

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, agosto de 2016

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



Para optar al grado de Maestra en Artes
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicios

Guatemala, agosto de 2016

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
MA. Elsa Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIA
MSc. Miriam Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Juan Francisco Pérez Sabino	VOCAL II
Lic. Carlos Manuel Maldonado Aguilera	VOCAL III
BR. Andreina Delia Irene López Hernández	VOCAL IV
BR. Carol Andrea Betancourt Herrera	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO

ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.
María Ernestina Ardón Quezada, M.Sc.
Jorge Mario Gómez Castillo, MA.
Clara Aurora García González, MA.
José Estuardo López Coronado, MA.

ACTO QUE DEDICO

A mi Dios, gracias por cumplir mi anhelo de superación, por propiciar los tiempos y renovar mis fuerzas cada día, por la familia maravillosa y los Ángeles que conspiraron a mi favor para llegar a la meta, definitivamente tú eres la razón de éste acontecimiento.

A mis señores Padres, Don Avilio y Doña Albita, gracias por la vida, me han impulsado a conseguir más de lo que jamás podría haber soñado, por enseñarme cómo enfrentar los obstáculos, por todo el amor y cuidados.

A mis adorados hijos Axel y Josué, siempre he dicho que Dios me lo ha dado todo. Ustedes son mi orgullo y motivación, agradezco su amor incondicional, admiración, apoyo, comprensión y ánimos en todo momento, los amo.

A mis preciosas hermanas, compañeras de la vida. Haylytas por la confianza y por siempre creer en mí, porque ese voto que tuviste conmigo me ha permitido explorar y aventurarme para cumplir mis metas. Lorein tu entusiasmo y ánimos fueron muy importantes, y sé que pronto te veremos en el estrado celebrando más triunfos. Marlyn por el apoyo y ánimos. A mis sobrinas Génesis, Jimena, Camila y Marcela. A mi esposo Carlos por la paciencia y apoyo en cada proyecto que he emprendido. A mis cuñados Javier, Richard y Luis. A todas las personas lindas que me acompañaron durante el estudio de la Maestría.

A mis compañeros y amigos de la MAIES, en especial a Claudia Fernández, Mary Corado y Carlos Aroche por tantos momentos compartidos, por la oportunidad de crear una bonita amistad.

A la Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, Junta Directiva periodo anterior y actual; por la oportunidad de trabajar y estudiar para mi crecimiento laboral y personal, y principalmente por cada una de las personas que me auguraron lo mejor en ésta meta, por su incondicional compañerismo y apoyo en todo momento. Marys, Zoily, Blanqui, Telmi, Patty, Doña Eriquita, Dina, Elfido, Marcos y muchas personas más. Gracias....gracias!!!!

A la Escuela de Estudios de Postgrado, por abrirme las puertas del conocimiento y facilitar los procesos para la realización del proyecto de estudio. A la Doctora Vivian Matta, Ingrid Ibarra, Andrea Ramírez, Walter López, Licenciada Ernestina Ardón, y a los profesores de la MAIES.

A la Facultad de Medicina, Veterinaria y Zootecnia, Tesorería y Secretaría Adjunta por la apertura y apoyo brindado durante el proceso del desarrollo de la Tesis, a cada uno muchas gracias.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala, bendita casa de estudios... que orgullo ser Sancarlista!!!!

ÍNDICE

Resumen	
Introducción	
I. MARCO TEÓRICO	1
A. Administración	1
1. Planeación	1
2. Organización.....	1
2.1 Proceso organizacional	2
2.2 Organizaciones informales.....	2
2.3 Organizaciones formales.....	2
2.3.1 Organizaciones mecanicistas	3
2.3.2 Organizaciones orgánicas	3
3. Integración de personal.....	3
4. Dirección.....	3
5. Control	4
6. Talento humano	4
6.1 Gestión del talento humano	4
6.2 Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas	5
6.2.1 Seres humanos	5
6.2.2 Activadores inteligentes de los recursos organizacionales	5
6.2.3 Socios de la organización.....	5
6.3 Conceptos de recursos humanos o gestión del talento humano	5
6.4 Procesos de la gestión del talento humano.....	6
6.4.1 Admisión de personas	6
6.4.2 Aplicación de personas.....	7
6.4.3 Compensación de personas	7
6.4.4 Desarrollo de personas.....	7
6.4.5 Mantenimiento de personas.....	7
6.4.6 Evaluación de personas	8
6.5 Preocupaciones de las organizaciones del futuro	8
6.5.1 Globalización	8
6.5.2 Personas	8
6.5.3 Cliente	8
6.5.4 Productos y servicios.....	9
6.5.5 Conocimiento.....	9
6.5.6 Resultados.....	9
6.5.7 Tecnología.....	9
6.6 Recursos humanos como motor del cambio organizacional.....	10
6.6.1 Misión	10
6.6.2 Visión.....	10
6.6.3 Objetivos organizacionales.....	10
7. El proceso de recursos humanos.....	11
7.1 El flujo de recursos humanos	11
7.2 Sistemas de trabajo.....	11
7.3 Los sistemas de recompensa.....	11
7.4 La influencia de los empleados	11

8.	Comunicación	12
8.1	Proceso social.....	13
8.2	Proceso como disciplina.....	13
8.3	Proceso como conjunto de técnicas y actividades	13
8.3.1	Comunicación interna	14
8.3.2	Comunicación externa	14
8.4	Postulados básicos de la comunicación	14
8.4.1	Comunicación integral	14
8.4.1.1	Interna-externa.....	14
8.4.1.2	Vertical (ascendente y descendente) –horizontal-diagonal	15
8.4.1.3	Comunicación horizontal.....	15
8.4.1.4	Comunicación diagonal.....	15
8.4.2	Formal-Informal	15
8.4.2.1	Comunicación formal	15
8.4.2.2	Comunicación informal.....	15
8.4.3	Interpersonal-Intragrupal-Intergrupal-Institucional	15
8.4.3.1	Comunicación interpersonal.....	15
8.4.3.2	Comunicación intragrupal.....	15
8.4.3.3	Comunicación intergrupal.....	16
8.4.3.4	Comunicación institucional.....	16
8.4.4	Verbal-No Verbal	16
8.4.4.1	Comunicación verbal.....	16
8.4.4.2	Comunicación no verbal.....	16
9.	Incentivación y motivación	16
9.1	Jerarquía de necesidades	17
9.2	Cadena de necesidad-deseo-satisfacción	19
9.3	Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	19
9.4	Modelo de comportamiento temprano: teoría X y la teoría Y de McGregor.....	20
9.4.1.1	Desagrado inherente hacia el trabajo.....	20
9.4.1.2	De acuerdo a la negación al trabajo.....	20
9.4.1.3	Dirección de actividades	20
9.4.2	La teoría Y es positiva ante las organizaciones	20
9.4.2.1	Esfuerzo físico y mental	20
9.4.2.2	Autocontrol y autodirección	20
9.4.2.3	Nivel de compromiso.....	20
9.4.2.4	Condiciones adecuadas	20
9.4.2.5	Capacidad.....	20
9.4.2.6	Industrialización moderna	21
10.	Liderazgo	21
10.1	Liderazgo de los directivos.....	21
10.2	Competencias de liderazgo.....	21
10.3	Toma de decisiones	21
10.4	Relaciones interpersonales	22
11.	Incentivación, motivación, liderazgo y administración	22
12.	Comportamiento de la organización.....	23
13.	Cultura organizacional	23
13.1	Artefactos observables.....	23

13.2	Valores expresados.....	24
13.3	Valores manifestados.....	24
13.4	Supuestos básicos	24
14.	Clima organizacional.....	24
14.1	Predominio de los factores situacionales	25
14.2	Predominio de los factores individuales	25
14.3	Predominio de la interacción persona-situación	25
14.5	Dimensiones	26
14.5.1	Autonomía individual	26
14.5.3	Orientación hacia la recompensa	26
14.5.4	Consideración, entusiasmo y apoyo	26
14.5.5	Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo	26
14.6	Variables para medir el clima organizacional	27
14.6.1	Objetivos.....	27
14.6.2	Cooperación	28
14.7	Modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional	28
14.7.1	Estructura	28
14.7.2	Responsabilidad (empowerment)	28
14.7.3	Recompensa	29
14.7.4	Desafío	29
14.7.5	Relaciones.....	29
14.7.6	Cooperación	29
14.7.7	Estándares	29
14.7.8	Conflicto.....	29
14.7.9	Identidad.....	30
15.	Ergonomía	30
16.	Neurociencia organizacional	31
17.	Informes relacionados al clima organizacional	32
18.	Tesorería	34
19.	Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia	34
II.	JUSTIFICACIÓN.....	35
III.	OBJETIVOS.....	36
IV.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADAS	37
V.	RESULTADOS.....	39
VI.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	49
VII.	CONCLUSIONES	53
VIII.	RECOMENDACIONES	54
IX.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
X.	ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Principales Áreas de Gestión de los Recursos Humanos	6
Gráfica 2: Conociendo el puesto de trabajo.....	12
Gráfica 3: Formación de la información	13
Gráfica 4: Motivación en la política salarial.....	17
Gráfica 5: Cadena necesidad-deseo-satisfacción.....	19
Gráfica 6: Jerarquía de necesidades de Maslow	19
Gráfica 7: Cadena necesidad-deseo-satisfacción.....	30
Gráfica 8: Percepción sobre la Facultad.....	40
Gráfica 9: Aspectos ambientales del lugar de trabajo.....	41
Gráfica 10: Comodidad en el área de trabajo	42
Gráfica 11: Oportunidad de participación laboral.....	43
Gráfica 12: Sobre la relación con sus compañeros de trabajo.....	44
Gráfica 13: Aspectos de liderazgo	45
Gráfica 14: Sobre la efectividad de la comunicación	46
Gráfica 15: Grado de conformidad salarial	47
Gráfica 16: Motivación personal a través del reconocimiento laboral	48

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Necesidades básicas universales versus respuesta cultural	18
Cuadro 2: Necesidades de los seres humanos.....	18
Cuadro 3: Escala de satisfacción	39
Cuadro 4: Sobre la Facultad	40
Cuadro 5: Sobre las condiciones ambientales	41
Cuadro 6: Sobre la ergonomía	42
Cuadro 7: Sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa	43
Cuadro 8: Sobre sus compañeros de trabajo.....	44
Cuadro 9: Sobre su jefe o superiores.....	45
Cuadro 10: Sobre la comunicación	46
Cuadro 11: Sobre las condiciones salariales	47
Cuadro 12: Sobre el reconocimiento	48

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Guía de encuesta para las y los trabajadores	58
--	----

RESUMEN

- ❖ ¿Influye el ambiente laboral en la vida y desarrollo de las personas?
- ❖ ¿Será que una persona deja de ser eficiente cuando su trabajo no le agrada?
- ❖ ¿Cómo construir organizaciones saludables, promotoras de felicidad y autorrealización de sus trabajadores(as) y, al mismo tiempo, eficientes, capaces de lograr objetivos y adaptarse al cambio?

El apoyo de la neurociencia organizacional, que involucra el estudio del sistema nervioso y el comportamiento, constituye una valiosa oportunidad para favorecer y orientar la gestión organizacional hacia el logro de objetivos y bienestar individual y colectivo. Aporta propuestas sobre las dinámicas cerebrales que subyacen al pensamiento, a las emociones y a las relaciones con los demás, guía sobre cómo gestionar factores de riesgo y protección para el desarrollo individual e interpersonal hacia la salud mental y la felicidad, la comunicación, la confianza, la colaboración, la empatía y el manejo de situaciones difíciles.

Aplicada a las organizaciones, brinda la posibilidad de reflexionar, enriquecer y abordar desde una mirada complementaria y novedosa, fenómenos como la innovación y el cambio cultural organizacional, el liderazgo, las relaciones, el trabajo en equipo, la motivación y el sentido, el talento y la creatividad, entre otros factores clave del éxito de las organizaciones y de quienes las conforman. De acuerdo a esa perspectiva, se consideró importante realizar una medición del clima organizacional, que refleje las verdaderas relaciones interpersonales y grado de satisfacción de las y los trabajadores, específicamente del área de tesorería, Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC.

La justificación radica en que, en la actualidad, se viven procesos de acreditación en diversas unidades académicas, para mejoras en los procesos académicos, estudiantiles y administrativos, por lo que es de importancia que el capital humano se sienta comprometido con las innovaciones que la USAC requiera. En cumplimiento de los objetivos planteados, se logró realizar la medición del clima organizacional, en el área de Tesorería, donde el 100% de las y los trabajadores respondieron la encuesta enviada por correo electrónico para confidencialidad y discreción de los encuestados(as).

La encuesta incluyó componentes significativos del clima organizacional, que, sin importar el orden, tienen la misma trascendencia. Cada componente comprendió un máximo de seis preguntas como herramienta para establecer el clima organizacional que predomina en el área objeto de estudio. Los resultados obtenidos se trasladaron a cuadros y gráficas con una descripción de los datos más relevantes. La realización de la medición requirió de una metodología y técnicas bien definidas para cumplir con el desarrollo de la medición y el cronograma de actividades.

A través de una reunión con el jefe superior y el jefe inmediato, se logró la autorización de encuestar a siete trabajadores(as), a quienes se informó en una reunión sobre el objetivo de la medición. La percepción que poseen las y los trabajadores sobre la Facultad es muy satisfactoria dado que indicaron sentirse identificados y orgullosos de pertenecer a la misma, dadas las condiciones ambientales que les han brindado.

El grado de autonomía laboral es alto, las y los trabajadores indicaron tener la libertad y capacidad de desarrollar sus actividades por propia iniciativa, indicaron sentirse satisfechos salarialmente en comparación con trabajadores(as) de otras entidades. Acerca del reconocimiento, indicaron que estarían dispuestos a propiciar su superación personal, para ser tomados en cuenta en ascensos o bien que sean reconocidos por su desempeño laboral. La relación entre las y los trabajadores y el jefe es excelente; sin embargo, en actividades laborales el grado de confianza disminuye. La comunicación y forma de llevarse dentro del equipo de trabajo es bastante buena, la mayoría indicó que pueden solucionar los problemas laborales, lo cual aumenta el nivel de confianza y la unidad.

El grado de satisfacción general en el clima organizacional obtuvo un alto porcentaje; sin embargo se debe prestar atención a aquellos resultados que reflejaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, dado que el ideal es lograr las y los trabajadores satisfechos, felices y comprometidos con el trabajo que desempeñan, a través de una comunicación efectiva, reconocimientos y apoyo en el desarrollo de las actividades. Para lograr un eficiente y eficaz equipo de trabajo se recomendó realizar periódicamente la medición del clima organizacional, y comunicar a los trabajadores y autoridades los resultados para mejora y sostenimiento de la satisfacción laboral, y compartir a otras unidades académicas los resultados obtenidos para ser utilizados como modelo.

INTRODUCCIÓN

Evaluar el clima organizacional implica descubrir factores negativos que afectan la eficiencia en las actividades laborales de las y los trabajadores, así como factores que incentivan al talento humano a sentirse identificado en diversas áreas de una institución.

En la actualidad, la Universidad de San Carlos de Guatemala a través de sus Facultades y Escuelas no Facultativas, tiene como desafío implementar la acreditación en los procesos de enseñanza y aprendizaje en beneficio de los estudiantes. En tal sentido, se realizó una medición de clima organizacional en el área de Tesorería de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, a través de una encuesta debidamente estructurada que contempló sus componentes para conocer aspectos relevantes de su administración, organización, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, ergonomía entre otros.

Las autoridades de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia autorizaron la realización del mismo, por lo que se encuestó a siete personas integrantes del área de Tesorería.

A través de una metodología y técnicas específicas se ordenaron los datos que se obtuvieron, para su representación e interpretación.

Los resultados indicaron que las y los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a la Facultad, y que la relación con sus compañeros es muy buena así como las condiciones ambientales que les brindan. Es importante crear mecanismos para lograr disminuir la brecha de relación entre las y los trabajadores y componentes del clima organizacional.

La herramienta que proporciona la presente medición está diseñada para ser aplicada a diversas Facultades o Unidades Académicas, la cual contempla cincuenta preguntas; el análisis de las respuestas a las mismas, permitirá a las autoridades mejorar el ambiente organizacional, en función del alcance de los objetivos y metas en su plan operativo anual.

