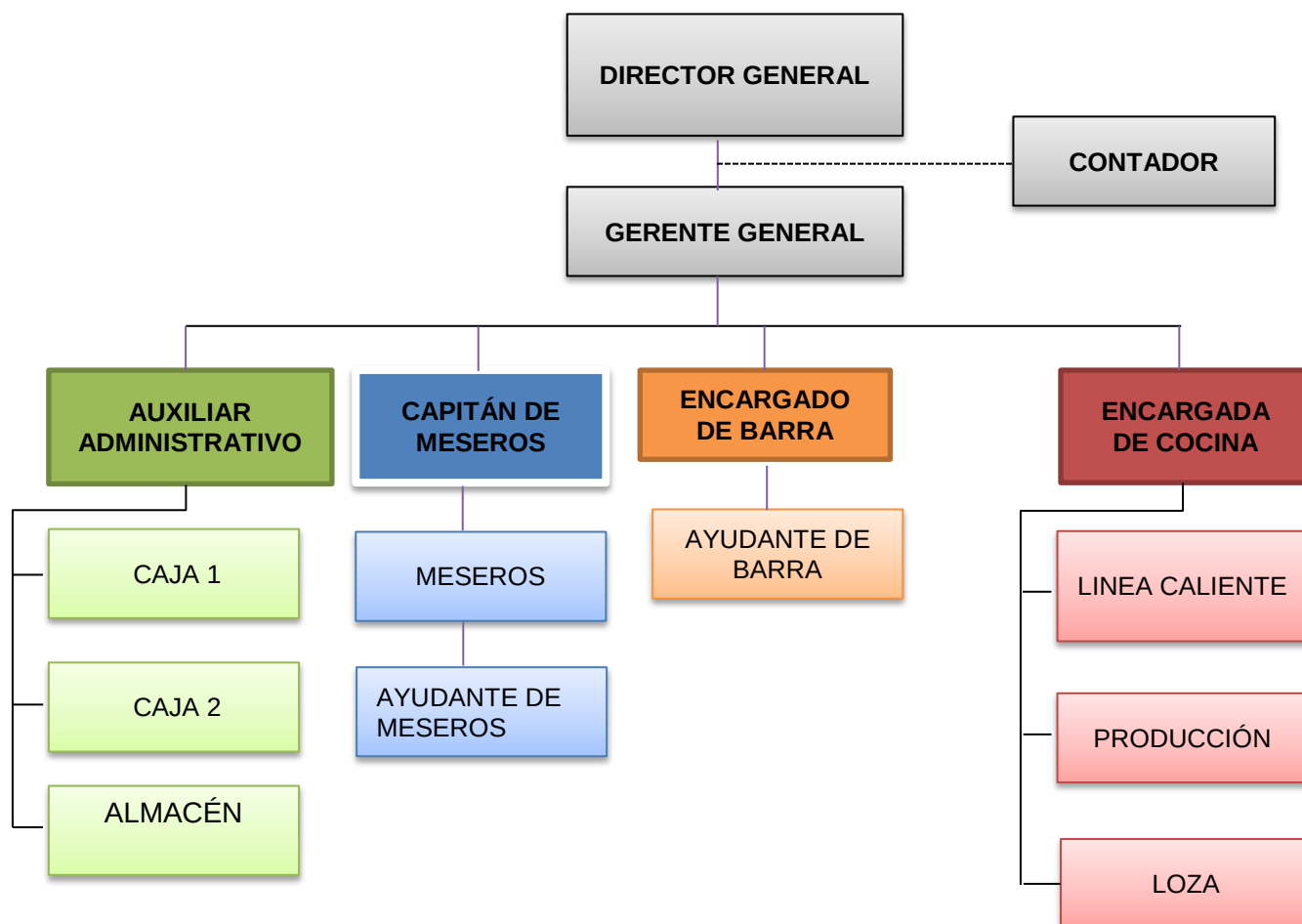
- ✓ Dificultades para la asignación de recursos de diversa naturaleza para resolver problemáticas y desarrollar actividades inter institucionales.
- ✓ No se cuentan con estrategias inter institucionales a nivel municipal y estatal para el desarrollo de actividades comunitarias.
- ✓ Insuficientes insumos para la ampliación y modificación de los espacios físicos para en buen desarrollo de las actividades.
- ✓ No existe sinergia entre las comunidades y la universidad para la realización de proyectos que contribuyan al desarrollo de la localidad.