I. MARCO TEÓRICO

A. Administración

Tiene fundamento en el hecho de que los seres humanos se han unido para asegurar el bien común; buscan la forma de agruparse organizadamente para el logro de sus objetivos. “Se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas.” (Koontz y Weihrich, 1994)

Es importante indicar que la eficiencia es realizar las actividades de forma óptima, y la eficacia el cumplimiento de los objetivos al optimizar los recursos que se poseen. “La eficacia es el logro de los objetivos. La eficiencia es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos.” (Koontz y Weihrich, 1994)

Los administradores deben conocer herramientas básicas en el quehacer diario para cumplir con los objetivos y metas institucionales, por lo que se detalla a continuación los siguientes conceptos:

1. Planeación

Es importante guiar las tareas institucionales de manera que se disminuya la brecha entre el lugar de inicio y el lugar deseado. “Seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados.” (Koontz y Weihrich, 1994)

2. Organización

Es toda actividad que involucra el esfuerzo de grupo con el fin de cumplir los objetivos y metas trazados, creando un ambiente propicio para toda actividad administrativa. “Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir con las metas y, al menos en teoría, de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor” (Koontz y Weihrich, 1994); para que una organización sea esquematizada es necesario estructurar los papeles de cada uno y ello: “Implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos.” (Koontz y Weihrich, 1994)

Los seres humanos se coordinan para realizar actividades de bien común; a este mecanismo se le denomina organización. “Sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera consciente.” (Kinicki y Kreitner, 2003)

2.1 Proceso organizacional

Luego de establecer una estructura organizacional, donde se conocen todos los puestos necesarios de las y los trabajadores que llevarán a cabo las actividades para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, es importante establecer el debido proceso organizacional.

“El proceso de organización considera los siguientes cinco pasos:

1) establecer los objetivos de la empresa. 2) formular objetivos, políticas y planes de apoyo. 3) identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos. 4) delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades. 5) vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.” (Koontz y Weihrich, 1994)

2.2 Organizaciones informales

Son más comunes en empresas pequeñas. “La estructura puede ser informal, existiendo únicamente un reconocimiento tácito entre los directivos y sus subordinados con respecto a que funciones corresponden a cada uno.” Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. –PIME-. Océano/Centrum)

2.3 Organizaciones formales

Muestran una estructura definida donde se puede apreciar las áreas con su estructura y procedimientos. “Por el solo hecho de su existencia, una empresa entraña en sí misma una cierta estructura organizativa. Esta misma puede haberse producido de forma espontánea por la existencia de algunas necesidades específicas, o puede ser el resultado de la aplicación consciente de principios reconocidos para una situación dada.” (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. –PYME-. Océano/Centrum)

A medida que las empresas crecen, es necesario que organicen la estructura, y luego se conviertan en organizaciones formales.

2.3.1 Organizaciones mecanicistas

Existen modelos ya definidos los cuales permiten que las personas se desarrollen bajo reglas y normas. “Son burocracias rígidas con reglas estrictas, tareas muy definidas y comunicación descendente. La rapidez y fiabilidad lo son todo en el negocio muy competitivo del hosting de sitios web, donde los sitios web tienen cabida en instalaciones de alta seguridad con abundantes servidores de Internet.” (Kinicki y Kreitner, 2003)

2.3.2 Organizaciones orgánicas

Estas organizaciones dan mucha importancia a los talentos de las personas sin distinguir títulos o status, asimismo carecen de descriptores de puestos y de una jerarquía formalizada. “Son redes flexibles de personas con muchos talentos, que realizan tareas diversas.” (Kinicki y Kreitner, 2003)

3. Integración de personal

Se debe determinar quién será la persona adecuada que ocupe cada puesto de trabajo, y cumpla con el desarrollo de los objetivos y las metas. Personas que con efectividad combinen la eficiencia y eficacia en el desempeño de las actividades. “Cubrir y mantener los puestos de trabajo en la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos y candidatas como a los titulares de los puestos, para que puedan cumplir con sus tareas de un modo eficaz, eficiente y efectivo.” (Koontz y Weihrich, 1994)

4. Dirección

Los administradores eficaces buscan mantener un liderazgo que les permita dirigir a las personas al logro de los objetivos y metas personales y organizacionales. “Es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.” (Koontz y Weihrich, 1994) Por consiguiente, un buen liderazgo implica conocer los deseos y actitudes, comportamiento individual y grupal de las personas. “El liderazgo implica seguidores y, las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos; es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación”. (Koontz y Weihrich, 1994)

5. Control

Es importante establecer métodos de medición y control del desempeño de los trabajadores, con el fin de que se cumplan los objetivos y metas organizacionales. “Implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas. (Koontz y Wehrich, 1994) Los planes no se orientan por sí solos, necesitan niveles de control para su cumplimiento. “El proceso básico de control, sin importar dónde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño con estos estándares y 3) corregir las variaciones de los estándares y los planes.” (Koontz y Wehrich, 1994)

Permite conocer si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos y metas planteados para la organización, definidos por el proceso de planeación.

Las preguntas para esta variable se refieren a la periodicidad con la que se realiza la función de control y señalan las actitudes que la y el trabajador manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades; permite comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la organización.

6. Talento humano

Son las habilidades que poseen las y los trabajadores en la organización, quienes generan conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad de la organización. “Garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.” (Chiavenato, 2002)

6.1 Gestión del talento humano

Es la forma de administrar y dirigir las habilidades, conocimientos y destrezas que poseen las y los trabajadores en la organización, para el logro de los objetivos y metas organizacionales. “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de

aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Chiavenato, 2002)

6.2 Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

Las personas pueden ser reconocidas como socias de la organización, dado que son ellos los que poseen habilidades, capacidades e inteligencia, que permite tomar decisiones racionales y caracteriza con significado y rumbo los objetivos organizacionales.

6.2.1 Seres humanos

Personas con inteligencia y capaces de razonar. “Dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.” (Chiavenato, 2002)

6.2.2 Activadores inteligentes de los recursos organizacionales

Todas las personas tienen la capacidad de aportar ideas y utilizar la inteligencia. “Elementos impulsores de la organización, capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en su mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos.” (Chiavenato, 2002)

6.2.3 Socios de la organización

Las y los trabajadores invierten tiempo, conocimientos, destrezas y habilidades para el desarrollo de las actividades, con el fin de lograr los objetivos y metas organizacionales. Es decir las y los trabajadores y la organización interaccionan de una forma activa y no como sujetos pasivos. Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera y otros. (Chiavenato, 2002)

6.3 Conceptos de recursos humanos o gestión del talento humano

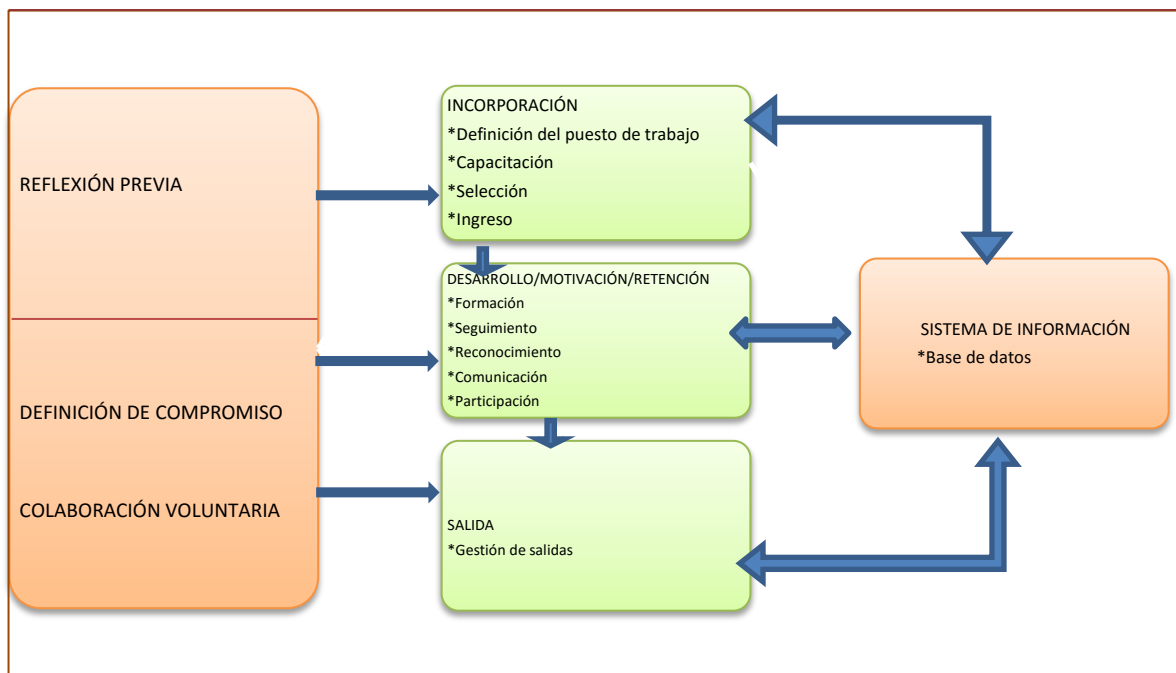
Se refiere a las actividades para incorporar a la organización personas idóneas para desempeñar el puesto y que, a su vez, se les capacite, desarrolle, incentive y evalúe su desempeño laboral. “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de

políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (Chiavenato, 2002)

6.4 Procesos de la gestión del talento humano

Para lograr un proceso eficiente, se deberá tomar en cuenta diversos pasos a seguir en las principales áreas administrativas.

Gráfica 1: Principales Áreas de Gestión de los Recursos Humanos



Fuente: Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. –PYME-. Océano/Centrum

6.4.1 Admisión de personas

Es la forma de integrar a las personas a la organización. “Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la organización. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.” (Chiavenato, 2002)

Para que las personas realicen con efectividad su trabajo, se deben crear puestos de trabajo acordes a sus capacidades. “El propósito del diseño de un puesto de trabajo es estudiar los requisitos de la operación, la naturaleza de los deseos del cliente, las necesidades y capacidades de los empleados y las características del equipo operativo

para desarrollar las descripciones del puesto de trabajo que consigan el mejor balance entre estas demandas conflictivas.” (Lovelock, 2004)

6.4.2 Aplicación de personas

Informar a las personas sobre su lugar de trabajo, actividades a realizar y como realizarlas, es un proceso de adaptación de las nuevas personas. “Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.” (Chiavenato, 2002)

6.4.3 Compensación de personas

Es la forma adecuada y más importante de recompensar a las personas por la inversión de su tiempo, habilidades y destrezas. “Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.” (Chiavenato, 2002)

6.4.4 Desarrollo de personas

Es de importancia brindar herramientas que permitan a las y los trabajadores desempeñar sus actividades y, mejor aún, que sean capacitados para realizar eficaz y eficientemente las labores. “Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.” (Chiavenato, 2002)

6.4.5 Mantenimiento de personas

Las personas necesitan sentirse identificadas con el lugar de trabajo, para desempeñar sus actividades de forma tranquila, confiable y con sentido de pertenencia en la organización. “Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.” (Chiavenato, 2002)

Crear condiciones laborales en las que las personas se sientan cómodas e identificadas con la organización. “Los empleados que están cansados y hartos de la empresa suponen un riesgo para la organización, especialmente cuando están en contacto directo con los clientes, quienes pueden percibir sentimientos de desánimo y falta de energía, atención y trato.” (Lovelock, 2004)

6.4.6 Evaluación de personas

Técnicas de control utilizadas para conocer si las actividades que realizan las personas son satisfactorias para la organización y, posteriormente, ayudarán a que las personas sean promovidas o removidas de acuerdo a su desempeño laboral. Son procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial. (Chiavenato, 2002)

6.5 Preocupaciones de las organizaciones del futuro

Las organizaciones se preparan para enfrentar los desafíos del futuro.

6.5.1 Globalización

Es importante conocer cómo se encuentra el ambiente externo para establecer parámetros comparativos, que permitan posicionar a la organización en un nivel atractivo que propicie el crecimiento y sostenimiento de sus actividades. “Implica preocupación por la visión global del negocio para explorar la competencia y evaluar la posición relativa de los productos y servicios”. (Chiavenato, 2002)

6.5.2 Personas

En la organización es necesario hacer partícipes a las y los trabajadores, que conozcan la misión y visión organizacional, para que se empoderen en sus actividades y las realicen con buena calidad en el desempeño. “Implica preocupación por educar, capacitar, motivar y liderar a las personas que trabajan en la organización, fomentando el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con oportunidades de realización personal plena. La organización señala los objetivos que pretende alcanzar – focalizando la misión y la visión- y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalezcan su negocio. Las organizaciones exitosas proporcionan a las personas un ambiente de trabajo acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de realizar su trabajo. Las personas son consideradas como socias y colaboradoras y no, únicamente empleadas que cumplen con su horario.” (Chiavenato, 2002)

6.5.3 Cliente

Son las personas que visitan frecuentemente a la organización con el fin de adquirir los bienes y servicios que ésta ofrece. “Implica capacidad de conquistar, mantener y ampliar la clientela. Este es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la organización. Las organizaciones exitosas mantienen relaciones estrechas con el

cliente, conocen las características, necesidad y aspiraciones variables de su clientela y tratan de interpretarlas, comprenderlas y satisfacerlas o superarlas continuamente; saben conquistar y mantener al cliente. (Chiavenato, 2002)

6.5.4 Productos y servicios

Es la variedad de productos y servicios que ofrece la organización, quien se ha preocupado por hacerlos diferentes en comparación a los demás; es decir, utiliza técnicas y herramientas para diferenciarlos. “Implica la necesidad de distinguir los productos y servicios ofrecidos, en términos de calidad y atención. Los productos y servicios se parecen cada vez más, gracias a la tecnología y el conocimiento. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos (por ejemplo; calidad y atención), que los diferencien de los productos y servicios de los competidores.” (Chiavenato, 2002)

6.5.5 Conocimiento

La tecnología de la información ha propiciado las condiciones básicas para que el conocimiento sea más accesible a todas las personas. Las organizaciones deben adaptar sus procesos con más agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intensa transformación. “Vivimos en plena era de la información, en la que el recurso organizacional más importante –el capital financiero- está cediendo el lugar a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidad de nuevos productos o servicios antes que los competidores.

6.5.6 Resultados

Salida o producto, tangible o intangible, de cualquier categoría genérica. Fruto de un proceso o conjunto de procesos y actividades. “Implica la necesidad de fijar objetivos y conseguir resultados reduciendo costos y aumentando ingresos. Son imprescindibles la visión de futuro y la focalización de las metas que deben alcanzarse. El mejoramiento de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad en el mundo actual: de aquí depende que las empresas sean exitosas.” (Chiavenato, 2002)

6.5.7 Tecnología

Son todas las herramientas que permiten que los procesos, en síntesis, producción, servicios y otros, sean creados con mayor rapidez y exactitud; hacen la vida más práctica a las personas y organizaciones, en este ambiente y época tan cambiantes.

Chiavenato (2002) “Implica la necesidad de evaluar y actualizar la organización para hacer seguimiento y aprovechar los progresos tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada y sofisticada, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus tecnologías actuales.

La preparación y la capacitación de las personas están implícitas en esta apreciación. Las personas aplican y operan la tecnología existente en la organización y, aunque la tecnología contribuye a la eficiencia potencial, son las personas las que determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso. Ellas son la piedra angular de las empresas.”

6.6 Recursos humanos como motor del cambio organizacional

Las organizaciones deben trabajar en conjunto con los gerentes y los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

La eficiencia y competitividad impulsan a las empresas a incorporar importantes cambios, de manera continua. La gestión del talento humano puede convertirse en una ventaja competitiva para lograr los objetivos organizacionales.

6.6.1 Misión

Es necesario declarar una misión que permita conocer hacia donde se dirige la organización. “Misión, propósito orientador de las actividades de la organización y aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa.” (Chiavenato, 2002)

6.6.2 Visión

La visión brinda un panorama general acerca de cómo se quiere reflejar la organización, en un periodo corto de tiempo. “Visión, imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio.” (Chiavenato, 2002)

6.6.3 Objetivos organizacionales

Indican el camino que debe seguir y perseguir la organización, para alcanzar las metas definidas. El objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado periodo. (Chiavenato, 2002)

7. El proceso de recursos humanos

Es visto como un punto clave en la empresa de servicios. Las actividades relacionadas con el personal en una empresa de servicio moderna se clasifican en cuatro grandes áreas políticas. (Lovelock, 2004 p.51) A continuación se describen:

7.1 El flujo de recursos humanos

Tiene que ver con garantizar que esté disponible el número adecuado de personas y la mezcla correcta de capacidades para satisfacer los requerimientos estratégicos que la empresa tiene a largo plazo. Entre los aspectos a considerar están: reclutamiento, capacitación, desarrollo de carreras y promociones. Los sistemas de trabajo incluyen todas las tareas relacionadas con la distribución del personal, la información, las instalaciones y la tecnología para crear o apoyar los servicios que la empresa produce.

7.2 Sistemas de trabajo

Incluye todas las tareas relacionadas con la distribución del personal, información, instalaciones y tecnología para crear (o apoyar) los servicios que la empresa produce.

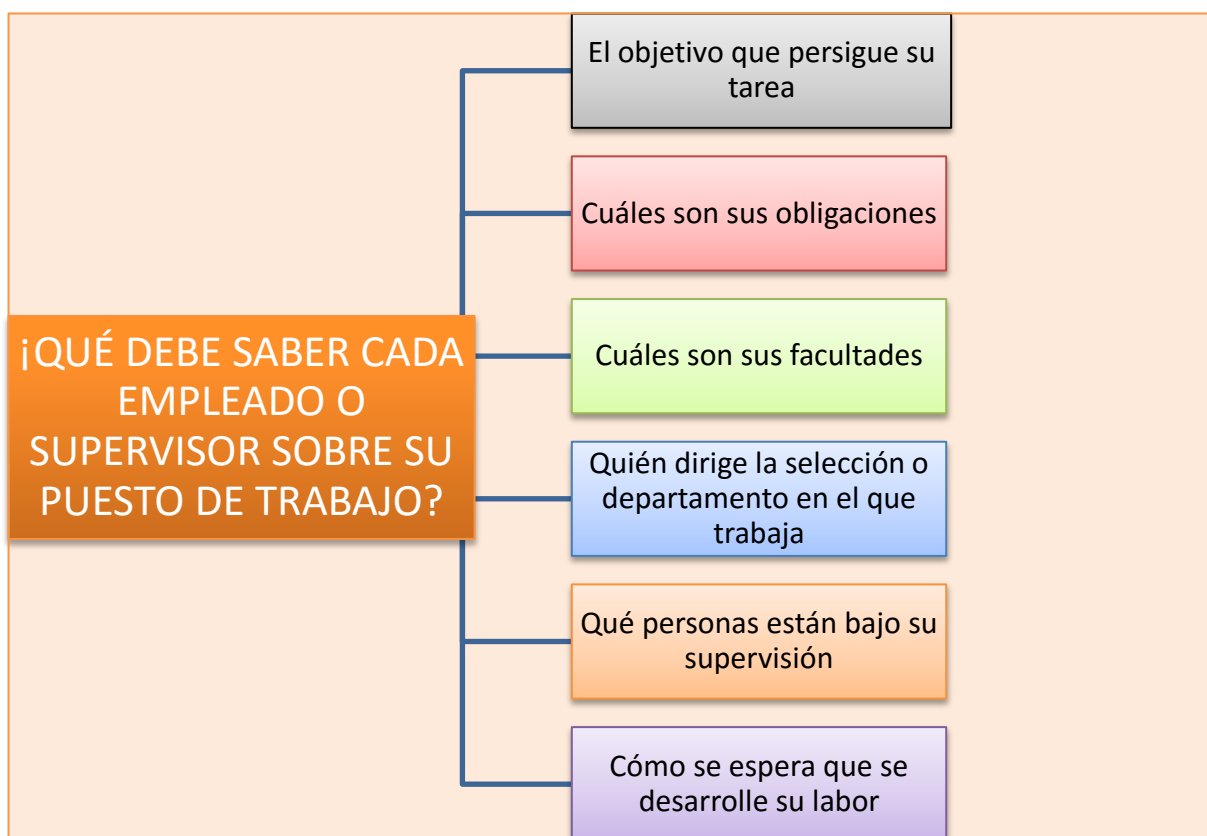
7.3 Los sistemas de recompensa

Envían mensajes convincentes a todos los empleados en cuanto al tipo de empresa que la gerencia intenta crear y mantener, sobre todo, en términos de actitudes y comportamiento deseados. No todas las recompensas son de naturaleza financiera; el reconocimiento puede ser un poderoso incentivador.

7.4 La influencia de los empleados

Se relaciona con las contribuciones a favor de los empleados en cuanto a sus metas en la empresa, el pago, las condiciones de trabajo, el desarrollo de carreras, la seguridad en el empleo y el diseño e implementación de tareas laborales. La disposición hacia dar una mayor autoridad a los empleados representa un cambio en la naturaleza y grado de influencia de los mismos(as).

Gráfica 2: Conociendo el puesto de trabajo



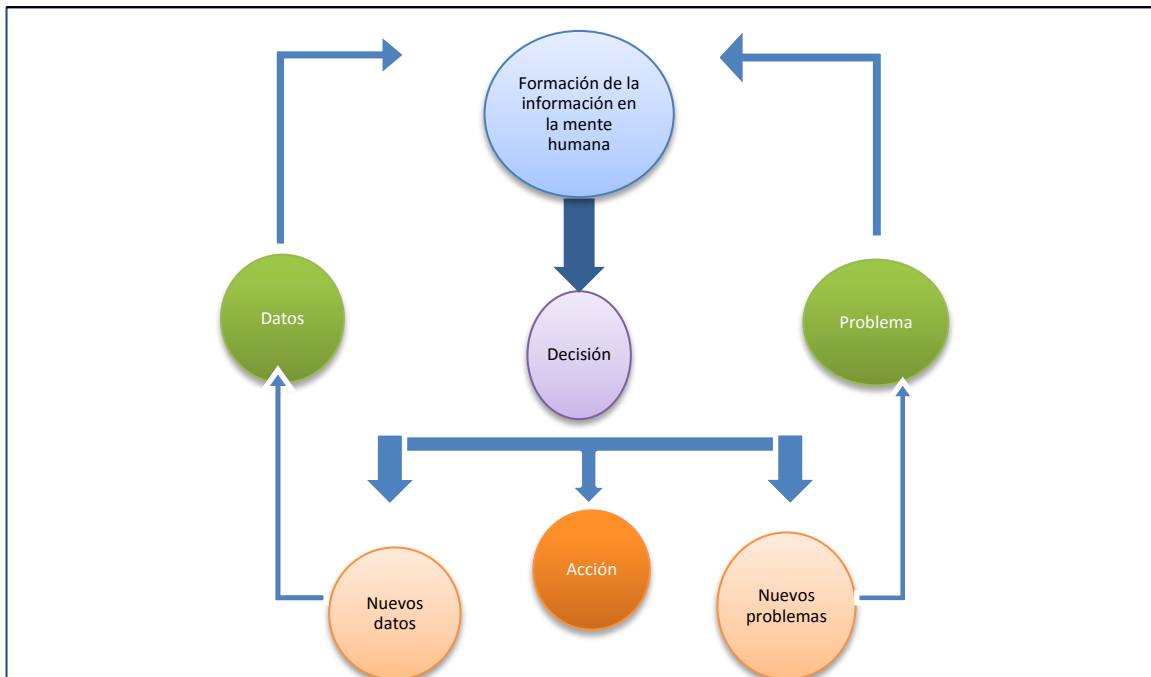
Fuente: Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. –PYME-. Océano/Centrum

8. Comunicación

Es el intercambio de: información, pareceres, opiniones, directrices, sugerencias, y otros, entre la o el director y los distintos miembros del grupo que constituyen la empresa; incluso, entre ésta y otras empresas, personas y entidades ajenas a la misma con las cuales se relaciona.” (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. –PYME-. Océano/Centrum)

Una efectiva red de comunicaciones permite que la comunicación sea eficaz para que sea establecida no solamente de arriba abajo, sino también de abajo arriba, dado que ambos tipos de comunicación se complementan además, horizontalmente.

Gráfica 3: Formación de la información



Fuente: Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. –PYME-. Océano/Centrum

8.1 Proceso social

Según Andrade (2005) la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

8.2 Proceso como disciplina

Toda organización debe contar con un ordenamiento de ideas, reglamentos y normativas para que la información de los procesos sea más comprensible y bien comunicada. “La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio. El desarrollo de esta disciplina es relativamente reciente y se ubica en el inicio de esfuerzos serios y sistemáticos por desarrollarla.” (Andrade, 2005)

8.3 Proceso como conjunto de técnicas y actividades

Todos los procedimientos que se realizan en las organizaciones se logran a base de técnicas que se han establecido mediante la realización de la misma actividad planificada, que brinda como resultado una especialización en el área. “Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización, sirven para

desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.” (Andrade, 2005)

De acuerdo a esta acepción se distingue dos categorías, las cuales dependen del público al que se dirige el esfuerzo comunicativo:

8.3.1 Comunicación interna

Es la que se dirige a la y el trabajador de la organización; el objetivo principal es retener a los miembros del equipo de trabajo y, brindar la información adecuada que propicie la incentivación entre ellos. “Es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Andrade, 2005)

8.3.2 Comunicación externa

Es el conjunto de operaciones destinadas a los públicos externos de una organización o institución, es decir, tanto al público, directamente o a través de otros medios de comunicación, como a proveedores, entidades gubernamentales o clientes externos. “Conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminado a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios.” (Andrade, 2005)

8.4 Postulados básicos de la comunicación

8.4.1 Comunicación integral

Abarca una gran diversidad de características, importantes y presentes en toda organización.

8.4.1.1 Interna-externa

Según Andrade (2005), distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización de los que se dan entre ésta y sus públicos externos.

8.4.1.2 Vertical (ascendente y descendente) –horizontal-diagonal

Andrade (2005), indica que es la comunicación que se da en diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.

8.4.1.3 Comunicación horizontal

Se da entre compañeros con semejante rango dentro de una organización. “Este tipo de comunicación se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas.” (Andrade, 2005)

8.4.1.4 Comunicación diagonal

Propicia la unidad entre diversas áreas de la organización, para que los miembros aporten ideas de acuerdo a su especialidad. La comunicación es establecida entre las y los trabajadores de distintos niveles y áreas. La gran transformación que experimentan las organizaciones indica que es importante que se integren equipos de trabajo de diversas especialidades, áreas, niveles y funciones. (Andrade, 2005)

8.4.2 Formal-Informal

8.4.2.1 Comunicación formal

Se produce a través de fuentes y/o canales oficiales de la organización.

8.4.2.2 Comunicación informal

Es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente de boca en boca, a la que se suele conocer como radio-pasillo término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza. Asimismo, comprende la que utiliza determinados medios electrónicos.

8.4.3 Interpersonal-Intragrupal-Intergrupal-Institucional

8.4.3.1 Comunicación interpersonal

Se da entre dos o más personas de la organización.

8.4.3.2 Comunicación intragrupal

Se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.

8.4.3.3 Comunicación intergrupala

Existe entre los miembros de diferentes equipos de trabajo.

8.4.3.4 Comunicación institucional

Esta comunicación se establece entre la organización como un todo y sus variados públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello.

8.4.4 Verbal-No Verbal

8.4.4.1 Comunicación verbal

Utiliza la palabra hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados.

8.4.4.2 Comunicación no verbal

Ésta se da a través de las diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal.

9. Incentivación y motivación

Es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos que incentivan a la y el trabajador en sus labores.

Las preguntas deben suministrar información con la que es posible medir actitudes que la persona tiene, dada su pertenencia a la organización, que se expresan en niveles de satisfacción que indican la motivación y condiciones existentes en la empresa; realzan comportamientos que, a través de las y los líderes, definen en la y el trabajador elementos de incentivación y motivación que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

Asimismo, hará posible identificar factores de motivación y actitudes de las y los trabajadores que producen condiciones para el clima organizacional.

La motivación del personal dependerá de la filosofía que la directiva transmita por medio de sus acciones en materia de selección, capacitación, disciplina, relaciones jerárquicas, promoción, retribución y otros. Es preciso motivar al personal mediante una correcta evaluación de su esfuerzo y un reconocimiento franco de sus capacidades, que satisfagan sus anhelos de sentirse considerado e integrado a la empresa como un trabajador o

trabajadora importante. De otro modo es bastante difícil que la o el empleado dé lo mejor de sí mismo, pues el ser humano sólo avanza movido por impulsos positivos, no cuando se le humilla recordándole exclusivamente sus puntos débiles. (Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. –PYME-. Océano/Centrum)

Gráfica 4: Motivación en la política salarial



Fuente: Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. –PYME-. Océano/Centrum

9.1 Jerarquía de necesidades

Las necesidades nacen por motivos que poseen los seres humanos, existen motivos primarios y secundarios. Los motivos primarios son características innatas y son imprescindibles para garantizar la supervivencia de un organismo. Los motivos secundarios, adquiridos mediante procesos de aprendizaje a lo largo de la vida, son importantes para incrementar la probabilidad de crecimiento social y personal de un ser humano en la sociedad a la que pertenece.

Cuadro 1: Necesidades básicas universales versus respuesta cultural

Necesidades básicas universales	Respuesta cultural
Metabolismo (Necesidad de alimentos sólidos, líquidos, ingreso de oxígeno, sueño, reposo)	Intendencia (Producir comida, disponer de agua, disponer de aire fresco)
Confort corporal (abrigo, limpieza)	Refugio (casas para vivir, fuente de agua, vestidos)
Seguridad (escape, evitar peligros)	Protección (costumbres, reglas, leyes, sistema de justicia)
Movimiento (ejercicio corporal)	Actividades (juegos, deportes)
Crecimiento (madurar psicológicamente)	Entrenamiento (educación)
Salud (mantenerse sano, ausencia de enfermedad)	Higiene (prácticas de salud)

Fuente: Manual de prácticas de motivación y emoción. Palmero, Gómez, Guerrero, Carpi. 2010

Palmero (2010), menciona diez necesidades importantes, que resaltan la satisfacción por conseguir algo deseado y el afecto positivo cuando no existía antes, lo cual permitirá entender la motivación que el ser humano puede experimentar. A continuación se describen diez necesidades muy importantes:

Cuadro 2: Necesidades de los seres humanos

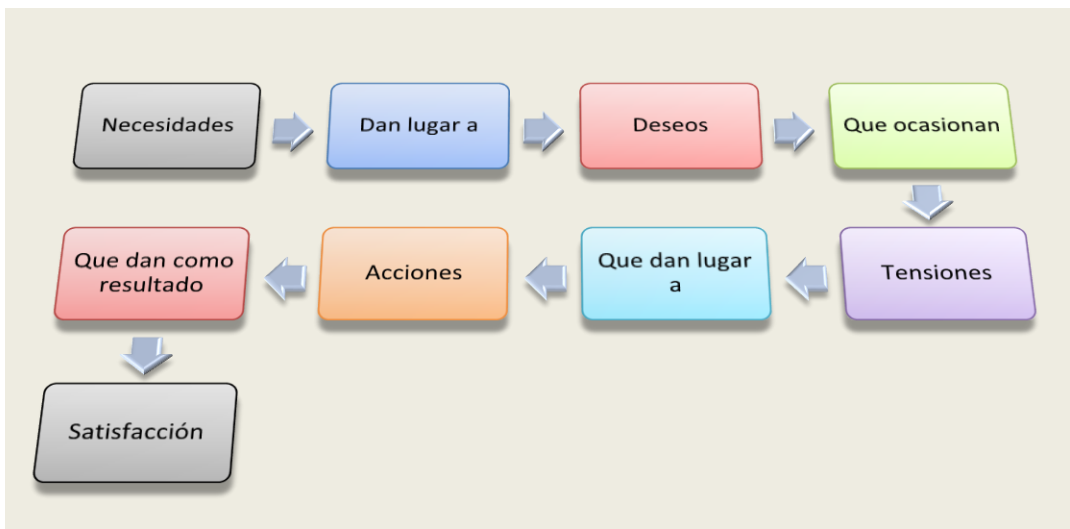
1. Necesidad de competencia: Referida al sentimiento de ser capaz y eficiente en las acciones y conductas que lleva a cabo, que le brindan satisfacción
2. Necesidad de autonomía: Referida al sentimiento de ser capaz y eficiente en las acciones y conductas que lleva a cabo, por su propia creatividad.
3. Necesidad de relación: Referida al sentimiento de tener contactos íntimos con personas próximas e importantes en la vida.
4. Necesidades fisiológicas: Referida al sentimiento de que el cuerpo está sano y se encuentra en una buena condición y cuidado.
5. Necesidad de seguridad: Referida al sentimiento de que la vida se encuentra bajo control y es previsible, no existiendo ningún atisbo de incertidumbre ni de amenaza.
6. Necesidad de auto-estima: Referida al sentimiento de ser una persona digna, tan buena como cualquiera otra.
7. Necesidad de auto-realización: Referida al sentimiento de estar desarrollando a la máxima expresión todo aquel potencial que cree que posee, haciendo que la vida adquiera significado.
8. Necesidad de placer: Referida al sentimiento de que se disfruta plenamente de diversión y de estímulos gratificantes en general.
9. Necesidad de popularidad: Referida al sentimiento de que se le aprecia, respeta, y posee capacidad para influir en los demás.
10. Necesidad de dinero: Capacidad económica para comprar bienes y servicios básicos para subsistir.

Fuente: Manual de prácticas de motivación y emoción. Palmero, Gómez, Guerrero, Carpi. 2010

9.2 Cadena de necesidad-deseo-satisfacción

Sin embargo, alcanzar tales necesidades, que luego se transforman en deseo y que al conseguirlo se convierte en satisfacción, presenta una cadena que durante el proceso puede generar tensión.