6.3 Acciones Propuestas para la empresa la Guarecita

- 1) Elaborar el Plan de acción y evaluación para la mejora del clima organizacional teniendo en cuenta los ejes centrales tanto diagnósticos internos y como externas (FODA).
- 2) Realizar talleres mensualmente que permitan la capacitación a directivos sobre el conocimiento de dirección estratégica.
- 3) Realizar dinámicas antes de trabajar para entrar en acción con una actitud diferente.
- 4) Organizar conferencias relaciones humanas una vez por semana que faciliten el logro de resultados positivos para ganar credibilidad y confianza.
- 5) Valorar con cada uno de los directivos su estilo de liderazgo, incitándolos a que realicen una vez al mes el reconocimiento de los resultados de trabajo en asambleas, mural, y en su quehacer diario.
- 6) Desarrollar actividades semanales que definan las metas y objetivos como la integración para el logro de los resultados.
- 7) Diseñar una estrategia de comunicación que contribuya a la mejora del conocimiento de los trabajadores sobre los objetivos y tareas de la organización.
- 8) Fortalecer la capacitación tanto a los directivos como los empleados relacionado con el trabajo en equipos y considerarlo como parte de la filosofía de dirección.
- 9) Involucrar a los directivos de la institución en actividades mensuales sobre la participación en la toma de decisiones en la organización.
- 10) Realizar mesas de trabajo todas y todos los colaboradores para la toma de decisiones.
- 11) Elaborar un plan junto con los directivos de la institución sobre los recursos y medios que necesitan los departamentos, para su reparación y remodelación.

- 12) Realizar inspecciones trimestrales que permitan captar en qué condiciones se encuentran las unidades y departamentos.
- 13) Desarrollar actividades o jornadas en los diferentes departamentos para propiciar los reconocimientos de los trabajos y reflejarlos en asambleas murales y en su quehacer diario.
- 14) Programar evaluaciones semestrales sobre el comportamiento de sistema moral y material en las diferentes categorías.
- 15) Motivar semanalmente al personal, a trabajar para satisfacer una necesidad.
- 16) Estructurar actividades mensuales como conferencias, talleres, intercambios de experiencias que contribuyan a elevar la motivación del personal la guarecita.
- 17) Realizar periódicamente competencia, jornadas, concursos que motiven al personal de la institución al trabajo colectivo y participativo.
- 18) Realizar actividades deportivas, recreativas y culturales con los trabajadores de la organización para fortalecer las relaciones entre las personas que laboran en la institución.
- 19) Perfeccionar los métodos de dirección y estilos de liderazgo para el fortalecimiento de la autoridad, favorecer la motivación y aumentar el compromiso de los trabajadores.

6.4 Organigrama Actual modificado para la empresa la Guarecita



Fuentes: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

Los resultados de la investigación que se muestran anteriormente engloban un enlace con el marco teórico y antecedentes identificados en el tema, ya que proporcionan información acerca del objeto de estudio y cada elemento que lo integra.

Por lo tanto, los resultados de las gráficas e interpretaciones presentadas en el capítulo de metodología, se puede analizar que la información obtenida no es muy satisfactoria para la empresa, es decir, presenta áreas de oportunidad para implementar un buen clima organizacional y al final lograr un mejor desempeño laboral.

El clima organizacional es un factor de importancia en toda empresa, debido a que este mismo busca un mejoramiento continuo dentro del ambiente en la organización al encontrarse relacional con un aumento en la productividad, ya que toma en cuenta el recurso humano, todo va variando de acuerdo al ambiente en donde se realiza el trabajo, el trato del jefe con los empleados, las relaciones laborales, cada aspecto será algo beneficioso o perjudicial para el adecuado funcionamiento de la empresa y en el desempeño de cada colaborador.

Debido a lo anterior, es importante realizar una evaluación detallada e implementar de manera urgencia las propuestas antes mencionadas para que permita generar un buen clima organizacional. las causas que ocasionen dichas situaciones, que se ven reflejadas en la mayoría de las respuestas de las encuestas aplicadas como "algunas veces" de cada aspecto planteado, es fundamental conocer cada factor que afecta el clima organizacional de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. México: Granica.
- ✓ Bas. (1990, citado en Peris 1998). Liderazgo Organizacional. *La existencia de un real liderazgo organizacional*, 132.
- ✓ Bemthat. (2001). Costos Cuantitativos. *Costos Cuantitativos*.
- ✓ Blanch, J. (2012). *Teoría de las relaciones laborales*. México: UOC.
- ✓ Blanch, R. (2013). *Teoría de las relaciones laborales*. México: UOC.
- ✓ Burud, S. a. (2004). *Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation*. Mountain View, CA: Davies Black Publishing.
- ✓ Cascio. (2008). Rotacion de Personal. *Periódico de contabilidad*.
- ✓ Chiavenato, I. (2015). Administracion de Recursos Humanos. *El Capital Humano*, 2.
- ✓ Chinag, V. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfaccion laboral*. Madrid: Pontifica comillas.
- ✓ Colina, L. (2010). *Economía productiva y reproductiva en México*. México: United Nations Publications.
- ✓ Cuesta, D. I. (2010). *Derechos Humanos y relaciones laborales*. Madrid: Netbiblo.
- ✓ Dessier, G. (2013). *Administración de recursos humanos* . México: Pearson.
- ✓ Detlev, H. (2010). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. México: DELTA.
- ✓ Diaz, Arizmendi;. (2015). *La relacion del Clima Organizacioanal en la Motivacion de logro de trabajadores Mexicanos*. Tesis, Universidad Nacional Autonoma de Mexico, Mexico.