Gráfica 5: Cadena necesidad-deseo-satisfacción



Fuente: Koontz y Wehrich, 1994

9.3 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Ésta fue desarrollada por el Psicólogo Abraham Maslow, quien ordenó las necesidades humanas según orden jerárquico, el cual asciende del punto más bajo al más alto. (Koontz et al. 2006)

Gráfica 6: Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Koontz y Wehrich, 1994

9.4 Modelo de comportamiento temprano: teoría X y la teoría Y de McGregor

Esta teoría coloca en una perspectiva a la y el administrador de la organización, donde se pregunta cómo se ven a sí mismo en relación con los demás.

9.4.1 La teoría X representa el lado pesimista de las organizaciones

9.4.1.1 Desagrado inherente hacia el trabajo

Los seres humanos sienten ese sentimiento; si pudieran, lo evitarían.

9.4.1.2 De acuerdo a la negación al trabajo

Los seres humanos deben ser obligados, dirigidos y amenazados con castigos, para que se dediquen a sus labores y se cumplan los objetivos organizacionales.

9.4.1.3 Dirección de actividades

El promedio de las y los trabajadores prefieren que se les dirija en las actividades; de tal cuenta, evitarán responsabilidades.

9.4.2 La teoría Y es positiva ante las organizaciones

9.4.2.1 Esfuerzo físico y mental

En las labores normales, como jugar o descansar.

9.4.2.2 Autocontrol y autodirección

Las y los trabajadores lo invierten en la realización de sus actividades, con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

9.4.2.3 Nivel de compromiso

Con los objetivos; es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas a su logro.

9.4.2.4 Condiciones adecuadas

Las personas no solo aprenden a aceptar sino más bien a buscar su responsabilidad.

9.4.2.5 Capacidad

Desarrollan un alto nivel de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales. Está ampliamente distribuida entre la población.

9.4.2.6 Industrialización moderna

Las capacidades intelectuales de las y los trabajadores son utilizadas de manera parcial. La teoría X es estática y rígida, en tanto la teoría Y es dinámica y flexible. Indudablemente ambos grupos de suposiciones afectan la forma en que las y los administradores desempeñan sus funciones y actividades administrativas. (Koontz et al. 2006)

10. Liderazgo

El y la líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección.

Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del liderazgo formal y la percepción que tienen la y el trabajador de su jefe. Mide la relación existente con el superior en la ejecución de trabajos, la confianza que su jefe inspira; se identifica la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de sus conductas y comportamientos.

10.1 Liderazgo de los directivos

Se reconoce a las y los líderes sobresalientes, en que son capaces de transmitir e implicar en una visión del área administrativa y de impulsar políticas, prioridades, planes y procedimientos coherentes con esa perspectiva. (Ministerio de Educación y Cultura)

10.2 Competencias de liderazgo

Ejercer, por delegación y bajo autoridad de la o el líder, la jefatura de las y los trabajadores en lo relativo al régimen administrativo y académico.

Coordinar las actividades de carácter administrativo, de orientación y complementario de las y los trabajadores en el área administrativa, así como planificar y organizar las actividades de formación y desarrollo del área. Facilitar la organización de las y los trabajadores e impulsar su participación.

10.3 Toma de decisiones

Tiene relación y depende del estilo de dirección que ejerza el líder de la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las preguntas permiten conocer la posibilidad de participación que la y el trabajador tiene en la toma de decisiones, como la imagen que proyecta su jefe en el ejercicio del liderazgo.

10.4 Relaciones interpersonales

El proceso de interacción social permite el desarrollo de relaciones sociales que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación.

Las preguntas para la cooperación permiten conocer la frecuencia y forma como la o el trabajador establece relaciones interpersonales de carácter informal con compañeros(as) de trabajo la capacidad de relacionarse de forma positiva o no con sus compañeros de trabajo. Es importante plantear las preguntas para conseguir los comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional guiado por la confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo que sería posible llegar a la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos con el proceso.

11. Incentivación, motivación, liderazgo y administración

La forma de interactuar de la incentivación, la motivación y el clima organizacional, destaca la forma en que las dos primeras dependen y a la vez influyen en los estilos de liderazgo y en las prácticas administrativas. Las personas que son eficaces y por ende cumplen con los objetivos organizacionales con la debida optimización de los recursos es casi seguro que serán líderes; pueden generar un clima en el que fomenten la motivación, incentiven al equipo y estimulen a trabajar con alto desempeño. Los administradores cumplen su función como tal cuando establecen metas verificables, desarrollan y comunican estrategias y planean para lograr los objetivos.

Los estilos de liderazgo y su capacidad para solucionar problemas de comunicación también son fundamentales para la administración; además, crean un ambiente eficaz cuando se aseguran que las herramientas de control, la información y los enfoques proporcionan al personal la alimentación que se necesita para contar con una motivación eficiente. (Koontz et al. 2006)

12. Comportamiento de la organización

Será el reflejo de los mecanismos establecidos para alcanzar los resultados deseados.

“La estrategia corporativa se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que la circunda. La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Por el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, que requieren aplicarse a plenitud, y de sus puntos neurálgicos, que deben corregirse o mejorarse.” (Chiavenato, 2002)

13. Cultura organizacional

Se entiende como la atmosfera o el ambiente emocional; es el conjunto de suposiciones, creencias y valores que comparten los miembros de la organización. “Conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.” (Kinicky y Kreitner, 2003)

A través de la socialización, los nuevos empleados se incorporan a la cultura organizacional; luego, la cultura influye en el comportamiento en el trabajo y por último, opera en diferentes niveles.

13.1 Artefactos observables

Muestran todos los objetos y vocablos que se utilizan dentro de la organización como cultura de las y los trabajadores y de la organización. “Éstos son la manifestación física de la cultura organizacional. Sus ejemplos incluyen acrónimos, códigos de vestimenta, premios, mitos e historias que se encuentran acerca de la organización, listas publicadas de valores, rituales y ceremonias observables, cajones de estacionamiento especiales, decoración.” (Kinicky y Kreitner, 2003)

13.2 Valores expresados

Es toda manifestación que se realiza para formar creencias en la organización. “Son normas y valores declarados explícitamente y que se prefieren en una organización”. (Kinicky y Kreitner, 2003)

13.3 Valores manifestados

Es la forma en la que realmente se comportan las y los trabajadores, referente a los valores expresados; es decir, puede ser que además de los valores expresados por la organización, ellos practiquen otros también valiosos o perjudiciales. “Son valores y normas que realmente muestra el empleado o se convierten en su comportamiento.” (Kinicky y Kreitner, 2003)

13.4 Supuestos básicos

El ambiente organizacional está establecido por las y los trabajadores. “Los supuestos básicos que subyacen a la cultura organizacional no son observables y constituyen el centro de dicha cultura. Son valores organizacionales que se toman por un hecho con el paso del tiempo, al ser los supuestos que guían el comportamiento organizacional.” (Kinicky y Kreitner, 2003)

14. Clima organizacional

Trata de un ambiente generado por las emociones y motivaciones de las y los trabajadores en la organización. “El clima organizacional establece el marco para la motivación y la satisfacción; luego, la utilidad del constructo no hay que buscarla en el rendimiento financiero de las organizaciones, sino en el impacto que produce sobre la organización, como un sistema de personas que trabajan.” (Chiang y Antonio, 2010)

El autor Méndez (2006), indica que el clima organizacional nace en la organización desde la necesidad de encontrar respuestas a sus problemas de insatisfacción, malestar interno, conflictos, quejas y otros síntomas que afectan los procesos de interacción social en ella, permitiendo de manera particular a los directivos de cada empresa o entidad tomar decisiones acerca de los problemas que afectan el clima de su organización.

14.1 Predominio de los factores situacionales

Combina el conjunto de actividades de las y los trabajadores, el cual se obtiene mediante la combinación de climas. “El clima es un conjunto de características que describen una organización, distinguen una organización de otras, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de las personas dentro de ellas.” (Chiang y Antonio, 2010)

14.2 Predominio de los factores individuales

Es el cúmulo de actitudes y valores que cada persona crea en su área de trabajo. “Son las definiciones del clima donde se le considera como un atributo de la persona, una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional que las personas viven de modo común. Las personas forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado) y, a partir de ello, estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a las personas y es una percepción sumaria del ambiente.” (Chiang y Antonio, 2010)

14.3 Predominio de la interacción persona-situación

Es la combinación de lo que el ambiente de trabajo ofrece a la y el trabajador y la aportación que él mismo brinda para mejorar su entorno. “Corresponde a aproximaciones que pretenden salvar la dicotomía subjetivo, objetiva. La perspectiva del interaccionismo simbólico sobre el clima sostiene que en las interacciones comunicativas cada persona responde a los elementos de la situación definiéndoles e interpretándolos de modo idiosincrático. (Chiang y Antonio, 2010)

14.4 Componentes del clima organizacional

Méndez (2006) comenta, que el clima organizacional implica identificar y analizar aquellos factores que se consideran determinados en su formación. Para su mejor comprensión la autora Silva Vásquez la agrupa y ha denominado -dimensiones y tipologías de clima organizacional- de la cuales se han construido metodologías para su medición.

Identificar desde la perspectiva de las variables es abordar de manera individual las variables o factores que pueden considerarse determinantes del clima organizacional. En el análisis se conoce las interacciones y relaciones, así como la influencia sobre las personas y la organización; ésta percepción se logra por medio de la medición de las percepciones de las personas, utilizando técnicas e instrumentos de investigación como los cuestionarios.

En síntesis, el clima organizacional se define como las percepciones compartidas de todos(as) los y las integrantes de la organización, acerca de los procesos organizacionales como: políticas, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, remuneración y otras. La percepción de cada trabajador(a) es distinta y, ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

14.5 Dimensiones

14.5.1 Autonomía individual

Libertad de las personas en su desempeño laboral; hace referencia a la responsabilidad individual, independencia, libertad e iniciativa para desempeñarse en su cargo, nivel de empoderamiento, así como la orientación hacia el cumplimiento de las reglas y normas.

14.5.2 Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado

Es la forma en que los directivos determinan los objetivos, políticas, procedimientos, así como el uso de estrategias de comunicación utilizadas, las cuales permitirán que las y los trabajadores reciban información acerca de los mismos.

14.5.3 Orientación hacia la recompensa

Comportamiento que las personas tienen con el propósito de orientar el trabajo hacia la consecución de logros y metas que les permitan alcanzar satisfacción, como beneficios y recompensas.

14.5.4 Consideración, entusiasmo y apoyo

Las personas que desempeñan cargos de dirección se encuentran en posiciones jerárquicas superiores; brindan apoyo a sus trabajadores(as) en la ejecución de sus tareas. Propician acciones que estimulan el entusiasmo de las y los trabajadores por el reconocimiento y afecto.

14.5.5 Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo

Resalta la importancia que tiene la formación de grupos de trabajo, la calidad de las relaciones interpersonales proyectadas en un ambiente de colaboración amistoso que permita condiciones de trabajo para el logro de los objetivos organizaciones y el reconocimiento de las autoridades. Incluye factores como la tolerancia, el manejo del conflicto y el universalismo, entre otros.

Para dimensionar la identificación de variables, se pueden desarrollar instrumentos como cuestionario, que permitan su aplicación a las y los trabajadores de la organización, y así medir la forma como han sido percibidas.

Existen variables importantes para desarrollar una eficaz medición del clima organizacional; entre ellas se pueden incluir las siguientes:

- Control o supervisión del trabajo
- Oportunidad de desarrollo o crecimiento personal
- Motivación, compromiso y confianza en la organización
- Trabajo en equipo
- Recompensas como resultado del esfuerzo y trabajo
- Conocimiento sobre la estructura de la organización por parte de las y los empleados
- Estabilidad laboral
- Cumplimiento de acuerdo con las tareas asignadas
- Relaciones interpersonales
- Beneficios
- Libertad en toma de decisiones
- Imagen de la organización por parte de las y los trabajadores
- Trabajo orientado hacia la consecución de los objetivos organizacionales y objetivos propios
- Manejo y comunicación de la información

14.6 Variables para medir el clima organizacional

14.6.1 Objetivos

Los objetivos de la organización se refieren al conocimiento que tiene la y el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la organización.

Al realizar preguntas sobre esta variable se conocerá los objetivos por parte de la y el trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con ellos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia. Asimismo a la vez, se puede

determinar tareas y resultados en su trabajo, los cuales constituyen y/o hacen posible el cumplimiento de los objetivos.

14.6.2 Cooperación

Establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en la ejecución de las actividades, permite el logro de los objetivos organizacionales.

El ser humano es más productivo cuanto más se integra a su equipo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador de la personalidad.

Las preguntas para esta variable buscan medir no solo actitudes, sino comportamientos específicos de colaboración.

14.7 Modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional

14.7.1 Estructura

Las opiniones de las y los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a reglas, reglamentos y procedimientos. “Representan 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 énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.” (Concalvez, 1998)

14.7.2 Responsabilidad (empowerment)

El sentido de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo. “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”. (Concalvez, 1998)

14.7.3 Recompensa

El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. “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.” (Concalvez, 1998)

14.7.4 Desafío

Es la acción impuesta por una persona para alcanzar los retos personales u organizacionales. “Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.” (Concalvez, 1998)

14.7.5 Relaciones

Que las y los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. “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.” (Concalvez, 1998)

14.7.6 Cooperación

Resultado de una estrategia aplicada al proceso organizacional. “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 integrantes del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.” (Concalvez, 1998)

14.7.7 Estándares

Es aplicado a modelos, normas, regla o patrones a seguir. “Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.” (Concalvez, 1998)

14.7.8 Conflicto

Implica rivalidad, choque, dificultad de entendimiento, sea una persona consigo mismo, o con otros. “Son los sentimientos de los miembros de la organización, tanto pares como

superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.” (Concalvez, 1998)

14.7.9 Identidad

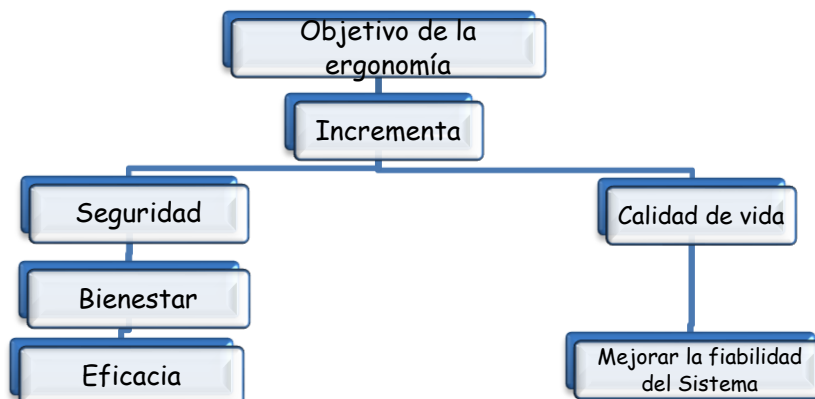
El sentimiento de que la colaboración pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo. “Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetos personales con los de la organización.” (Concalvez, 1998)

15. Ergonomía

Bustamante (1995), indica que “La Declaración Universal de los Derechos Humanos habla del derecho que toda persona tienen a un nivel de vida adecuado que le asegure la salud y el bienestar, ..., el vestido, la vivienda... Es decir, que se reclaman no sólo cosas abstractas y naturales –la salud y el bienestar- sino objetos diseñados y fabricados, no naturales –el vestido, la vivienda.” En tal sentido es un derecho de las y los trabajadores en la organización contar con mobiliario y equipo que les permita realizar las actividades laborales, de forma segura y adecuada.

Cruz (2001), indica que la ergonomía estudia los factores que intervienen en la interrelación hombre-artefacto (operario-máquina), afectados por el entorno. El objetivo de la ergonomía es brindar las pautas que servirán al diseñador para optimizar el trabajo a ejecutar por el conjunto conformado por el operario-artefacto, es decir por la y el trabajador y las herramientas de trabajo.

Gráfica 7: Cadena necesidad-deseo-satisfacción



Fuente: Cruz y Garnica, 2001

16. Neurociencia organizacional

La complejidad de las organizaciones humanas, y los desafíos que nos presenta, requiere abordajes multidisciplinarios y multinivel, que permitan generar comprensiones y modos de gestión alimentadas desde diferentes esferas del conocimiento y la investigación.

En ese contexto, las neurociencias, un ámbito de encuentro de especialistas involucrados en el estudio del sistema nervioso y el comportamiento, constituyen una valiosa oportunidad para apoyar y orientar la gestión organizacional hacia el logro de objetivos y bienestar individual y colectivo.

Su teoría basada en la evidencia, aporta propuestas sobre la configuración de la experiencia humana, sobre las dinámicas cerebrales que subyacen al pensamiento, a las emociones y a las relaciones con los demás, y da luces acerca de cuáles son y cómo gestionar factores de riesgo y protección para el desarrollo individual e interpersonal hacia la salud mental y la felicidad.

Muestran rutas para facilitar los cursos de transformación continua hacia el aprendizaje y fortalecimiento de habilidades cognitivas y de regulación emocional. Promueven mecanismos eficientes de afrontamiento al estrés, contribuyendo a prevenir y abordar estados limitantes de angustia, ansiedad y desarrollo de enfermedades psicológicas asociadas. Adicionalmente, aportan valiosa información para mejorar la comunicación, la confianza, la colaboración, la empatía y el manejo de situaciones difíciles.

En consideración a todo ello, las neurociencias aplicadas al mundo de las organizaciones, o neurociencia organizacional, brindan la posibilidad de reflexionar, enriquecer y abordar desde una mirada complementaria y novedosa, fenómenos como la innovación y el cambio cultural organizacional, el liderazgo, las relaciones, el trabajo en equipo, la motivación y el sentido, el talento y la creatividad, entre otros factores clave del éxito de las organizaciones y de quienes las conforman.

Las neurociencias se constituyen así, en una importante oportunidad para generar valor a las personas y organizaciones, y en un nuevo aporte a la tendencia humanizante de la gerencia (management) de los últimos tiempos, basados en sus conocimientos sobre la constitución y el funcionamiento humano. (Rifo, 2013)

17. Informes relacionados al clima organizacional

17.1 “Diagnóstico del clima organizacional del Hospital “Dr. Luis F. Machón”

Unas de las principales organizaciones que ofrecen servicios de salud a la población está ubicado en Xalapa, cuenta con una plantilla extensa de personal. Surgen interrogantes acerca de las dimensiones del clima organizacional que prevalece en el Hospital “Dr. Luis F. Machón” de la ciudad de Xalapa, Veracruz en el 2009. El objetivo general es: diagnosticar las dimensiones del clima organización en el Hospital “Dr. Luis F. Machón”. Los seis objetivos específicos tratan de determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como promover alternativas de solución que mejoren el clima organizacional.

El estudio descriptivo, transversal y observacional, realizado a 880 trabajadores(as) activos, indicó que la variable con más incidencia es que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. Asimismo las y los trabajadores consideraron que los directivos no contribuyen en la realización personal y profesional, la retribución en las actividades laborales y en el reconocimiento del buen desempeño. El clima organizacional, de acuerdo a las personas que laboran, manifestaron una percepción no satisfactoria en relación al comportamiento organizacional, variable dimensiones que la componen.

17.2 El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote

Se utilizó una investigación de tipo descriptivo correlacional, en la cual se entrevistó a 19 trabajadores(as) y 206 estudiantes, por medio de la técnica de muestreo probabilístico para estudiantes. Todas las unidades académicas contaron con la probabilidad de ser seleccionados para la aplicación de la encuesta, la cual constó de 38 preguntas para el clima laboral y 21 preguntas para atención al cliente.

La herramienta estadística aplicada en la correlación fueron las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), medidas de dispersión (varianza y desviación estándar), correlación, prueba de bondad con el chi cuadrado, y el coeficiente de Cronbach. Los resultados indicaron que el clima organizacional es desfavorable, y que la atención brindada es mala, dado que los estudiantes manifestaron estar insatisfechos con la misma.

17.3 El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burger King

El estudio permitió conocer los procesos que determinan el comportamiento, como actitudes y conductas de las y los trabajadores. Las personas entrevistadas oscilan entre las edades de 17 años en adelante, entrevistados en la cadena de restaurante de comida rápida. El tipo de muestreo fue probabilístico simple, aplicado a 125 trabajadores(as), a través del método cuantitativo para evaluar los diferentes procesos y actividades de los restaurantes. Se obtuvo la autorización de la coordinación de la gerencia, luego de los gerentes de restaurante, para que finalmente se realizara el trabajo de campo con las y los trabajadores seleccionados.

La recopilación de la información fue a través de la técnica de observación y cuestionario. Los resultados indicaron que la relación del clima de la organización y el desempeño laboral de las y los trabajadores de Burger King, cumple la interrelación satisfactoriamente, permitiendo que cada uno de ellos ejecute con responsabilidad e importancia las tareas que deben de ejecutar diariamente.

17.4 Clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa Cañete 2013

La empresa Emapa Cañete, S.A., enfrenta una serie de reclamos por parte de los usuarios respecto al servicio ofrecido. Entre los principales problemas están las y los trabajadores no capacitados y apoyo logístico deficiente. El objetivo principal es realizar un cambio positivo sobre el clima laboral dentro del área de atención al cliente. La investigación es descriptivo-correlacional, dado que está orientado a buscar un nivel de explicación científica que, a su vez, permita la predicción; además permitirá beneficiar a las y los usuarios y trabajadores(as).

Las conclusiones indicaron que, las y los trabajadores no son capacitados para brindar atención al cliente, por lo que todos(as) los(as) trabajadores sin distinción necesitan ser capacitados. No se realizan reuniones periódicas para hablar sobre el servicio al cliente que se está brindando, el personal se muestra apático, desinteresado y desinformado al momento de tratar a los clientes.

18. Tesorería

Área en la cual se gestionan y concretan todas las acciones relacionadas con operaciones de tipo monetario, tales como pago a proveedores, cobros por actividades que presta, gestiones bancarias y todo cuanto tiene que ver con los movimientos de caja de una Unidad Académica.

19. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia

Fundada el 27 de septiembre de 1957, entonces adscrita a la Facultad de Ciencias Médicas, en el Paraninfo Universitario ubicado en la zona 1 de la ciudad capital. En el año 1960 fue asentada en la Ciudad Universitaria. Actualmente ocupa los edificios M-6, M-7, M-8 y M-9. Responsable de la formación de profesional del Veterinaria y Zootecnistas.

II. JUSTIFICACIÓN

Se realizó una medición de los componentes del clima organizacional para conocer la situación actual del área de Tesorería en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para dar a conocer los resultados de la medición en el cual se estableció el clima organizacional que posee actualmente, con el fin de contribuir en los procesos de acreditación que diversas unidades académicas buscan como beneficio de los estudiantes, docentes y administrativos.

La aplicación y análisis de los resultados de una encuesta enviada a las y los trabajadores vía correo electrónico, permitió conocer información, la cual se trasladó a cuadros y gráficas que reflejaron el sentir y pensar de las y los encuestados. Los datos obtenidos permitieron presentar resultados para establecer el panorama del área de Tesorería objeto de medición, sobre cómo lograr la satisfacción de las y los trabajadores, para la obtención de cambios positivos en los procesos que se realizan.

Los componentes analizados abarcaron áreas de administración, organización, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, ergonomía, entre otros temas relacionados con actividades diarias que realizan las y los trabajadores. Dichos componentes del clima organizacional, ayudaron a medir el área de Tesorería, los cuales permitieron informar sobre la situación actual.

Se logró cumplir con los objetivos planteados, los cuales se reflejan en la definición de las conclusiones que, posteriormente, permitieron plantear recomendaciones sobre los mecanismos viables para su mejora y sostenimiento.

III. OBJETIVOS

A. Objetivo General

Realizar una medición del clima organizacional en el área de Tesorería, de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

B. Objetivos Específicos

1. Identificar los componentes de una medición del clima organizacional.
2. Aplicar las herramientas necesarias que brinda la medición del clima organizacional, en el Área de Tesorería.
3. Comunicar los resultados obtenidos de la medición del clima organizacional, para su mejora o sostenimiento continuo.

IV. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADAS

En el desarrollo de la medición se utilizaron los siguientes métodos, técnicas e instrumentos:

A. Métodos

A continuación se detallan los métodos que se utilizaron.

1. Método científico

Este método se aplicó en sus fases indagadora y expositiva:

1.1 Indagadora

Fase en la cual se realizó la recolección de información a través de encuestas, las cuales se catalogaron como fuentes primarias y fuentes secundarias, (libros y sitios web), para redactar el marco teórico y la investigación de campo.

1.2 Expositiva

La investigación realizada se presenta a través del presente informe final, en el cual se utilizaron procesos de conceptualización y generalización.

2. Método Analítico-Sintético

Se recabó y analizó la bibliografía necesaria descomponiendo el tema en partes, partiendo de lo específico a lo general para aplicar posteriormente la síntesis y así documentar el Marco Teórico.

B. Técnicas

A continuación se detallan las técnicas que se utilizaron:

1. Observación directa

Se observó el comportamiento de las y los trabajadores en el área de Tesorería, el día que se solicitó la autorización para realizar la medición. A través de una guía estructurada se pretendió explorar las características del clima laboral. La observación fue de carácter etnográfico, por cuanto se obtuvo la percepción del clima en el desempeño de las y los trabajadores en el ambiente cotidiano en el que desarrollan sus funciones y responsabilidades.

2. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para recopilar la información de la medición fueron los siguientes:

2.1 Encuestas

Se elaboró una encuesta a través de la herramienta que facilita el navegador google, la cual se envió al correo electrónico de cada uno de las y los trabajadores, quienes la llenaron en un tiempo aproximado de quince minutos. El objetivo de la misma, fue conocer cómo perciben los aspectos que componen el clima organizacional en el área administrativa y los factores que determinen la motivación, los cuales influyen en su rendimiento laboral. La encuesta se presenta en el Anexo 1.

2.2 Cuadros de vaciado de información

Luego de obtener los resultados de las encuestas llenadas por las y los trabajadores, se procedió a trasladar los datos de forma ordenada a cuadros en un procesador, los cuales permitieron generar gráficas para la interpretación de los resultados.

3. Muestra

El área de Tesorería, de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, cuenta con una población de siete trabajadores(as), de los cuales se logró encuestar la totalidad.

4. Procedimiento utilizado

Se realizó:

- Recopilación bibliográfica relacionada al clima organizacional.
- Reunión con el jefe superior y jefe inmediato del Área de Tesorería.
- Reunión presencial para adquirir conocimientos y presentar los avances de la presente medición.
- Aplicación de los instrumentos y técnicas.
- Determinación del tamaño de la muestra utilizada en la medición.
- Reuniones de discusión y revisión del proceso de elaboración de tesis.
- Organización y análisis de la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos, en la encuesta de la medición del clima organizacional. Anexos 1.
- Redacción y revisión general de la tesis escrita.

V. RESULTADOS

La medición abordó áreas relacionadas con el clima organizacional, como: administración, organización, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación, ergonomía, entre otros, relacionados con las actividades diarias que realizan las y los trabajadores del área de Tesorería de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Las actividades de investigación se realizaron con el personal que labora en el área de Tesorería, tomando en cuenta que son siete personas, de las cuales una de ellas funge como jefe inmediato.

La encuesta enviada a cada uno por correo electrónico, fue contestada por cada uno de ellos; asimismo, se desarrolló una plática con el jefe superior y el jefe inmediato y se recorrió las instalaciones donde se ubican las y los trabajadores.

La encuesta comprendió 50 preguntas, divididas en nueve secciones, para conocer sobre:

- La Facultad
- Las condiciones ambientales
- La ergonomía
- Las posibilidades de creatividad e iniciativa
- Sus compañeros de trabajo
- Su jefe y superiores
- La comunicación
- Las condiciones salariales
- El reconocimiento

Los rangos para calificar las opiniones de las y los trabajadores fueron los siguientes:

Cuadro 3: Escala de satisfacción

Calificación	Valor
Completamente de acuerdo	5
De acuerdo	4
En desacuerdo	3
Completamente en desacuerdo	2
No aplica	1

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2015.

A. Sobre la Facultad

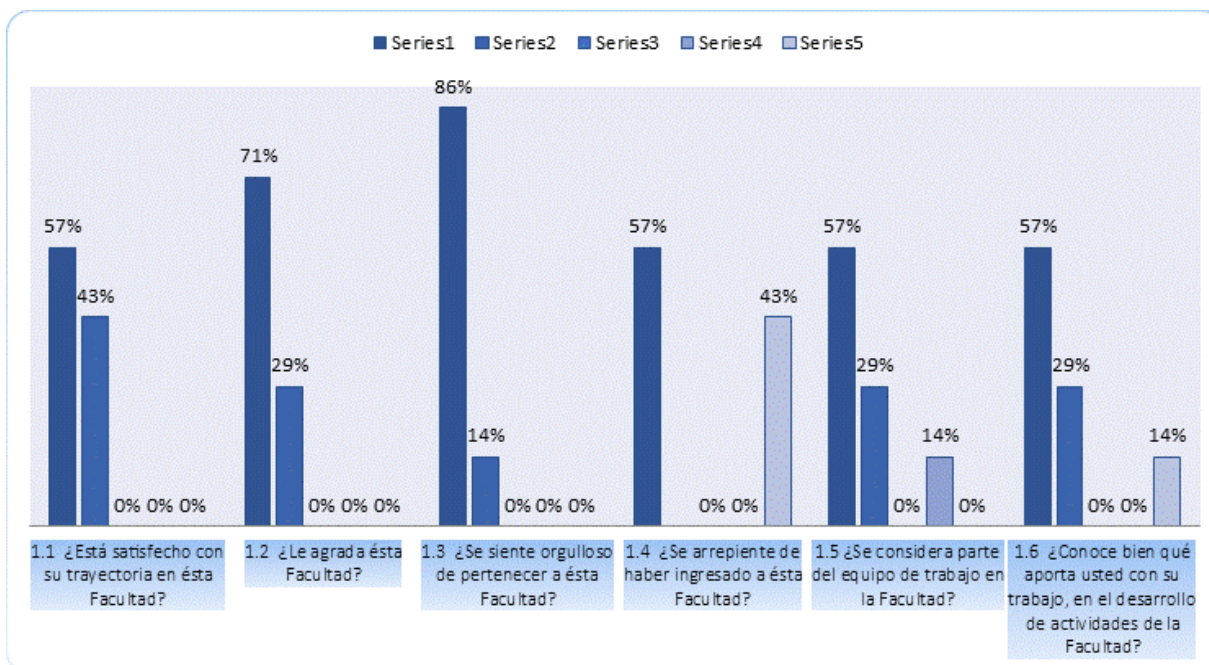
Respecto a la percepción que tienen las y los trabajadores, el 86% se siente orgulloso de pertenecer a la Facultad, en tanto el 71% considera que le agrada. Asimismo, el 57% manifestó sentirse satisfecho, no se arrepienten de laborar, además se consideran parte del equipo de trabajo y están conscientes de lo que aportan con su trabajo. Las y los trabajadores manifestaron estar de acuerdo y completamente de acuerdo con lo aspectos evaluados en ésta sección.

Cuadro 4: Sobre la Facultad

Sección de preguntas sobre la Facultad	Preguntas				
	5	4	3	2	1
1.1 ¿Está satisfecho con su trayectoria en ésta Facultad?	57%	43%	0%	0%	0%
1.2 ¿Le agrada ésta Facultad?	71%	29%	0%	0%	0%
1.3 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a ésta Facultad?	86%	14%	0%	0%	0%
1.4 ¿Se arrepiente de haber ingresado a ésta Facultad?	57%	0%	0%	0%	43%
1.5 ¿Se considera parte del equipo de trabajo en la Facultad?	57%	29%	0%	14%	0%
1.6 ¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo, en el desarrollo de actividades de la Facultad?	57%	29%	0%	0%	14%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

Gráfica 8: Percepción sobre la Facultad



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

B. Sobre las condiciones ambientales

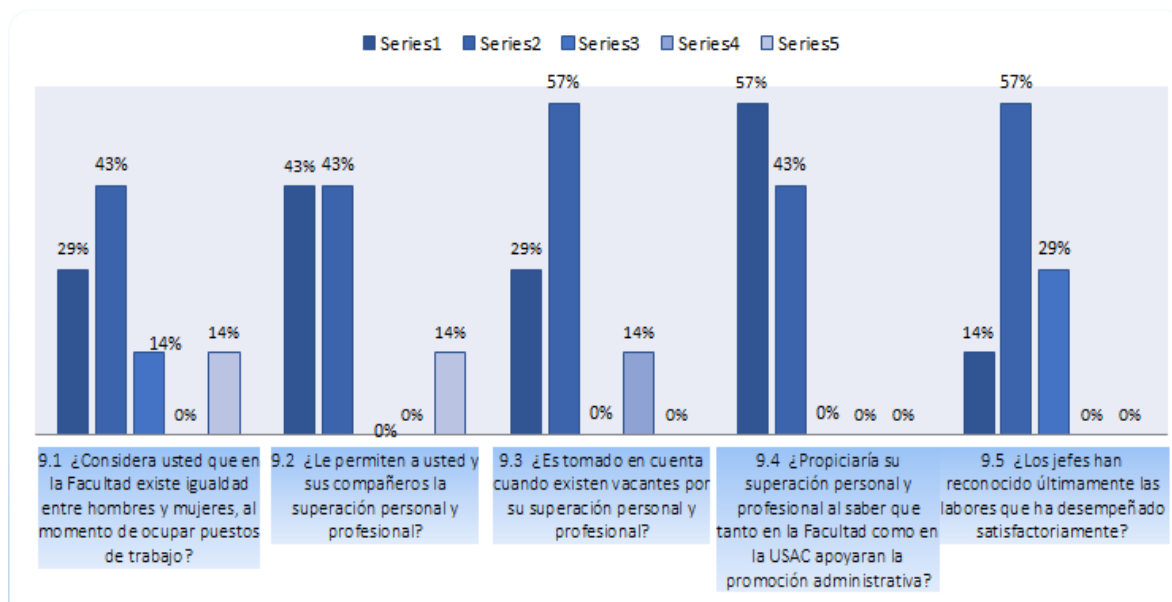
Del 71% al 86% consideran su lugar de trabajo cómodo y con la luz necesaria para laborar. Asimismo el 71% manifestó estar de acuerdo con la temperatura de su lugar de trabajo. En tanto un porcentaje distribuido equitativamente manifestó que reciben capacitaciones, cuentan con lugares para recreaciones y cuentan con herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades; sin embargo, no existe un porcentaje que manifestó contar con un lugar para compartir temas de interés mientras que, el 29% manifestó estar completamente en desacuerdo con la interrogante.