- ✓ Eduardo, M. C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Rosario: Universidad del Rosario.
- ✓ EURORESIDENTES. (13 de Marzo de 2015). <https://www.euroresidentes.com>. Obtenido de <https://www.euroresidentes.com>
- ✓ Gan, F. (2010). *Manual de recursos humanos*. México: UOC.
- ✓ Garcia y Sierra. ((2002)). *Planificacion Estrategica. Planificacion Estrategica*.
- ✓ Garcia y Sierra, M. (2002, 2010). *La planificacion Estrategica. La planificacion Estrategica*.
- ✓ Gonzalez, G. (2012). *Habilidades directivas. Innovación y cualificación*. México.
- ✓ Gorostegui, E. (2012). *Funcion directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Díaz Santos.
- ✓ Greenfield Rodger , R. (1995). *Comunicacion Interna. Comunicacion Interna*.
- ✓ Hellriegel, D. (2012). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Cengage Learning.
- ✓ Hernandez, collado y Baptista. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. En c. y. Hernandez, *Metodologia de la Investigacion* (Mc Graw Hi ed., pág. 154). Celaya, Guanajauto: MC Grill Hi.
- ✓ Hidalgo, S. (2004). *Los Principios Metodologicos. Los Principios Metodologicos*.
- ✓ Horta y Jung,. (2002 citado por Ubfal 2004). *La Competividad. La Competividad y la Productividad*, 7.
- ✓ <http://michoacan.travel/es>. (12 de enero de 2017). Obtenido de Restaurante la guarecita san agustin: <http://michoacan.travel/es/restaurantes/la-guarecita-san-agustin.html>
- ✓ Ley Federal del trabajo . (2013). *Art, 56 y 57, bis 2013*. México.

- ✓ Malvares, S. ((2010)). Estrategia. *Planificacion Estrategica*.
- ✓ (2005). Manuales de la empresa Guarecita . En A. S. Salinas, *La Guarecita* (pág. 72 a 78). Morelia: Empresa la guarecita.
- ✓ Marin, M. S. (2003, Scott 2003). Clima Organizacional. *Clima Organizacional*, 21.
- ✓ Millan, O. (2006). Rotacion del Personal. *Rotacion del Personal*, 25.
- ✓ Montañés, M. C. (2004). *Psicologia de la motivacion, El proceso motivacional*. Valencia, Esp.: Universidad de Valencia.
- ✓ Morgan, c. (1997 citado en Zalapa 2002). Morgan, citado en Zalapa. *Teoria clasica de la Administracion*, P. 10 .
- ✓ OIT. (2016). Organizacion Internacional de Trabajo. *Organizacion Internacional de Trabajo OIT*, 6.
- ✓ OIT, Organizacion Internacional del Trabajo. (2016). Organizacion Internacional del Trabajo. *Organizacion Internacional del Trabajo La productividad OIT*, 1.
- ✓ Salinas, A. S. (Lunes, Miercoles y Viernes de Abril de 2018). La guarecita . (S. L. Moreno, Entrevistador)
- ✓ Salinas, e. c. (1994, cife 21). Clima organizacional. *Clima organizacional, CIFE 21*, 22-29.
- ✓ schneider, R. P. (1983, et al.2006). Clima Organizacional. *cife 21 Clima organizacional*, 31 citada por CIFE 21.
- ✓ Staufenbiel y König . (2010). Causas de la Rotacion de empleados. *Las Causas de la rotacion del Personal*.
- ✓ Toro, Calderon;. (2009, Calderon 2006. Citada por CIFE 21, 2014, et al.). Metodologia de la Evaluacion del Clima Organizacional. *Revista CIFE 21*, 249.
- ✓ V.M.T., P. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. México: ESIC.