Cuadro 5: Sobre las condiciones ambientales

Sección de preguntas sobre las condiciones ambientales	Respuestas				
	5	4	3	2	1
2.1 ¿Su lugar de trabajo le resulta cómodo?	71%	29%	0%	0%	0%
2.2 ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	86%	14%	0%	0%	0%
2.3 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	29%	71%	0%	0%	0%
2.4 ¿En la Facultad existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo?	43%	29%	29%	0%	0%
2.5 ¿La Facultad realiza actividades deportivas, capacitaciones, celebraciones y otras actividades de recreación?	57%	43%	0%	0%	0%
2.6 ¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?	43%	57%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

Gráfica 9: Aspectos ambientales del lugar de trabajo



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

C. Sobre la ergonomía

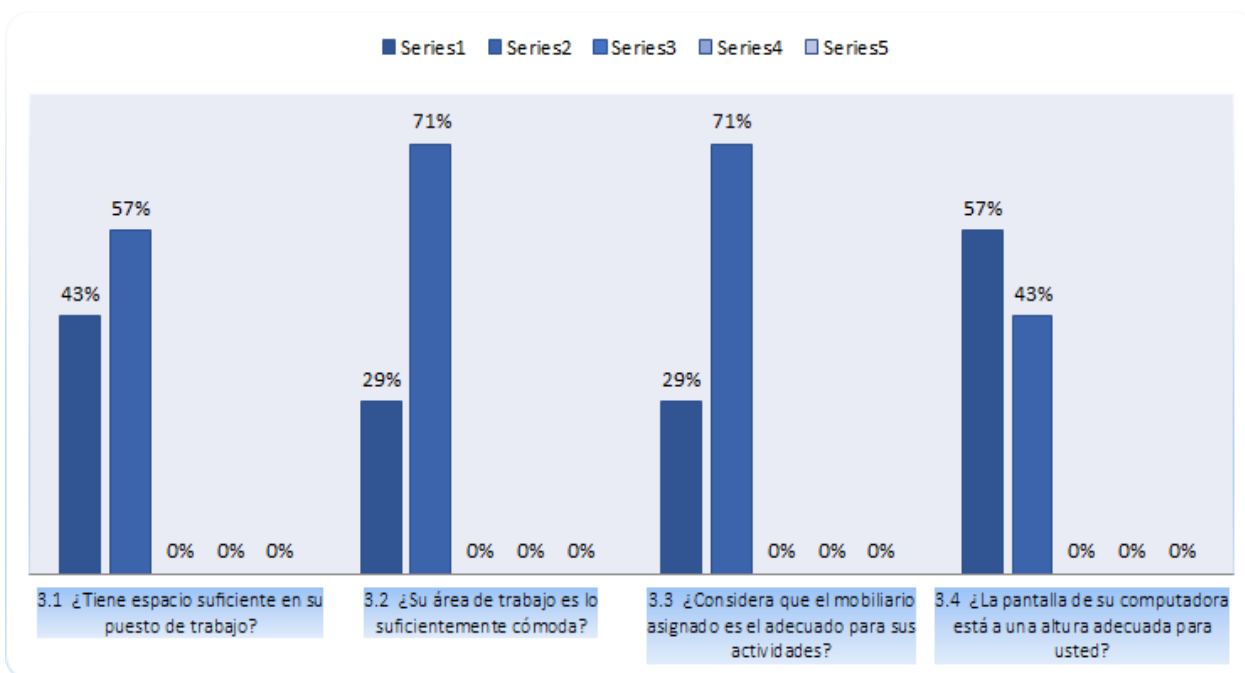
El 71% manifestó estar de acuerdo con el área de trabajo y el mobiliario y equipo asignado es el conveniente para el desarrollo de sus actividades. Asimismo, el espacio que poseen para laborar es el adecuado según sus actividades.

Cuadro 6: Sobre la ergonomía

Sección de preguntas acerca de la ergonomía	Respuestas				
	5	4	3	2	1
3.1 ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	43%	57%	0%	0%	0%
3.2 ¿Su área de trabajo es lo suficientemente cómoda?	29%	71%	0%	0%	0%
3.3 ¿Considera que el mobiliario asignado es el adecuado para sus actividades?	29%	71%	0%	0%	0%
3.4 ¿La pantalla de su computadora está a una altura adecuada para usted?	57%	43%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

Gráfica 10: Comodidad en el área de trabajo



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

D. Sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa

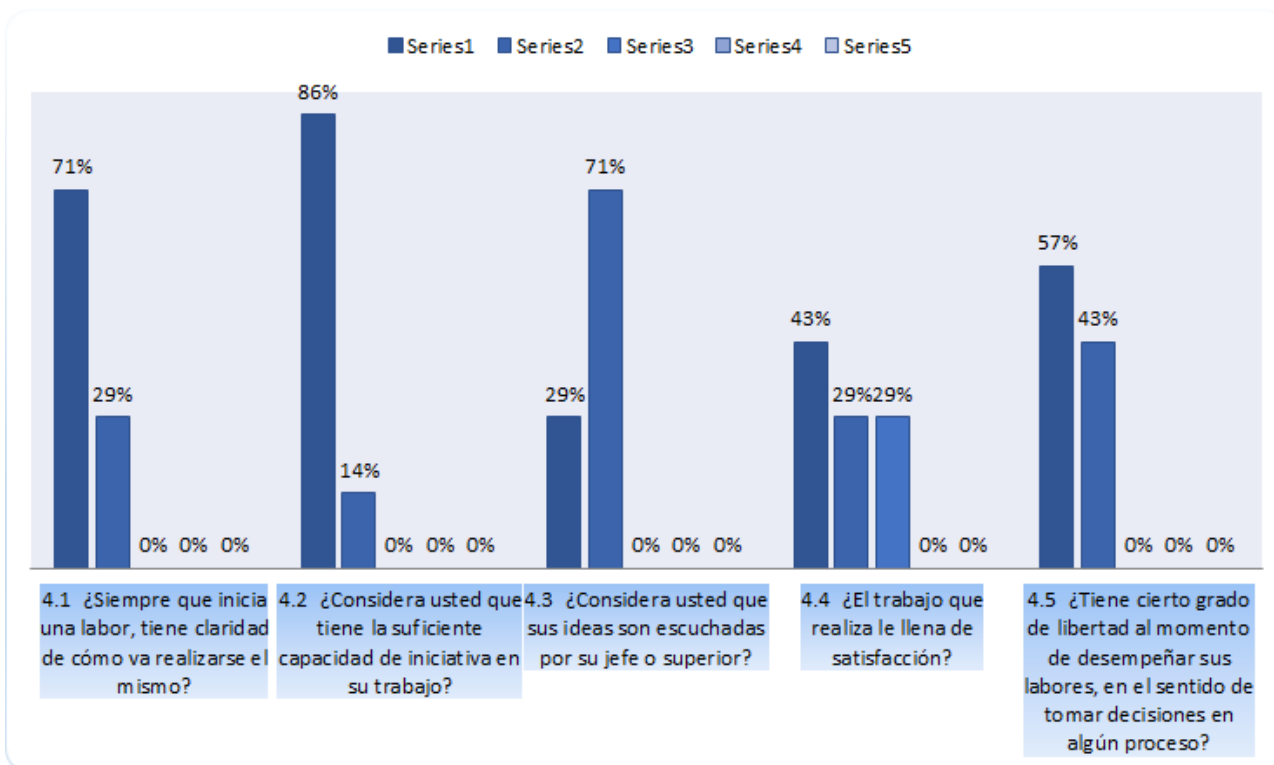
El 71% de las y los trabajadores encuestados(as) manifestó que sabe perfectamente cómo realizar las actividades encomendadas, y siente aceptación al saber que sus ideas son escuchadas por los jefes o superiores. Asimismo, 86% consideró tener suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo.

Cuadro 7: Sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa

Sección de preguntas acerca de la creatividad e iniciativa	Respuestas				
	5	4	3	2	1
4.1 ¿Siempre que inicia una labor, tiene claridad de cómo va realizarse el mismo?	71%	29%	0%	0%	0%
4.2 ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	86%	14%	0%	0%	0%
4.3 ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superior?	29%	71%	0%	0%	0%
4.4 ¿El trabajo que realiza le llena de satisfacción?	43%	29%	29%	0%	0%
4.5 ¿Tiene cierto grado de libertad al momento de desempeñar sus labores, en el sentido de tomar decisiones en algún proceso?	57%	43%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

Gráfica 11: Oportunidad de participación laboral



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

E. Sobre sus compañeros de trabajo

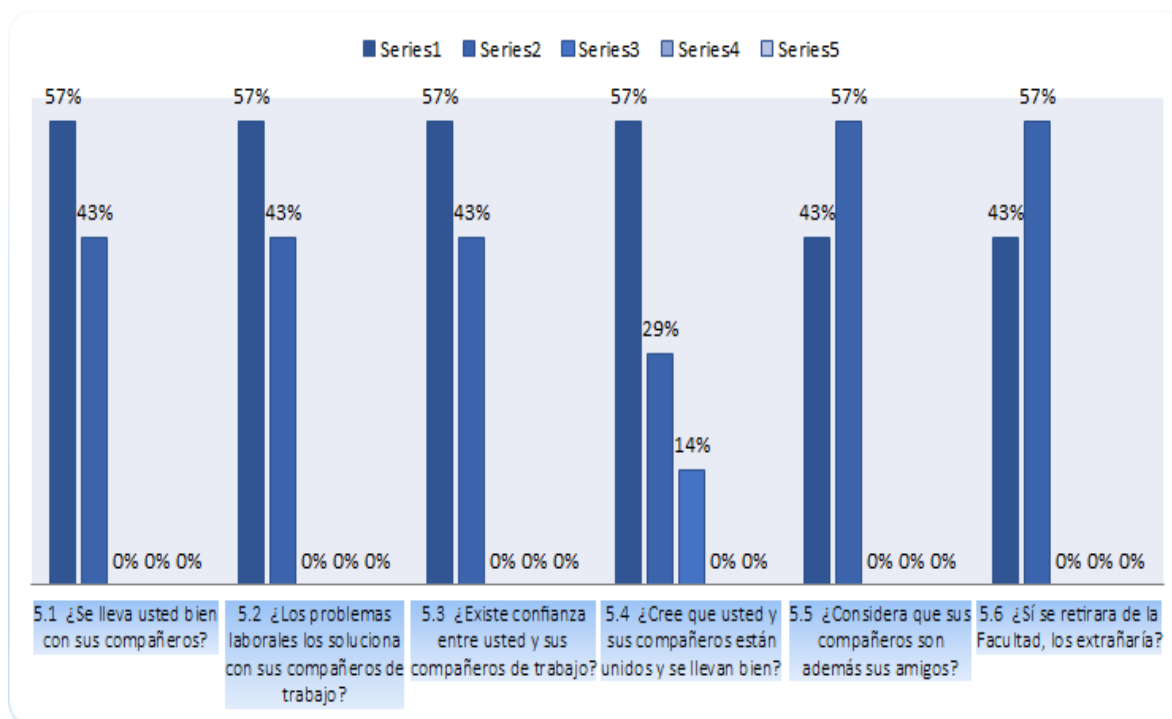
La percepción sobre la relación que sostienen los compañeros se refleja en que el 57% se llevan bien, solucionan los problemas, existe confianza y sobre todo se consideran unidos. Al preguntarles si consideran a los compañeros de trabajo amigos y que al retirarse de la Facultad los extrañaría, el 57% manifestó estar de acuerdo con la respuesta.

Cuadro 8: Sobre sus compañeros de trabajo

Sección de preguntas acerca de los compañeros de trabajo	Respuestas				
	5	4	3	2	1
5.1 ¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	57%	43%	0%	0%	0%
5.2 ¿Los problemas laborales los solucionan con sus compañeros de trabajo?	57%	43%	0%	0%	0%
5.3 ¿Existe confianza entre usted y sus compañeros de trabajo?	57%	43%	0%	0%	0%
5.4 ¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?	57%	29%	14%	0%	0%
5.5 ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	43%	57%	0%	0%	0%
5.6 ¿Sí se retirara de la Facultad, los extrañaría?	43%	57%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

Gráfica 12: Sobre la relación con sus compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

F. Sobre su jefe y/o superiores

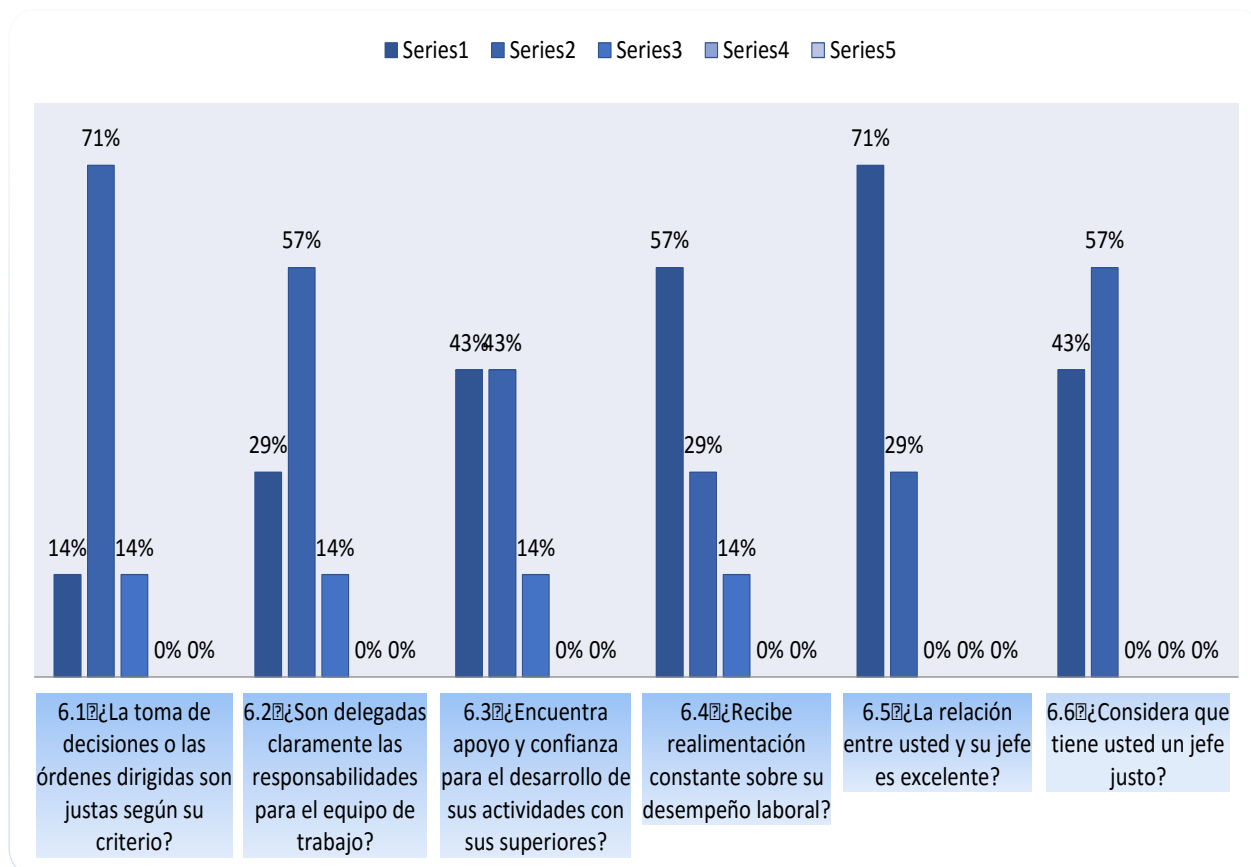
Al preguntar sobre la toma de decisiones, si es justa así como es, si consideran que el jefe es justo, del 57% a 71% manifestó estar de acuerdo, mientras que el 43% consideró que la relación con su jefe es excelente. En tanto al apoyo y confianza para el desarrollo y realimentación laboral, las y los trabajadores calificaron entre el 43% a 57% en estar completamente de acuerdo.

Cuadro 9: Sobre su jefe o superiores

Sección de preguntas sobre la confianza con su jefe y superiores	Respuestas				
	5	4	3	2	1
6.1 ¿La toma de decisiones o las órdenes dirigidas son justas según su criterio?	14%	71%	14%	0%	0%
6.2 ¿Son delegadas claramente las responsabilidades para el equipo de trabajo?	29%	57%	14%	0%	0%
6.3 ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades con sus superiores?	43%	43%	14%	0%	0%
6.4 ¿Recibe realimentación constante sobre su desempeño laboral?	57%	29%	14%	0%	0%
6.5 ¿La relación entre usted y su jefe es excelente?	71%	29%	0%	0%	0%
6.6 ¿Considera que tiene usted un jefe justo?	43%	57%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

Gráfica 13: Aspectos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

G. Sobre la comunicación

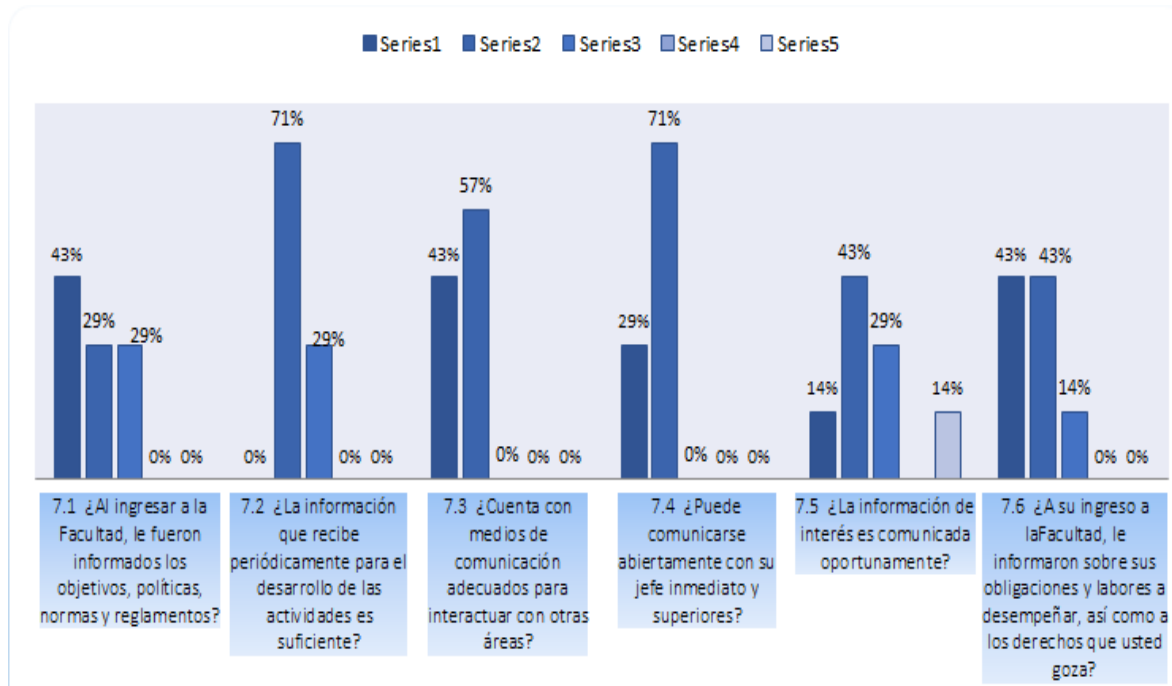
El 71% de trabajadores(as) manifestó estar de acuerdo respecto a la información que reciben periódicamente para realizar sus labores; la comunicación entre jefes y subalternos es de forma abierta y rápida. Al preguntar si la Facultad les brinda los medios necesarios para interactuar con otras áreas de la USAC, el 57% indicó estar de acuerdo.

Cuadro 10: Sobre la comunicación

Sección de preguntas acerca de información que se maneja	Respuestas				
	5	4	3	2	1
7.1 ¿Al ingresar a la Facultad, le fueron informados los objetivos, políticas, normas y reglamentos?	43%	29%	29%	0%	0%
7.2 ¿La información que recibe periódicamente para el desarrollo de las actividades es suficiente?	0%	71%	29%	0%	0%
7.3 ¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para interactuar con otras áreas?	43%	57%	0%	0%	0%
7.4 ¿Puede comunicarse abiertamente con su jefe inmediato y superiores?	29%	71%	0%	0%	0%
7.5 ¿La información de interés es comunicada oportunamente?	14%	43%	29%		14%
7.6 ¿A su ingreso a la Facultad, le informaron sobre sus obligaciones y labores a desempeñar, así como a los derechos que usted goza?	43%	43%	14%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

Gráfica 14: Sobre la efectividad de la comunicación



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

H. Sobre las condiciones salariales

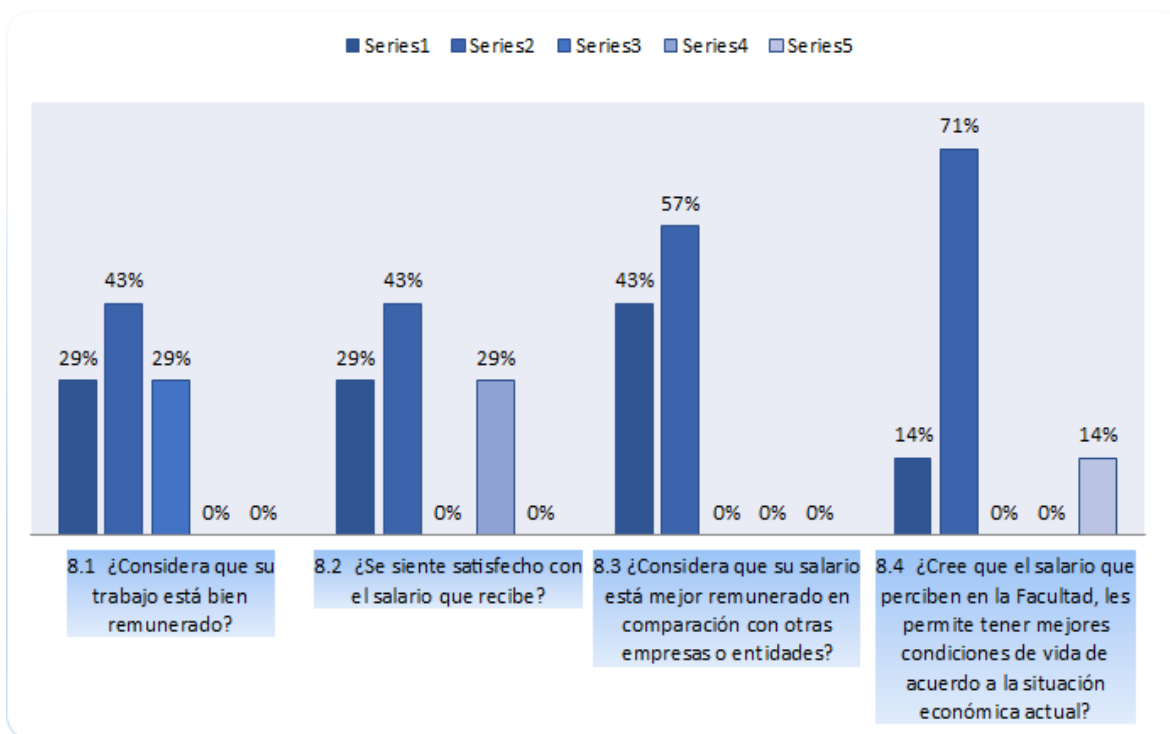
Al encuestar a las y los trabajadores respecto al salario que percibe y si el mismo les permite tener mejores condiciones de vida, el 71% manifestó estar de acuerdo. Asimismo indicaron que, el salario es mejor comparado con otras entidades. El 43% manifestó estar bien remunerado y sentirse satisfecho con el salario que recibe.

Cuadro 11: Sobre las condiciones salariales

Sección de preguntas acerca de las condiciones salariales	Respuestas				
	5	4	3	2	1
8.1 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	29%	43%	29%	0%	0%
8.2 ¿Se siente satisfecho con el salario que recibe?	29%	43%	0%	29%	0%
8.3 ¿Considera que su salario está mejor remunerado en comparación con otras empresas o entidades?	43%	57%	0%	0%	0%
8.4 ¿Cree que el salario que perciben en la Facultad, les permite tener mejores condiciones de vida de acuerdo a la situación económica actual?	14%	71%	0%	0%	14%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

Gráfica 15: Grado de conformidad salarial



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

I. Sobre el reconocimiento

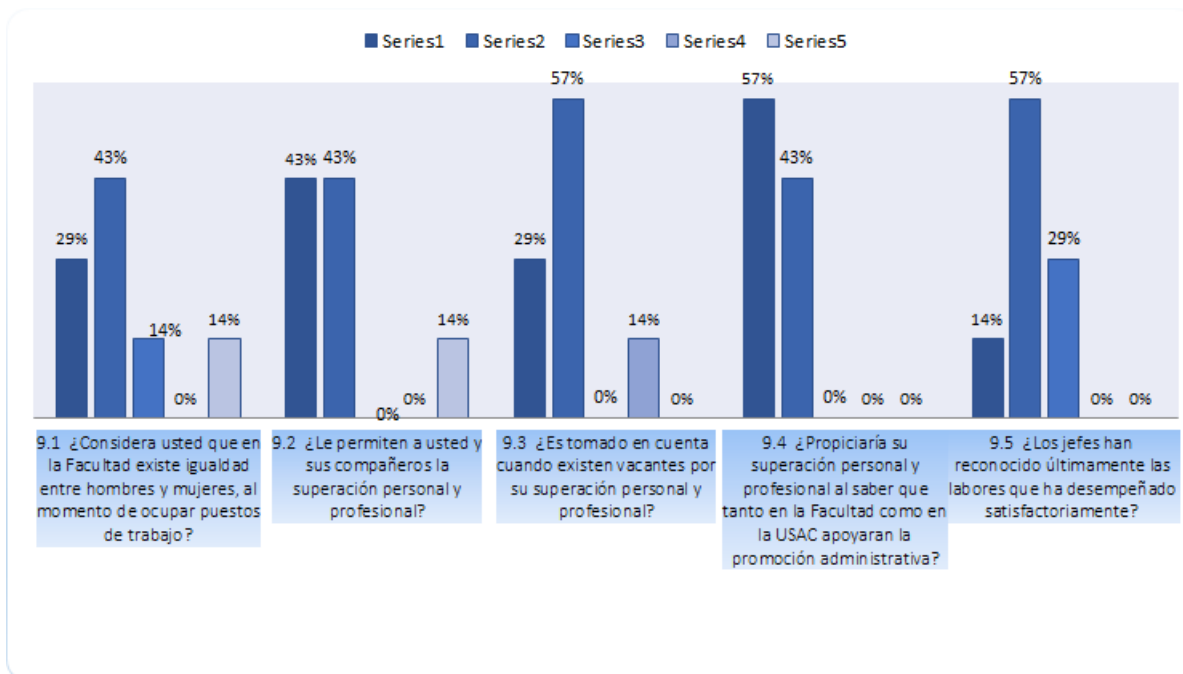
Las y los trabajadores indicaron estar de acuerdo en ser reconocidos por actividades que han desempeñado satisfactoriamente; asimismo consideran que son tomados en cuenta cuando existen vacantes. El 57% de las y los trabajadores se sienten incentivados en superación personal y laboral sí se les brindara una promoción administrativa por los logros académicos alcanzados; 57% manifestó estar completamente de acuerdo.

Cuadro 12: Sobre el reconocimiento

Sección de preguntas acerca de los reconocimientos	Respuestas				
	5	4	3	2	1
9.1 ¿Considera usted que en la Facultad existe igualdad entre hombres y mujeres, al momento de ocupar puestos de trabajo?	29%	43%	14%	0%	14%
9.2 ¿Le permiten a usted y sus compañeros la superación personal y profesional?	43%	43%	0%	0%	14%
9.3 ¿Es tomado en cuenta cuando existen vacantes por su superación personal y profesional?	29%	57%	0%	14%	0%
9.4 ¿Propiciaría su superación personal y profesional al saber que tanto en la Facultad como en la USAC apoyaran la promoción administrativa?	57%	43%	0%	0%	0%
9.5 ¿Los jefes han reconocido últimamente las labores que ha desempeñado satisfactoriamente?	14%	57%	29%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

Gráfica 16: Motivación personal a través del reconocimiento laboral



Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo realizado en octubre de 2015

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El área Tesorería, en tanto unidad de análisis, presenta características positivas por las condiciones que la identifican. Al momento de recibir las encuestas no se conoció el correo electrónico personal de cada trabajador(a), con el fin de que el manejo de la información fuera objetivo, sin sesgos o subjetividad. La autorización para realizar la investigación fue girada por la Secretaría Adjunta de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia. Las personas encuestadas pertenecen a la unidad de Tesorería.

En el plan de investigación se estableció que todos los y las trabajadoras serían encuestados, lo cual se cumplió.

Al observar las instalaciones en las cuales las y los trabajadores desarrollan sus actividades, se determinó que el acceso al área de Tesorería es restringido para las personas ajenas al lugar; asimismo existen ventanillas especiales para los visitantes. El espacio de las y los trabajadores es amplio e iluminado, además pueden trabajar con libertad, suficiente espacio y seguridad.

La Facultad se rige por las normas y reglamentos que establece la Universidad de San Carlos de Guatemala y tiene sus propios controles de ingreso y egreso de las y los trabajadores.

El horario de atención de los usuarios y visitantes es de 07:30 a 15:30 horas. Las y los trabajadores tienen derecho a 15 minutos de refacción y 45 minutos de almuerzo, además cuentan con un lugar para preservar y calentar sus alimentos, el cual incluye una cafetera y un dispensador de agua pura. Tienen lugares para parqueo de sus vehículos.

Sobre la identificación del personal con la Facultad, la medición indicó que las y los trabajadores del área de Tesorería, sienten satisfacción y orgullo de pertenecer a la Facultad, lo cual es un aspecto positivo para ser aprovechado por las autoridades para incentivar y formar a su valioso capital humano, para que continúe y no cambie ese sentido de identidad que siente, y así se pueden alcanzar los objetivos y metas institucionales.

A través de la observación realizada en las instalaciones, con la finalidad de abordar aspectos relacionados con las condiciones ambientales, se notó que es un lugar agradable y lo suficientemente amplio para el personal que labora dentro de él. La Facultad les proporciona un parqueo amplio y seguro. Dado que el grupo de

trabajadores(as) es pequeño, no existe aglomeración de papel, mobiliario y otros implementos. Por otro lado, las oficinas cuentan con suficiente luz natural y artificial, la temperatura es adecuada.

El ambiente es agradable debido a que el edificio está rodeado de árboles y plantas naturales.

El edificio se encuentra limpio regularmente; el servicio de limpieza es realizado por trabajadores(as) del área de Servicios. Por el tipo de enfoque que tiene la Facultad, el personal no se encuentra expuesto a ruidos que puedan ser perjudiciales para sus oídos.

La Facultad brinda al personal las herramientas necesarias para realizar sus labores, así como la oportunidad de asistir a cursos y capacitaciones.

Las condiciones ergonómicas influyen en el desempeño de las y los trabajadores, pues de estas dependen que se sientan cómodos y eviten cansancios innecesarios. Con un ambiente ergonómico apropiado se aumenta la productividad y el clima organizacional.

Las y los trabajadores se encuentran satisfechos con el espacio que tienen disponible para realizar sus tareas. Debido a que las actividades que se realizan dentro de las instalaciones del edificio son administrativas y académicas, el personal cuenta con el área suficiente para el equipo de cómputo, archivos y mobiliario.

Las personas se sienten incentivadas al realizar sus tareas, por muy cotidianas que éstas sean; para lograrlo necesitan tener la libertad y confianza de poder utilizar su creatividad e iniciativa para no caer en una rutina aburrida.

En su mayoría, las y los trabajadores manifestaron que tienen acceso a realizar sus tareas con su propia creatividad. Sin embargo se debe considerar la modificación del trabajo de las personas para que amplíen sus conocimientos y puedan utilizar todos sus talentos, habilidades y conocimientos, lo que contribuye al desarrollo de las posibilidades de creatividad e iniciativa.

Respecto a la percepción que tienen las y los trabajadores sobre sus compañeros de trabajo y la relación laboral que mantienen, dado que la mayor parte del día lo pasan en la oficina, una relación agradable con sus compañeros influye directamente en la realización de sus actividades laborales. En tal sentido, se observó que las y los trabajadores realizan actividades dentro de la oficina para compartir y celebrar actividades importantes y conversar sobre temas que no son específicamente de índole laboral.

Asimismo, manifestaron que si tuviesen la necesidad de retirarse de la Facultad, extrañarían a sus compañeros de trabajo, porque los consideran como amigos y sienten confianza como equipo laboral y personal.

La opinión que tienen las y los trabajadores de una organización sobre su jefe o superiores es de suma importancia, debido a que son ellos quienes inspiran a su equipo de trabajo a realizar sus tareas eficientemente y alcanzar los objetivos y metas institucionales. Según los datos obtenidos en las encuestas, más del 50% manifestó estar de acuerdo en los aspectos que se evaluaron, mientras que 14% de encuestados(as) consideró estar en desacuerdo con dichos aspectos.

Es importante analizar y trabajar en los aspectos en los cuales las y los encuestados manifestaron estar en desacuerdo, para aprovechar los talentos y conocimientos que ellos proveen a la institución y lograr que la mayoría califique satisfactoriamente en dichos aspectos.

Es trascendental que exista una comunicación abierta, en la cual las y los trabajadores sientan la confianza y libertad de dar opiniones sobre su trabajo. Se observó que el personal se comunica entre sí, por medio de correos electrónicos personales e institucionales, vía telefónica y verbalmente. Asimismo las directrices de los jefes son por escrito. La comunicación es importante para la Institución, debido a que la opinión sobre los aspectos está distribuida en estar de acuerdo y en desacuerdo. Sin embargo consideran viable la comunicación entre ellos(as) y los(as) jefes; no obstante, la información se da de forma oportuna.

Dado que el salario es uno de los factores de gran valor en la vida económica y social de todos los seres humanos, es esencial que las y los trabajadores se sientan satisfechos con su remuneración, debido a que ellos y sus familias dependen en su mayoría de éste para satisfacer sus necesidades de comida, vestido, educación, vivienda, entre otras. La remuneración representa una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario.

Las y los trabajadores de la Facultad reciben un salario de forma mensual; éste, con base a lo estipulado en el normativo y reglamento de la Universidad y su personal, se ajusta a las escalas salariales de los puestos administrativos y docentes. En la institución existe

personal contratado bajo distintos renglones presupuestales, tales como 011 permanente, 022 por contrato y 031 por jornal. Todos los renglones mencionados brindan distintas prestaciones laborales a los que pertenecen a ellos.

El aspecto de la remuneración representa un área de oportunidad para la institución, debido a que algunos(as) trabajadores(as), no en mayoría, manifestaron, estar en desacuerdo con el salario que perciben dado que consideran que las actividades que realizan no están bien remuneradas. En este caso, se considera conveniente tal aspecto.

Un alto porcentaje de las y los trabajadores tiene más de 10 años de laborar en puestos de trabajo, que únicamente requieren que tengan como requisito de estudio el diversificado. Sin embargo, como parte de su superación académica y personal, han logrado ascender a un puesto de mayor salario y responsabilidad.

Por su naturaleza, las personas necesitan que sus logros sean reconocidos por otros, aunque con frecuencia en una organización, cumplir con los objetivos se vuelve una rutina y los superiores pasan por alto la importancia de reconocer el esfuerzo que las y los trabajadores ponen en sus tareas.

En las Facultades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, no está autorizado dar reconocimientos como viajes, premios y otros, a las y los trabajadores que presenten mayor productividad en sus actividades.

Sin embargo, la forma en que las Facultades reconocen la labor del personal es por medio de la estabilidad laboral, diferidos y bono mensual superior a lo que establece el código de trabajo, así como la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. En el área "Tesorería" objeto de estudio, esos aspectos fueron evaluados satisfactoriamente ya que han sido tomados en cuenta en ascensos laborales y sus tareas han sido reconocidas por los jefes.

VII. CONCLUSIONES

- Se logró realizar una medición completa del clima organizacional, enfocado al área de Tesorería en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Los componentes identificados como parte del clima organizacional, fueron los siguientes: condiciones ambientales, ergonomía, posibilidades, creatividad e iniciativa, compañeros de trabajo, el jefe y superiores, remuneración, condiciones salariales y reconocimiento.
- Se aplicaron las herramientas necesarias en función de la medición del clima organizacional.
- Existen aspectos importantes y positivos en el área de Tesorería, los cuales se deben dar a conocer para su continuidad. Asimismo, se debe cambiar aquellos aspectos que se reflejaron con menor ponderación, para mejorar el clima organizacional.

VIII. RECOMENDACIONES

- Realizar periódicamente la medición del clima organizacional al área de Tesorería objeto de estudio, con el propósito de identificar los componentes que disminuyen la satisfacción laboral de las y los trabajadores.
- Conocer los componentes del clima organizacional con los cuales las y los trabajadores no se sintieron identificados.
- Establecer mecanismos que permitan crear mayor afinidad entre las y los trabajadores y los componentes del clima organizacional.
- Utilizar los resultados obtenidos para fortalecer las áreas de menor porcentaje a través de capacitaciones y evaluaciones de desempeño con el fin de aumentar el nivel de satisfacción de las y los trabajadores, en función de alcanzar las metas y objetivos establecidos en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia.
- Compartir a otras Facultades de la Universidad de San Carlos de Guatemala, las herramientas utilizadas para conocer el clima organizacional y mejorar las relaciones laborales de todos los y las trabajadores(as).
- Comunicar a la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, objeto de la presente medición y evaluación, los resultados del clima organizacional, para su mejora y sostenimiento de aquellos componentes esenciales para la satisfacción laboral.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Administración de servicios, estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos. 1ª. Edición. Christopher Lovelock. Pearson Educación.
2. Administración, una perspectiva global. Harold Koontz, Heinz Weihrich, 10ª. Edición. 1994. McGraw Hill.
3. Cambio organizacional y disciplinario en unidades de investigación y posgrado en ciencias sociales en México. 1ª. Edición. 2003. Germán Álvarez Mendoial, Wietse de Vries, Mario González Rubí, Rosalba Ramírez García, Rollin Kent Serna. Impreso en México.
4. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Centro Editorial, Universidad del Rosario. Carlos Eduardo Méndez Álvarez. 2006.
5. Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas. Angelo Kinicki, Robert Kreitner. 1ª. Edición en español. 2003. McGraw Hill.
6. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Andrade, Horacio. 1ª. Edición 2005. Impreso en España.
7. Dimensiones del clima organizacional. Alexis Concalvez. Revista énfasis. Año 4/No.3.0 Julio 1998. Buenos Aires.
8. Diseño ergonómico en la prevención de la enfermedad laboral. Bustamante, Antonio. Edición 1995. Impreso en Madrid, España. ISBN: 84-7978-226-9.
9. Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. –PIME-. Océano/Centrum. Impreso en España. ISBN: 84-494-1154-8.
10. Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Idalberto Chiavenato, 1ª. Edición traducida del portugués. 2002.
11. Principios de la Ergonomía. J. Alberto G., G. Andrés Garnica G. Primera Edición 2005. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2001. ISBN 958-9029-33-7.
12. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Margarita Chiang Vega, Mª, José Martín Antonio Núñez. Servicios Editoriales, S.L. 2010.
13. RH Management No.71 año 9. Equipo Editorial RHM. Rifo, Patricio, González Hugolino. Impresión Maval Chile. Septiembre 2013.

14. La jefatura de estudios, estrategias de actuación. Ministerio de Educación y Cultura. Secretaría General de Educación y Formación Profesional. Centro de Investigaciones y Documentación Educativa (C.I.D.E.)
15. Manual de prácticas de motivación y emoción. Francisco Palmero Cantero, Consolación Gómez Íñiguez, Cristina Guerrero Rodríguez, Amparo Carpi Ballester. Primera edición, 2010.
16. Tesis: Diagnostico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa Ver., 2009. Cortés Jiménez, Nelsy Marien.
17. Tesis: El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote. Chimbote-Perú 2010. Pérez, Jorge Daniel.
18. Tesis: El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de Burguer King. 2011. Marroquín Pérez, Stefani Alejandra y Pérez Gutiérrez, Lorena.
19. Tesis: Clima laboral en el área de atención al cliente de Emapa Cañete 2013. Subauste Arroyo, Rosa Mercedes.

Referencias en sitios Web

1. http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
2. https://www.unapec.edu.do/Content/Documentos/Misc/Informe_Clima_Laboral_Marzo_2012.pdf
3. <https://books.google.com.gt/books?id=m87qNLR35BoC&pg=PA15&dq=definicion+de+unidad+academicas&hl=es&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMlx-qd3L-GxwIVy5keCh0KIwmE#v=onepage&q=%C3%A1rea%20acad%C3%A9mica&f=false>
4. <https://books.google.com.gt/books?id=LIOvH1j4xXEC&pg=PA70&dq=definicion+de+unidad+academicas&hl=es&sa=X&ved=0CEIQ6AEwCGoVChMlo5n-5LuGxwIVjFYeCh09-wki#v=snippet&q=unidad%20acad%C3%A9mica&f=false>
5. <https://books.google.com.gt/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=libro+de+comunicacion+organizacional+pdf&hl=es&sa=X&ved=0CB0Q6AEwAGoVChMlyJSLvqqlxwIVx7YeCh1BwwY-#v=onepage&q&f=false>
6. <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30006/1/NelsyMCortesJimenez.pdf>
7. [file:///C:/Users/g4-2306LA/Downloads/Tesis-Clima-Laboral%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/g4-2306LA/Downloads/Tesis-Clima-Laboral%20(1).pdf)
8. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3175.pdf

9. <http://es.slideshare.net/rosasubauste2013/informe-final-tesis-clima-laboral-en-el-area-de-atencion-al-cliente-de-emapa-caete-sa-2013-san-vicente-de-caete>
10. https://books.google.com.gt/books?id=qipFxpVbK1AC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
11. http://www.urosario.edu.co/urosario_files/cc/cc7b452d-26fc-4a04-a0d1-a497646005bd.pdf

X. ANEXOS

Anexos 1: Guía de encuesta para las y los trabajadores

Encuesta de medición del clima organizacional en el Área de Tesorería, de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Universidad de San Carlos de Guatemala



ENCUESTA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dirigida a trabajadores y trabajadoras del Área Administrativa de la Unidad Académica
Universidad de San Carlos de Guatemala

***Obligatorio**

1.1 ¿Está satisfecho con su trayectoria en ésta Unidad Académica? *

Sobre la Unidad Académica

1.2 ¿Le agrada ésta Unidad Académica? *

Sobre la Unidad Académica

1.3 ¿Se siente orgulloso de pertenecer a ésta Unidad Académica? *

Sobre la Unidad Académica

1.4 ¿Se arrepiente de haber ingresado a ésta Unidad Académica? *

Sobre la Unidad Académica

1.5 ¿Se considera parte del equipo de trabajo en la Unidad Académica? *

Sobre la Unidad Académica

1.6 ¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo, en el desarrollo de actividades de la Unidad Académica? *

Sobre la Unidad Académica

1.7 ¿Sí pudiera dejar ésta Unidad Académica por otro trabajo, donde le ofrezcan el mismo salario y condiciones laborales similares, se retiraría? *

Sobre la Unidad Académica

2.1 ¿Su lugar de trabajo le resulta cómodo? *

Sobre las condiciones ambientales

2.2 ¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo? *

Sobre las condiciones ambientales

2.3 ¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo? *

Sobre las condiciones ambientales

2.4 ¿En la Unidad Académica existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo? *

Sobre las condiciones ambientales

2.5 ¿La Unidad Académica realiza actividades deportivas, capacitaciones, celebraciones y otras actividades de recreación? *

Sobre las condiciones ambientales

2.6 ¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo? *

Sobre las condiciones ambientales

3.1 ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo? *

Sobre la ergonomía

3.2 ¿Su área de trabajo es lo suficientemente cómoda? *

Sobre la ergonomía

3.3 ¿Considera que el mobiliario asignado es el adecuado para sus actividades? *

Sobre la ergonomía

3.4 ¿La pantalla de su computadora está a una altura adecuada para usted? *

Sobre la ergonomía

4.1 ¿Siempre que inicia una labor, tiene claridad de cómo va realizarse el mismo? *

Sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa

4.2 ¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo? *

Sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa

4.3 ¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superior? *

Sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa

4.4 ¿El trabajo que realiza le llena de satisfacción? *

Sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa

4.5 ¿Tiene cierto grado de libertad al momento de desempeñar sus labores, en el sentido de tomar decisiones en algún proceso? *

Sobre las posibilidades de creatividad e iniciativa

5.1 ¿Se lleva usted bien con sus compañeros? *

Sobre sus compañeros de trabajo

5.2 Los problemas laborales: ¿Los soluciona con sus compañeros de trabajo? *

Sobre sus compañeros de trabajo

5.3 ¿Existe confianza entre usted y sus compañeros de trabajo? *

Sobre sus compañeros de trabajo

5.4 ¿Cree que usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien? *

Sobre sus compañeros de trabajo

5.5 ¿Considera que sus compañeros son además sus amigos? *

Sobre sus compañeros de trabajo

5.6 Sí se retirara de la Unidad Académica: ¿Los extrañaría? *

Sobre sus compañeros de trabajo

6.1 La toma de decisiones o las órdenes dirigidas son justas según su criterio. *

Sobre su jefe y superiores

6.2 ¿Son delegadas claramente las responsabilidades para el equipo de trabajo? *

Sobre su jefe y superiores

6.3 ¿Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades con sus superiores? *

Sobre su jefe y superiores

6.4 ¿Recibe realimentación constante sobre su desempeño laboral? *

Sobre su jefe y superiores

6.5 ¿La relación entre usted y su jefe es excelente? *

Sobre su jefe y superiores

6.6 ¿Considera que tiene usted un jefe justo? *

Sobre su jefe y superiores

7.1 ¿Al ingresar a la Unidad Académica, le fueron informados los objetivos, políticas, normas y reglamentos? *

Sobre la comunicación

7.2 ¿La información que recibe periódicamente para el desarrollo de las actividades es suficiente? *

Sobre la comunicación

7.3 ¿Cuenta con medios de comunicación adecuados para interactuar con otras áreas? *

Sobre la comunicación

7.4 ¿Puede comunicarse abiertamente con su jefe inmediato y superiores? *

Sobre la comunicación

7.5 ¿La información de interés es comunicada oportunamente? *

Sobre la comunicación

7.6 A su ingreso a la Unidad Académica: ¿Le informaron sobre sus obligaciones y labores a desempeñar, así como a los derechos que usted goza? *

Sobre la comunicación

7.7 ¿Considera que los jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores? *

Sobre la comunicación

8.1 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado? *

Sobre las condiciones salariales

8.2 ¿Se siente satisfecho con el salario que recibe? *

Sobre las condiciones laborales

8.3 Sobre las condiciones salariales *

8.3 ¿Considera que su salario está mejor remunerado en comparación con otras empresas o entidades?

8.4 ¿Cree que el salario que perciben en la Unidad Académica, les permite tener mejores condiciones de vida de acuerdo a la situación económica actual? *

Sobre las condiciones laborales

9.1 ¿Considera usted que en la Unidad Académica existe igualdad entre hombres y mujeres, al momento de ocupar puestos de trabajo? *

Sobre el reconocimiento

9.2 ¿Le permiten a usted y sus compañeros la superación personal y profesional? *

Sobre el reconocimiento

9.3 ¿Es tomado en cuenta cuando existen vacantes por su superación personal y profesional? *

Sobre el reconocimiento

9.4 ¿Propiciaría su superación personal y profesional al saber que tanto en la Unidad Académica como en la USAC apoyan la promoción administrativa? *

Sobre el reconocimiento

9.5 ¿Los jefes han reconocido últimamente las labores que ha desempeñado satisfactoriamente? *

Sobre el reconocimiento

Desea agregar un comentario!!!

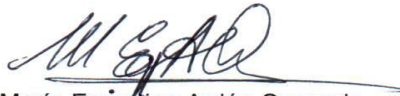
Enviar

100%: has terminado.



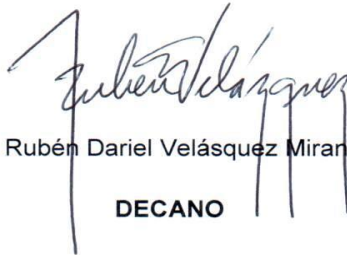
Alba del Rosario Valdez de León

AUTOR



M.Sc. María Ernestina Ardón Quezada

DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO

