



UNIVERSIDAD VILLA RICA

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y RELACIONES HUMANAS”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

HÉCTOR MIGUEL CARMONA SANTIAGO

Asesor de Tesis:

Lic. María Yolanda Mora Serrano

Revisor de Tesis:

Mtra. Sandra Luz Holzheimer Vela

BOCA DEL RIO, VER.

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

INTRODUCCION		i
CAPÍTULO I	METODOLOGÍA	
1.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.	JUSTIFICACION.....	2
1.3.	OBJETIVOS.....	3
1.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
1.4.	HIPOTESIS.....	3
1.5.	VARIABLES.....	4
1.6.	DEFINICION DE VARIABLES.....	4
1.6.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE.....	4
1.6.2.	VARIABLE DEPENDIENTE.....	5
1.7.	TIPO DE ESTUDIO.....	5
1.8.	DISEÑO.....	5
1.9.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	6
1.10.	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	6
1.11.	RECOPIACIÓN DE DATOS.....	7
1.12.	DESCRIBIR PASOS ESPECÍFICOS.....	7
1.13.	PROCEDIMIENTO.....	8
1.14.	ANÁLISIS DE DATOS.....	8
1.15.	IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	8
1.16.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	9
CAPÍTULO II	MARCO TEORICO	
2.1.	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.....	10
2.1.1.	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	13
2.1.2.	LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS.....	15
2.1.3.	ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	18
2.1.4.	ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.....	19

2.1.5.	COMO APROVECHAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES.....	32
2.1.6.	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y LAS RELACIONES HUMANAS.....	36
2.1.7.	CULTURA Y RELACIONES INTERPERSONALES.....	47
2.1.8.	GRUPOS.....	49
2.1.9.	TRABAJO EN EQUIPO.....	52
2.2.	IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	53
2.2.1.	FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	61
2.2.2.	CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL...	63
2.2.3.	COMPORTAMIENTO DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	67
2.2.4.	MODELOS DEL COMPORTAMIENTO DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	69
2.2.5.	MODELO DE LIDERAZGO DE TRAYECTO-OBJETIVOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	76
2.2.6.	SINTOMATOLOGIA DE SALUD Y ENFERMEDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	78
2.2.7.	FUNDAMENTOS DE LAS EMPRESAS LIDERES EN MEXICO QUE FOMENTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO CLAVE DE ÉXITO.....	83

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1.	ANÁLISIS INDIVIDUAL.....	88
3.2.	ANALISIS GRUPAL.....	104

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1.	CONCLUSIONES.....	133
4.2.	SUGERENCIAS.....	139
	ANEXOS.....	140
	BIBLIOGRAFÍA.....	147

INTRODUCCION

El problema de las relaciones humanas siempre ha existido y existirá, aunque en diferentes grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, la personalidad de cada individuo o el clima de trabajo en el que se encuentra inmerso, los problemas de relaciones humanas en las empresas aparecen en todos los niveles jerárquicos, tan solo con diferencia de intensidad, tiempo y protagonistas, algunos se convierten en problemas crónicos, otros temporales o bien recurrentes. Ahora bien para Soria Murillo (2004) las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo actual.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según Lewin (citado por Brunet, 2004), como la función de la persona implicada y su entorno. El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización, pero desgraciadamente las organizaciones no se dan cuenta de que el clima organizacional puede afectar a las relaciones humanas, las afectaciones se pueden dar por el estilo de liderazgo que se emplea en dichas organizaciones, o los modos de comunicación dentro de la empresa. El propósito de esta investigación es precisamente hacer un análisis de las relaciones humanas en el Hospital General de Petroleos Mexicanos y si éstas son afectadas por el clima organizacional. Para determinar dicho objetivo, se llegó a conocer el clima organizacional que impera en el departamento de hospitalización del Hospital General de Petroleos Mexicanos y evaluar a las relaciones humanas existentes dentro del personal para verificar si en realidad se veían afectadas.

El primer capítulo está integrado por la metodología que se utilizó para llevar a cabo la presente investigación. Dicha metodología está formada por el planteamiento de problema, justificación, la delimitación de objetivos, formulación de hipótesis, definición de variables, tipo de estudio, importancia del estudio.

En el segundo capítulo, se encuentra la base teórica, la cual es sustento de la presente investigación, en él se recabó información sobre el tema a investigar y donde se encontrarán las bases de que el clima organizacional tiene gran relación con el comportamiento humano el cual afecta a las relaciones humanas existentes dentro de una organización.

El tercer capítulo es el análisis de resultados en el cual se analiza los resultados obtenidos por los cuestionarios que evaluaron las relaciones humanas existentes dentro del Hospital General de Petróleos Mexicanos y el clima que impera dentro del mismo hospital, dichos instrumentos recibieron validez por expertos y confiabilidad a través de la r de Pearson, también se encuentran gráficas para hacer más representativo el análisis de resultados.

El cuarto capítulo son las conclusiones finales en donde se encuentra el resultado de la investigación, y las sugerencias a la institución y los empleados, así como para los futuros investigadores que quieran retomar este tema.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las relaciones humanas existentes dentro de una organización son un factor muy importante para lograr un alto grado de productividad, entendida como los resultados que las diferentes organizaciones deben alcanzar para el bien común. El fin de toda organización es el alcanzar objetivos específicos, para lo cual cuenta con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. Sin embargo por lo regular en dichas organizaciones se prestan atención a los insumos y resultados tangibles y se descuidan los intangibles, cuando gran parte del destino de la organización depende de los recursos humanos.

Las malas relaciones humanas pueden generar, frustración, mala conducta, agresiones, huelgas, aislamiento, conflictos y un deficiente servicio a clientes. Si esto se aplica a instituciones del sector salud, se puede decir que se requiere de personal que esté realmente conciente de que el objetivo, en este tipo de organizaciones, es proporcionar a los derechohabientes un estado de salud satisfactorio que les permita ser productivos en el desarrollo de sus actividades. Y para lograrlo se requiere de un adecuado clima organizacional que permita al personal cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones.

Los propósitos fundamentales de los sistemas del comportamiento organizacional son identificar las principales variables humanas y organizacionales que influyen en los resultados que intentan lograr las organizaciones y luego ayudar a modificarla.

Por ejemplo calidad del servicio al cliente. El propósito de esta investigación es precisamente hacer un análisis de las relaciones humanas en el Hospital General de Petróleos Mexicanos, y si éstas son afectadas por el clima organizacional.

Ahora bien de lo anteriormente mencionado surge el siguiente cuestionamiento.

¿Afecta el clima organizacional a las relaciones humanas del Hospital General de Petróleos Mexicanos?

1.2 JUSTIFICACION

En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable. La vida agradable y el grado de compromiso, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y, por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

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

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

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

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Comprobar si afecta el clima organizacional a las relaciones humanas del Hospital General de Petróleos Mexicanos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Conocer el clima organizacional que impera en el departamento de hospitalización del Hospital General de Petróleos Mexicanos.
- Evaluar las relaciones humanas existentes entre el personal.

1.4. HIPOTESIS

Hipótesis Trabajo: Afecta el clima organizacional a las relaciones humanas del Hospital General de Petróleos Mexicanos.

Hipótesis Nula: Es inexistente que afecte el clima organizacional a las relaciones humanas del Hospital General de Petróleos Mexicanos.

1.5. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Clima organizacional

VARIABLE DEPENDIENTE

Relaciones Humanas

1.6. DEFINICION DE VARIABLES

1.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Clima organizacional

DEFINICION CONCEPTUAL

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado

DEFINICION OPERACIONAL

Se utilizó una tabla en la cual se evaluó el clima organizacional que impera en el departamento de hospitalización del Hospital General de Petróleos Mexicanos.

- 14-20 Malo
- 21-30 Regular
- 31-45 Bueno
- 46-56 Excelente

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Relaciones Humanas

DEFINICION CONCEPTUAL

Relaciones cordiales, vínculos amistosos, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana.

DEFINICION OPERACIONAL

Se utilizó una tabla en la cual evaluó a los empleados y se les asignó un puntaje de acuerdo a la relación humana existente.

15-25 Malo

26-35 Regular

36-45 Bueno

46-60 Excelente

1.7. TIPO DE ESTUDIO

Exploratorio: Se realizó este tipo de estudio para lograr una aproximación al terreno, y para observar cómo se relaciona dicho fenómeno con ciertos eventos que suceden alrededor del mismo.

1.8. DISEÑO:

De campo, porque la investigación se realizó en el lugar donde se desarrolla el problema.

1.9. POBLACIÓN Y MUESTRA

El universo de este trabajo lo integran los empleados sindicalizados y de confianza del Hospital General de Petróleos Mexicanos en Veracruz. La muestra seleccionada para la aplicación de cuestionarios en la presente investigación son el personal del área de hospitalización el cual esta integrado por:

Un Médico pediatra

Un Médico internista

Un Médico ginecólogo

Una Jefa de enfermeras

Tres Enfermeras

Una Asistente

Dos Camilleros

1.10. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Los instrumentos de medición que se utilizaron, son dos cuestionarios de opción múltiple, uno de ellos evaluó las relaciones humanas, mientras que el otro evaluó el clima organizacional que impera en el Hospital General Veracruz. Dichos instrumentos recibieron una validez por expertos y la confiabilidad se les otorgó en una doble aplicación a 10 personas con diferencia de 8 días entre ambas aplicaciones. Los resultados fueron analizados a través de la r de Pearson, en el cual el cuestionario de relaciones humanas, obtuvo una calificación de 0.96, mientras que el cuestionario de clima organizacional obtuvo una calificación de 0.99. Mismos que en la investigación fueron aplicados a diferentes niveles jerárquicos del Hospital (Doctores, Enfermeras, Asistentes, Camilleros y vigilantes), del departamento de hospitalización; así pues, en ambos casos, se habla de la existencia de una correlación positiva muy fuerte a perfecta, por lo que son considerados como confiables. Igualmente recibieron validez de expertos.

El instrumento de medición que se utilizó para medir las relaciones humanas, está integrado por 15 preguntas en un formato de opción múltiple las cuales cuentan con 4 respuestas específicas para cada uno de los cuestionamientos. El otro instrumento de medición que se utilizó para medir el clima organizacional, está integrado por 14 preguntas de opción múltiple las cuales cuentan con 4 respuestas específicas para cada uno de los cuestionamientos. Esta investigación permitió conocer la situación actual de las relaciones humanas entre el personal de dicha institución misma que servirá de base para el desarrollo de la propuesta del presente trabajo.

Ver anexo 1

1.11. RECOPIACIÓN DE DATOS

Sujeto	Puntaje	Interpretación
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

1.12. DESCRIBIR PASOS ESPECÍFICOS

- 1.- Autorización
- 2.- Elaboración del cuestionario
- 3.- Aplicación
- 4.- Análisis de resultados
- 5.- Establecer conclusiones

1.13. PROCEDIMIENTO

- 1,1 Se solicitó cita para pedir autorización
- 1,2 Se acudió a la cita
- 1,3 Se explicó la razón de la investigación
- 1,4 Dieron autorización
- 2,1 Se investigó tipo de cuestionario
- 2,2 Se eligió tipo de cuestionario
- 2,3 Se adaptó a la investigación
- 2,4 Se elaboró el cuestionario
- 3,1 Se aplicó el cuestionario
- 3,2 Se calificaron cuestionarios
- 4,1 Se analizaron respuestas
- 4,2 Se estudió la interpretación de los cuestionarios
- 4,3 Se analizó la interpretación de los cuestionarios
- 5,1 Se llegó a la conclusión
- 5,2 Se plantearon sugerencias

1.14. ANALISIS DE DATOS

Se recurrió al uso de las gráficas de barras con el fin de hacer representativos los resultados obtenidos a través de los registros, así mismo se recurrió al uso de la r de Pearson tratando de establecer un vínculo entre ambas variables.

1.15. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia de esta investigación radicó en hacer un análisis de las relaciones humanas en el Hospital General de Petróleos Mexicanos en la ciudad de Veracruz, por el valor que tienen las relaciones humanas en este tipo de Instituciones así como tratar de lograr un mejoramiento de las mismas y una repercusión positiva en el desempeño de las funciones de los empleados así como en su satisfacción y la de los derechohabientes.

1.16. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El único problema que se encontró fue que al realizar esta investigación el personal no pudo atender en ciertos momentos a la misma porque se encontraban ocupados, lo que retrasó en tiempo y fuera el tiempo planteado de inicio para la investigación

CAPÍTULO II MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la administración ha sido esencial para garantizar la función de los esfuerzos individuales. Por lo que se puede decir que la función básica de la administración a cualquier nivel y en cualquier empresa, es lograr y mantener un clima en el cual los individuos que trabajan en grupo, puedan alcanzar metas y objetivos preestablecidos.

Según Fernando Arias Galicia (1999) la administración se entiende como la disciplina cuya finalidad es poner en práctica todos los procedimientos y elementos necesarios para lograr la misión de una persona, una empresa u organización¹. Para Soria murillo (2004) la administración es la obtención de eficiencia en cada uno de los pasos del proceso administrativo, para alcanzar la coordinación operacional del organismo social de que se trate².

¹ Arias Galicia, Fernando, *Administración de recursos humanos*, 8ª. ed. México, Trillas, 1999, p.365.

² Soria Murillo, Víctor Manuel, *Relaciones humanas*, 2ª. ed. México, Limusa Noriega, 2004, p. 50.

Se puede concluir que la administración es esencial para la cooperación organizada, así como en cualquier nivel de la organización de una empresa cuya característica es mejorar la efectividad del esfuerzo de grupo encaminado a alcanzar ciertas metas de conjunto con el mínimo costo de material, dinero y tiempo.

Ahora bien cualquier empresa para alcanzar sus objetivos requiere de una serie de recursos que administrados correctamente le harán posible alcanzar dichos objetivos, estos recursos se pueden dividir en tres grupos:

1.- Recursos materiales.- Dentro de este grupo se encuentran el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

2.- Recursos técnicos.- Aquí quedan comprendidos los sistemas, los procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

3.- Recursos humanos.- En este grupo no sólo se incluyen el esfuerzo y la actividad humana sino también otros factores como, conocimientos, experiencias, motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, salud, potencialidades, etc.

Enfocado a la administración de recursos humanos, y desde la perspectiva de Fernando Arias Galicia (1999) se refiere a la aplicación del proceso administrativo total para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones, así como en los países, a fin de proporcionarles competitividad e incrementar la calidad humana³.

³ Arias Galicia, Fernando, op cit., nota 1, p. 371.

Es así, y de acuerdo a esta definición, que se puede decir que la eficiencia con la que puede ser operada una organización depende, en gran medida, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado, además de que requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas.

Y de que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados, todo ello con el fin de ser remunerado sobre las bases de sus contribuciones a la empresa. Así pues, pueden distinguirse cuatro tipos de objetivos en la administración de recursos humanos; objetivos sociales, objetivos de la organización, objetivos funcionales y objetivos individuales.

1.- Objetivos sociales: Contribuir en forma positiva a las necesidades y demandas de carácter social cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente a la empresa, ya que esta última puede ocasionar la aparición de medidas correctivas que a su vez lleven incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de dicha entidad si ésta se considera nociva.

2.- Objetivos de la organización: Debe existir concordancia entre las metas de la organización y las metas u objetivos del departamento de recursos humanos.

3.- Objetivos funcionales: Otro de los objetivos de la administración de recursos humanos es mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía para evitar el despido de recursos.

4.- Objetivos individuales: Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha fijado, apoyando proyectos individuales que coincidan con los objetivos generales. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la valoración del personal decrece, puede disminuir el nivel de empeño y aumentar la rotación de personal.

2.1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

En un principio las funciones de la administración de personal estaban limitadas a contratar, despedir y tomar tiempo; eran manejadas por cada supervisor. Conforme aumentaba la producción y, por consiguiente, la carga de trabajo, los supervisores empezaron a delegar responsabilidades a empleados especialistas de personal, en base a ello, la preocupación del bienestar de los empleados y sus familias condujo a la creación del puesto "secretario del bienestar" por lo que se implantaron programas para preparar a dichos secretarios.

Aún cuando el departamento de personal existió con anterioridad en forma de contratación o bienestar se considera el año de 1912 como la fecha en la cual se acordó reconocerlo y darle la categoría de departamento. En 1915 fue ofrecido el primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para administradores de empleo.

Los departamentos de personal fueron establecidos para coordinar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de su personal, ayudando en actividades tales como el entrenamiento, administración de sueldos, salarios, prestaciones así como en las relaciones laborales.

Después de esto las organizaciones empezaron a buscar que fuera recompensado el trabajo que ejecutaban los empleados tanto desde un punto de vista psicológico como económico, propiciando el camino adecuado para el desarrollo del campo de la administración de personal ayudado por las contribuciones de otras disciplinas en especial de las ciencias de la conducta, disciplinas que también han contribuido al mejoramiento del desempeño en los varios procesos de la administración de personal incluyendo los relacionados a la selección, entrenamiento, motivación, comunicación y otros.

Ahora bien, la principal función de la administración de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces mediante el adecuado uso de sus recursos. Más eficaz logrando la producción de bienes y servicios más aceptables para la sociedad y más eficiente utilizando la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios⁴. Ya que estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad, la cual es considerada como la relación que existe entre los insumos de una organización y los bienes que lleva al mercado.

Mediante los avances en productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el dispendio de recursos escasos y aumentar las utilidades. Lo que a su vez, brindará un nivel más alto de utilidades y permitirá que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad. Así pues el departamento de personal contribuye directamente, ante la identificación de procedimientos mejores y eficaces, a lograr los objetivos de la organización; y de manera indirecta, al contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral.

⁴ Soria Murillo, Víctor Manuel, op. cit., nota 2, p. 30.

2.1.2. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LAS RELACIONES HUMANAS.

A partir de 1950 se ha dado mucho énfasis a la administración de personal en los países desarrollados. En un principio se notó cierta confusión en cuanto las funciones del departamento de personal y las relaciones humanas, ya que al jefe de este departamento, los problemas de actitudes y de estado de ánimo de los empleados (y en general los problemas convenientes de las interrelaciones de los empleados y trabajadores con sus compañeros y con sus superiores). No le eran de gran importancia, ya que dicho departamento solo se enfocaba a contratar y despedir. Es decir a solo buscar los resultados que solicitaba la organización, olvidándose del bienestar de los trabajadores.

Tanto las funciones de personal, como las de relaciones humanas deberían estar integradas en un solo paquete en la organización. A pesar de que ambas funciones se aplican sobre los individuos, se efectúan en ámbitos generalmente diferentes. También el alcance y la finalidad pueden tener diferencias, en el sentido de que la administración de personal ha estado ligada a los intereses y necesidades de la empresa, (más que a las personas mismas), en quién las relaciones humanas están interesadas, esto para tener una idea más clara de sus diferencias y afinidades, por lo que se presentan a continuación las funciones del departamento de personal:

I) Empleo: Fuentes de personal, procedimientos de selección e inducción, mantenimiento de registros.

II) Promociones: Transferencias, separaciones y despidos.

III) Entretenimiento: Programas para niveles jerárquicos, programas de cooperación con otros organismos públicos y privados, clasificaciones de trabajo.

IV) Análisis y evaluación de puestos: Análisis, descripciones y especificaciones de puestos, encuestas de sueldos y salarios en la comunidad, etc.

V) Remuneración e incentivos: Planes de sueldos y salarios, programas de vacaciones, costo de la vida, políticas de sueldos y salarios.

VI) Salud y seguridad: Programas de salud, estudios para eliminar la fatiga y enfermedades de trabajo, educación para la seguridad, formulación de códigos de seguridad, inspección y concursos de seguridad.

VII) Servicios y beneficios adicionales: Facilidades recreativas, cafetería, seguros, vivienda, ayuda financiera, guía y consejo a empleados.

VIII) Investigación y estándares: Estudios estadísticos para determinar tendencias, reportes e informes especiales a ejecutivos.⁵

Las funciones mencionadas están enmarcadas dentro del departamento de personal, sin embargo, las decisiones básicas para implementarlas corresponden a los ejecutivos y demás administradores de línea. De esta manera las decisiones de contratar, promover, despedir, poner en marcha programas de entretenimiento, salud, seguridad, etc. Serán hechas por la línea.

Así pues, el departamento de personal actuará como departamento de servicio, como enlace y como proveedor de consejo para los encargados de línea; de aquí que sea evidente que un buen programa de personal facilitará las buenas relaciones entre las personas y grupos de la organización, pero el logro de un nivel adecuado de entendimiento, actitudes favorables e identificación con los objetivos de la empresa, solo podrá obtenerse a través de un programa de relaciones humanas que realmente se aplique a todos los niveles de la organización⁶.

⁵ Ibidem, p. 30.

⁶ Idem.

Ahora bien, existen puntos de convergencia entre el programa de personal y el de relaciones humanas, ya que la responsabilidad de implementarlos corresponde a los encargados de la línea, y en ambos el departamento de personal interviene como departamento de staff. La diferencia está en que el programa de personal contiene políticas, procedimientos y métodos, cuya aplicación cae más dentro del aparato formal de la organización y en situaciones más concretas.

En cambio las relaciones humanas constituyen un ingrediente en cada uno de los pasos y componentes del programa de personal, y todavía más, del propio trabajo de todas y cada una de las personas, invadiendo también el aparato informal de la empresa. Es decir el modo de pensar, la personalidad, las actitudes y las acciones de cada individuo.

En términos generales y no exclusivos, el staff de relaciones humanas podrá proporcionar ayuda en las actividades siguientes:

- I) Desarrollo de personal: Cursos para mejorar la habilidad de comunicación, lograr una motivación más positiva.
- II) Relaciones individuales y de grupo: Consejo al personal, encuestas de actitud y moral de los empleados, evaluación de relaciones departamentales.
- III) Relaciones laborales: Procedimiento de quejas.

2.1.3. ENFOQUE DE LAS RELACIONES HUMANAS.

El movimiento de las relaciones humanas nació con los estudios de Elton Mayo en los Estados Unidos de Norteamérica, durante los años veinte. Mayo demostró a través de los famosos estudios Hawthorne, en la Western Electric, que la productividad está ligada, aparte de las condiciones físicas de trabajo, al factor humano, el cual es de capital importancia para explicar las variaciones favorables en la producción.

En la actualidad el término de relaciones humanas es muy popular; sin embargo pocas personas entienden el significado apropiado para su estudio, así pues las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo actual⁷.

Mientras que Salvador Mercado indica que las relaciones humanas son todo nexo o trato que realiza el hombre con otro ser humano y que puede ser de distinto orden, según sea el grupo que pertenezca⁸, las relaciones humanas se diferencian de la administración de personal; aunque ambas se complementan, tienen ámbitos diferentes.

En si, los objetivos de las relaciones humanas es que los participantes se concienticen a fondo del carácter social de la vida humana; de que se puede vivir en convivencia, que queden motivados a emprender con empeño la tarea de analizar sus propias relaciones, esto por que las relaciones humanas pueden ser primarias o secundarias, (las relaciones que son de función a función y de papel a papel, son secundarias; en cambio las relaciones primarias son aquellas en las que se trata a la persona por la persona misma y por su función o porque nos preste determinados servicios).

⁷ Ibidem, p. 19.

⁸ Mercado, Salvador, H, *Reingeniería humana*, 2ª. ed. México, Pac Com, 2004, p. 8.

2.1.4. ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

El fin de toda organización es el alcanzar objetivos específicos, para lo cual cuenta con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. Sin embargo por lo regular en dichas organizaciones se prestan atención a los insumos y resultados tangibles y se descuidan los intangibles, cuando en gran parte el destino de la organización depende de los recursos humanos.

Para determinar la eficiencia de los recursos humanos es de gran importancia tomar en consideración los factores del comportamiento humano y de que manera afectan las relaciones entre el personal de la organización.

Las relaciones interpersonales se determinan en alto grado por las actitudes que guardan las personas, las actitudes similares tienden a producir más cooperación y las actitudes disímiles producen más fricción entre los individuos.

Cuando se emplea el término actitudes, se refiere a las creencias, sentimientos y las tendencias de acción de un individuo o grupo de individuos en relación con objetivos, ideas o personas.

I) LA CONDUCTA

La conducta es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos; que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida en relación, gobierne ese funcionamiento.

Las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo a los estímulos que recibe, es decir, la conducta de una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y, en general, de su personalidad.

II) PERSONALIDAD

Desde hace mucho tiempo el hombre ha insistido en la descripción y definición de la personalidad, con la idea de predecir el comportamiento humano a través de la apariencia física o psicológica del individuo. Las teorías tipológicas tratan de clasificar la personalidad de acuerdo con ciertos rasgos o características comunes y relevantes de los distintos grupos de personas. Ernest Krestchmer (1888) desarrolló una clasificación basada en la correlación de los tipos morfológicos y el carácter del individuo.

Las personas clasificadas como ciclotímicas (de cuerpo grueso y bajo) son más propensas, según Kretschmer, a las psicosis maniaco-depresivas. En cambio los quizotímicos (de tipo atlético, delgado, o de tipos combinados) son más propensos a la esquizofrenia.

W. H. Sheldon (1940) y sus colaboradores, rechazan la proposición de que las personas pueden dividirse en tipos físicos, sino más bien en tipos de tejidos que caracterizan la morfología individual, la cual está relacionada con el temperamento. Así, el tipo endomórfico u obeso, es de reacciones lentas, amable, sesgado hacia el confort y la comida abundante, y recurre a otras personas para resolver sus problemas.

El tipo mesomórfico es de constitución atlética y por lo tanto audaz, agresivo, dominante, busca el riesgo y la acción, resolviendo por sí mismo los problemas que se le presenten.

El tipo ectomórfico, o de cuerpo delgado, es de reacciones rápidas, inhívido, nervioso e introverso; necesita del aislamiento para resolver sus problemas. Estos tipos no se dan solos si no combinados, es por esto que Sheldon sostiene que puede haber hasta 70 tipos de constitución corporal.

La personalidad entonces, es lo íntimo de todo individuo, el resultado de todas las reacciones expresadas en su vida diaria en el hogar, en la escuela, en el terreno de juego, en la oficina, en el teatro, en la calle y en la intimidad de su hogar.

La personalidad es el reflejo o la interpretación del yo interno, frente a los demás⁹. La clave para lograr una buena personalidad, es la capacidad de adaptarse con igual facilidad a los tipos mas variados de situaciones, y saber actuar, de la manera que mejor satisfaga, tanto a los demás como a uno mismo.

Considérese pues, que toda persona que ha aprendido a comportarse adecuadamente en todos los aspectos importantes de su vida, habrá conseguido desarrollar una personalidad eficiente, de aquí que en la descripción de cualquiera de ellas, los detalles, rasgos y pautas de comportamiento que le caracterizan se clasifican dentro de ciertos aspectos más o menos delimitados los cuales, si bien son interdependientes, se pueden clasificar en: físicos, intelectuales, emotivos y sociales. Estos aspectos con el sistema de valores generales de la persona constituyen los rasgos de la personalidad.

⁹ Mercado Salvador, H, op. cit., nota 8, p. 17.

Los rasgos de la personalidad heredados son:

I) Físicos: Actitud, complexión, tipo corporal, constitución, expresión del rostro, manera de vestirse.

II) Intelectuales: Modo de hablar, tipo de ideas que expresa y las cosas que expresa, sistema de valores y estado psicológico.

III) Emotivos: Gustos y repulsiones, agresividad y donosidad, reacciones ante situaciones difíciles, tranquilo y seguro de si mismo; se enfada con facilidad, tolera bromas y tiene sentido del humor¹⁰.

Los rasgos de la personalidad adquiridos son:

I) Sociales: La forma de comportarse con los demás y en la medida que observa las reglas de etiqueta que rigen en la sociedad.

II) Sistemas de valores: Conjunto de actitudes que una persona tiene frente a la vida, comprendido sus principios morales y sus creencias.

La base de las diferencias de la personalidad estriba en tres fuerzas principales que influyen mutuamente: la herencia biológica, el ambiente y la edad. La herencia biológica es el factor esencial en la determinación de muchos caracteres físicos, tales como el peso, la estatura, etc. Pero en el caso del ambiente, también hay que considerar las influencias producidas por los factores sociales y físicos.

¹⁰ Ibidem, p. 18

La combinación de las diferencias ambientales y las heredadas, conjuntamente con la edad, produce una lista infinita de herencias individuales y de características personales. La personalidad de un individuo en cualquier momento es el producto de su herencia biológica y de las experiencias adquiridas en el transcurso de su vida¹¹.

Para Adrian Furnham (2001) la personalidad se refiere a todos los rasgos o características fundamentales de la persona, que perdura a lo largo del tiempo y que explican las pautas uniformes de respuestas ante situaciones cotidianas, los rasgos de la personalidad explican el qué, el por qué y el cómo del comportamiento humano¹².

Las teorías desarrollistas enfatizan el contacto con el medio ambiente en el pasado, para explicar la formación de la personalidad. La mayoría de las teorías afirman que los primeros años de vida son esenciales para la adquisición de patrones duraderos de conducta, que sólo se modifican lentamente a través del contacto con el medio ambiente.

Entre las teorías con mayor influencia están las psicoanalíticas, las de aprendizaje y las del papel o rol que la persona juega en la sociedad.

Las teorías del aprendizaje son interactivas en un marco de desarrollo, sosteniendo que la persona aprende sus necesidades, actitudes y valores sociales a través del intercambio con otros individuos. Los hábitos tanto de la personalidad normal como anormal se aprende y constituyen el resultado de experiencias pasadas, y de la solución de problemas por medio de la resolución de tensión¹³.

¹¹ Ibidem, p. 20

¹² Furnham, Adrian, *Psicología organizacional*, 2ª. ed. México, Oxford, 2001, p. 154

¹³ Soria murillo, Víctor Manuel, op. cit., nota 2, p. 135.

No existe un acuerdo definido entre los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad, sin embargo en diferentes definiciones se contemplan tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano; el biológico, el psicológico y el social. Por lo que se puede decir que la unión inseparable del carácter y el temperamento es la personalidad.

El temperamento es todo lo innato, lo que se trae al nacer, es el componente biológico que provee del equipo instintivo con que todo ser humano cuenta. También se posee una serie de funciones psicológicas como la memoria, atención, inteligencia, imaginación, algunas de las cuales van desarrollándose y perfeccionándose a medida que tenemos más edad.

Es decir el aprendizaje y el contacto social van enseñándonos una serie de pautas de conducta propias del grupo social, al que se pertenece, como las costumbres, formas de vida y valores. Este proceso de socialización y aprendizaje constituye, para muchos autores, el carácter en otras palabras, el carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento.

III) FRUSTACION

Se presenta cuando una barrera se interpone entre el individuo y su objetivo. Para Arias Galicia (1999) la frustración es una motivación (impulso) bloqueada, que impide alcanzar un objetivo deseado¹⁴.

Es la conducta que se presenta en un sujeto que se dirige a una meta y que encuentra un obstáculo que le impide alcanzarla. Es un estado emocional de displacer o disgusto con ansiedad intensa, que es más severo si el sujeto pisa una mayor cantidad de energía para intentar alcanzar la meta¹⁵.

¹⁴ Arias Galicia, Fernando, op. cit., nota 1, p. 268.

¹⁵ Mercado, Salvador, H, op. cit., nota 8, p. 65.

Cuando una persona está frustrada puede responder de dos maneras:

a) Respuesta de ajuste.

La persona puede encontrar una nueva forma aceptable de reducir la necesidad, es decir, una meta sustituida aceptable que pueda obtener.

b) Respuesta de desajuste.

La persona puede seguir tratando de alcanzar una meta imposible o puede darse por vencida en cualquier intento en relación con cualquier otra meta. Ahora bien, considérese también la existencia de cierto tipo de reacciones ante la frustración y que se señalan a continuación:

a) Agresión.

Es la primera reacción a la frustración, la cual puede ser directa y es cuando el individuo dirige su fuerza de motivación hacia la barrera que se ha interpuesto para quitarla o destruirla.

La agresión desviada es cuando la fuerza de motivación se dirige a un objeto distinto a la barrera interpuesta, por lo que la persona puede agredir a compañeros de trabajo, utensilios, materiales o a su propia familia.

Para Arias Galicia (1999) la agresión es la energía de la motivación que se dirige hacia el objetivo frustrante¹⁶. La agresión diferida es la que se hace en forma indirecta cualquiera que sea el tipo de agresión esta se puede manifestar en forma individual o colectiva por ejemplo las huelgas, pero finalmente la agresión es una de las reacciones más comunes de la frustración ya que las personas se alteran y se tornan agresivas.

¹⁶ Arias Galicia, Fernando, op. cit., nota 1 p. 270

Se puede decir que la agresión es uno de los síntomas de la frustración originado por el bloqueo de una persona hacia su objetivo o meta.

b) Evasión.

Es cuando la persona se aleja del objeto frustrante. La evasión puede ser parcial o total. En el primer caso puede ser física o psíquica. La evasión parcial física son los retardos, ausentismo, permisos, el fingir enfermedades o provocarse la misma persona leves accidentes para que la incapaciten temporalmente y así no estar en contacto con el objeto frustrante. La evasión parcial psíquica la constituye el jugar en el trabajo, soñar despierto, dedicar el tiempo a otra cosa distinta que las propias del trabajo.

La evasión se relaciona con enfermedades y niveles de ausentismo, los inconvenientes mas usuales son tener tareas pendientes, perder objetos, tener enfrente un trabajo aburrido. De acuerdo a estas definiciones se puede decir que la evasión es evitar todo aquello que dificulta el desempeño laboral de un trabajador, es decir, alejarse del objeto frustrante.

c) Regresión.

Toda persona atraviesa por diversas etapas en el desarrollo, la regresión consiste en ir hacia atrás y volver a etapas supuestamente superadas.

d) Aislamiento.

Es cuando el trato con otras personas resulta frustrante por lo que la persona deja de tener contacto amistoso o de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinados y las razones pueden ser muchas como, por ejemplo, la diferencia de edades, cultura, creencias.

e) Nacionalización

Consiste en tratar de dar falsas razones para explicar ciertos hechos y así justificarse.

f) Resignación.

Ante repetidas frustraciones la motivación se desvanece y la persona se resigna a no alcanzar sus objetivos.

g) Sublimación.

Es la única forma de respuesta positiva a la frustración y consiste en superar las causas de la frustración o darles una adecuada salida, trabajar, estudiar o hacer deporte para liberar la energía que ha producido la motivación y que no pudo llegar al objetivo, constituye adecuadas formas de sublimación¹⁷.

La frustración es acumulativa, por eso es posible que se presente en un momento dado, una respuesta desproporcionada, que no corresponde realmente a lo que origina. Existe una gran cantidad de respuestas en la frustración, la que más comúnmente dan todos los seres vivos es la agresividad, la agresividad es la forma de respuesta que se caracteriza por una conducta hostil y destructora de un sujeto.

De un modo general, en los animales, la agresividad les permite alcanzar la satisfacción de sus necesidades vitales, sobre todo de alimento y de sexualidad. En las relaciones humanas, se trata de eliminar la agresividad porque esta favorece mayor agresividad e incomprensión; entonces, la agresividad se puede inhibir y convertirse en regresión, sustitución, fijación o resignación; la regresión y la sustitución funcionan de la misma manera que la ansiedad.

¹⁷ Ibidem, p. 273

Resáltese también, que la fijación es la conducta que repite un acto inútil para resolver el problema, es un error repetido. Mientras que la resignación consiste en la conducta pesimista con ausencia de entusiasmo, existe el sentimiento de que es inútil hacer cualquier cosa. El ideal en las relaciones humanas, es tratar de aumentar la resistencia del individuo a las frustraciones, ya que no es posible eliminarlas totalmente.

IV) CONFLICTO

El conflicto es una fuente potencial de violencia, origina hostilidad y destructividad, puede provocar dolores de cabeza y trastornos digestivos, pero también impulsa a la actividad y lleva al establecimiento de normas de grupos.

Cuando a una persona se le presenta un estímulo (objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción) la persona decide de qué manera le afecta dicho estímulo.

Los estímulos pueden ser de tres tipos:

a) Agradable, conveniente, adecuado a sus objetivos, benéfico y por lo tanto está motivada para acercarse a él, aceptarlo o dejar que se acerque. (Valencia positiva)

Para Keith Davis y John W. Newstrom (2003) la valencia se refiere a la preferencia de la persona por recibir una recompensa¹⁸. Es decir es el deseo por alcanzar un objetivo.

¹⁸ Keith, Davis y Newstrom, John, *Comportamiento humano en el trabajo*, 11ª. ed., trad. Antonio Núñez Ramos, México, Mc Graw Hill 2003, p. 139

b) Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino o que está en contra de sus objetivos por lo cual lo rechaza o evade. (Valencia negativa)

Si el individuo refiere no alcanzar un resultado, en vez de lograrlo, la valencia es negativa¹⁹. Podemos decir que la valencia negativa es no lograr el objetivo por factores que intervienen en el proceso para alcanzarlo.

c) Indiferente, no despierta interés, solo se percibe y analiza. (Valencia cero)

La valencia es cero cuando los objetivos le son indiferentes, es decir la persona queda a la expectativa y en caso de que ocurra un cambio este será un nuevo estímulo y el proceso se inicia nuevamente.

De aquí es factible decir que las valencias son subjetivas ya que algo puede ser atractivo para una persona mientras repulsivo para otra, la motivación para acercarse o aceptar, o para alejarse, evadir o rechazar constituyen fuerzas que impelen a la conducta.

El conflicto puede surgir cuando se presentan dos o más estímulos al mismo tiempo o cuando uno solo presenta valencias positivas y negativas simultáneamente, por lo que los conflictos pueden ser de tres tipos:

a) De atracción-atracción.

Es aquel donde la persona se encuentra en medio de dos situaciones u objetivos igualmente atractivos pero que no pueden tenerlos al mismo tiempo, por lo que debe decidirse por uno de ellos. Por lo general este es el tipo de conflicto más fácil de resolver ya que cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada.

¹⁹ Idem, p. 139.

b) De evasión-evasión.

Todas las alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes por lo que la persona tiende a alejarse de las alternativas.

Este conflicto es más difícil de resolver, la persona puede iniciar un movimiento pendular, acercarse a un objetivo, luego ir en sentido contrario y acercarse a otro, sin terminar por decidirse. Pero debe de actuar con decisión ya que si no el problema se agrava con el tiempo.

c) De atracción-evasión.

Cuando uno o más objetos o situaciones resultan ambivalentes. Si decide tomar el objeto o aceptar alguna de las situaciones tal vez después experimente que afectan su equilibrio emocional²⁰.

Para manejar un conflicto se requiere la asertividad respeto a la autocrítica, disciplina y capacidad a seguir en el proceso del conflicto. No todo conflicto que se presenta con una queja está justificado en su reclamación o solicitud. En algunos casos la respuesta deberá ser NO, por lo que cabe señalar que las reglas para el manejo de conflictos son:

I) No temerá decir que no, si la respuesta es apropiada. El titubear solo empeorará la situación al final.

II) No le echarle la culpa a otros diciéndole al empleado que si fuera cosa suya diría que si, pero los de arriba no lo dejan.

III) Que su actitud le haga ver claro al empleado que si su queja o solicitud fueran justificadas, usted diría gustosamente que SI en vez de NO.

²⁰ Arias Galicia, Fernando, op. cit., nota 1, p. 263

IV) No decir que no en forma abrupta. Siempre deje la impresión de que está dándole a su asunto toda la consideración, justa y completamente.

V) Al decir NO, dé todas las razones para esa contestación en forma paciente, considerada y lamentando que sea así.

VI) Evite el juicio apresurado. Cuando un empleado que presenta su queja, entraña el peligro de dar la impresión de que las cosas ya estaban decididas antes de concederle la oportunidad de presentar pruebas.

Evite juicios precipitados por las siguientes razones:

a) El fiarse de un juicio precipitado es injusto, tanto para el oyente como para el empleado que presenta su queja, ya que un error perjudicaría a los dos.

b) El formarse un juicio precipitado es señal inequívoca de un criterio obtuso.

c) Aun cuando la decisión basada en un juicio precipitado puede estar correcta, el agraviado tendrá la sensación de que no se le presentó la consideración debida, especialmente si la decisión le es adversa.

d) Los errores resultantes de una decisión basada en un juicio precipitado mina el prestigio y la reputación del jefe en lo que se refiere a tratos justos.

VII) Admitir los propios errores. Algunas de las más graves fallas cometidas en el manejo de conflictos, son debido a que la persona oyente o encargada de ajustarlas no admite sus propios errores.

a) La franqueza en admitir un error nunca causa tanto daño a su prestigio como cubrirlo o rehusarse a confesarlo.

b) Aún cuando un empleado tenga queja en su contra por un error cometido, usted no debe intentar disculpar sus actos o sus decisiones, simplemente porque se rehúsa a admitir su error.

VIII) No echar la culpa a otro; el culpar a otros da al agraviado invariablemente la impresión de que lo están engañando.

I) Dando la disculpa de que “esta fuera de mi jurisdicción” o “no estoy autorizado para hacerlo”, solo se logra aumentar la desesperación e impotencia del empleado.

II) Si acceder a una solicitud es contra de las políticas de la empresa, es necesario explicar al agraviado los motivos y mostrarle por qué es justa la norma.

III) Si no se tiene la autoridad suficiente para arreglar el agravio, no se culpe a otros ni se coloque al empleado en situación más molesta. Es necesario decir francamente que no se está autorizado pero que se obtendrá la decisión de algún funcionario que si lo esté.

2.1.5. COMO APROVECHAR LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES

Los conflictos interpersonales surgen cuando dos o más personas, equipos o empresas desean estar en la misma posición. Sin embargo, solo existe la posibilidad de que solo una ocupe dicha situación. Con frecuencia esta circunstancia se debe a la razón o a la verdad.

Sin embargo, aunque con frecuencia las diferencias en argumentos parecen racionales, en el fondo resultan altamente emotivas. Por tanto ya no se lucha por la razón sino por ganar. Existen tres posibles resultados para las interacciones conflictivas:

I) GANAR-PERDER.

Es el enfoque más común en un conflicto. Se trata de obtener la victoria para uno de los bandos y la derrota para el otro. Se le denomina también suma igual a cero.

Como cada parte desea ganar, y considera tener la razón, se ve a sí misma como la representante de la cordura y la verdad, mientras la otra parte se considera necia y cerrada a la luz de la certeza²¹.

II) PERDER-PERDER.

Se busca destruir al oponente aún cuando eso signifique la propia aniquilación. En esta parte pierden todos.

III) GANAR-GANAR.

Se trata de obtener utilidades para todas las partes involucradas. En esta forma todos salen victoriosos²².

Ahora bien existen métodos para aprovechar el conflicto; estos se puntualizan a continuación.

I) RECONOCIMIENTO DE LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES.

Las diferencias individuales constituyen una riqueza inmensa para cualquier país así como para las empresas y organizaciones.

²¹ Ibidem, p.618.

²² Ibidem, p. 619

El problema no estriba en la existencia de las diferencias individuales sino en descubrirlas, canalizarlas y aprovecharlas²³, es decir, de colocar a cada quién en un trabajo acorde con su personalidad. Que las diferencias que existen entre los individuos no sean un problema sabiéndolas aprovechar, que cada persona desarrolle un don para realizar una función en una organización, y que es bueno que no todos piensen igual ya que si uno cae en un error todos irían al fracaso.

II) ELIMINAR LA ACTITUD DE SABELOTODO.

Cada persona puede aportar algo a la solución de un problema. Esto quiere dar entender que nadie lo tiene todo, ni nadie lo sabe todo, ninguna persona puede ser autosuficiente. Cada uno no ha podido pasar por las vivencias de los demás, ni se tienen las experiencias que con ellas se adquirieron; y no todos han estudiado lo mismo, por eso es bueno escuchar a las personas que rodean a cada uno, para resolver un problema ya sea familiar o laboral.

III) ENFASIS DE SEMEJANZAS.

Al instaurarse una discrepancia, con frecuencia se abre una brecha entre la postura de los diversos bandos y se acentúan las diferencias. Cada una de las partes se considera la buena. Se olvida la meta inicial de elevar la satisfacción, la productividad o la calidad de vida; se llega a la conclusión de que la única solución posible implica ganar-perder.

Por lo que hay que observar los objetivos, intereses y puntos de vista, para hacer las metas compartidas y por lo tanto formar un mismo equipo, es decir que en una organización todos dependemos de todos desde el empleado con el nivel más bajo hasta el personal de alta gerencia, todos buscan los mismos objetivos tanto personales como profesionales que es la superación.

²³ Ibidem, p. 621

IV) EXPLORAR LOS OTROS PUNTOS DE VISTA.

Partiendo del principio que nadie lo sabe todo, es importante indagar los puntos de vista ajenos al propio, sin juzgarlo y sin interrumpir las expresiones. Es ampliar la comunicación y analizar otras facetas pasadas por alto.

Contra partida se manifiesta el hecho de compartir información, cuya existencia sea útil para la otra parte. Esto da a entender que siempre existe la posibilidad de aprender de otras personas que tal vez se ignoraron en el pasado, al conocer otros puntos de vista ya se está aprovechando el conflicto.

V) PONERSE LOS ZAPATOS DE LA OTRA PARTE.

Es intercambiar papeles, ponerse en la situación de nuestra contra, para entender su posición. Esta técnica ayuda a ensanchar las perspectivas, la información y los puntos de vista.

Esto ayuda a comprender a las dos partes las necesidades y obligaciones que tienen cada uno de ellos y sirve para poder llegar a tomar decisiones sin afectar a cualquiera de los dos.

VI) EMPLEAR TECNICAS PARA DISMINUIR LA EMOTIVIDAD NEGATIVA.

Estas técnicas se recomienda que se utilicen antes de las reuniones, entre dichas técnicas se encuentran ejercicio físico, meditación, respiración profunda. Se puede decir que un conflicto es un reto para la creatividad, que con el juego de ganar-ganar no se llega a un compromiso.

Tampoco hay que pensar en la derrota sino en la solución, en la búsqueda de ella, se encontrarán cosas positivas y pueden encontrar conclusiones para lograr los objetivos de ambas partes. Al juntar las ideas puede surgir algo mejor y soluciones innovadoras para el beneficio de todos.

2.1.6. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y LAS RELACIONES HUMANAS.

La administración de los recursos humanos tiene a su cargo una serie de funciones que le permite desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para contar con una estructura administrativa eficiente, empleados capacitados, satisfacción y seguridad en el trabajo así como oportunidades de progreso lo cual beneficiará a la organización, a los empleados y a la colectividad. Las funciones de la administración de recursos humanos son las siguientes:

I. FUNCION EMPLEO.

Su objetivo es lograr que todos los puestos de la organización sean cubiertos por el personal idóneo, lo que logrará a través de un adecuado reclutamiento, capacitación, inducción e integración de personal.

II. FUNCION ADMINISTRACION DE SALARIOS.

Su objetivo es lograr que todos los empleados sean remunerados en forma justa y equitativa de acuerdo al fuerza, eficiencia, responsabilidad y condiciones de cada puesto²⁴.

Lo anteriormente mencionado se logra con una adecuada asignación de funciones definiéndole a cada empleado sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo, que consigo tendrá:

a) Una correcta determinación de salarios de tal forma que sean justos y equitativos.

²⁴ Soria Murillo, H, op. cit., nota 2, p. 29.

b) La realización de la calificación de méritos; es decir, evaluar la actuación de cada empleado de acuerdo las habilidades y obligaciones de su puesto.

De lo anteriormente mencionado surge la administración de salarios, en la que se contemplan los incentivos y premios adicionales a los sueldos básicos, con el fin de motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos, otorgándose en forma proporcional al esfuerzo realizado.

III. FUNCION SERVICIOS AL PERSONAL.

Su objetivo es satisfacer las necesidades de los empleados así como dar ayuda en cuanto a su seguridad y bienestar. Busca estudiar y resolver peticiones de los empleados en cuanto actividades recreativas así como programas para su esparcimiento; y, en cuanto a la seguridad, desarrollar procedimientos para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales dando difusión a las medidas de seguridad e higiene.

También abarca la adecuada protección y vigilancia tanto de instalaciones de personal a través de equipos contra robos e incendios como en mantenerlos en buenas condiciones.

IV. FUNCION RELACIONES INTERNAS.

Su objetivo es lograr el desarrollo de las buenas relaciones entre el personal así como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso para los empleados. Esta función tiene a su vez cinco subfusiones mismas que se detallan a continuación ya que son de importancia para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

a) LA COMUNICACION

Consiste en la transferencia y comprensión de información de una persona a otra. Constituye un puente de transmisión entre las personas para que puedan compartir lo que sienten y saben; sin comunicación la cooperación se torna prácticamente imposible ya que las personas no pueden expresar sus pensamientos, necesidades y sentimientos a las otras.

El proceso de comunicación es aquel mediante el cual un emisor entra en contacto con un receptor, este proceso se compone de seis pasos:

- 1.- Desarrollo de la idea o pensamiento que el emisor transmitir.
- 2.- La codificación del mensaje en palabras, gráficas o cualquier otro método apropiado para la transmisión.
- 3.- Transmisión, la cual permite a la otra parte recibir mensaje.
- 4.- Recepción del mensaje.
- 5.- Decodificación del mensaje para su comprensión.
- 6.- Utilización del mensaje por el receptor.

De aquí es relevante considerar que una manera de abrir canales de comunicación es proporcionar retroalimentación a los empleados sobre su desempeño mediante un proceso de evaluación, pues la retroalimentación da inicio a una nueva comunicación y la cual consiste en el deseo del emisor de saber si el mensaje ha sido comprendido, a su vez permite identificar las barreras de comunicación que son factores que interfieren en la comprensión del mensaje por parte del receptor, estas barreras pueden ser de tipo personal, físico y semántico.

A continuación se identifican algunos de ellas:

a) Barreras personales: Son intransferencias en la comunicación que resultan de las emociones humanas, los valores y los hábitos de escuchar deficientes. También pueden provenir de diferencias en la educación, el grupo étnico, el género, la posición socioeconómica u otros factores.

b) Barreras físicas: Son intransferencias en la comunicación que impiden la transferencia de información. Una barrera física es el ruido que produce una distancia repentina que de pronto opaca un mensaje verbal. Otras barreras físicas serían la distancia entre las personas, los muros o la estática que interfiere en los mensajes radiofónicos.

c) Barreras semánticas: Surgen de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos. Los símbolos suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos. En ocasiones, se elige el significado incorrecto y tiene lugar a un mal entendido.

Sin embargo no solo las barreras pueden ser permanentes, las barreras de la comunicación desde el punto de vista organizacional se dividen en:

l) Comunicación hacia abajo.

En la comunicación de arriba hacia abajo existen varios limitantes, pero los principales son: a) la falta de mutua confianza y b) la creencia, de muchos superiores, de que realmente entienden a sus subordinados. Cuando no se ha creado un clima de confianza y equidad, es muy común que el receptor (subordinado) no escuche al emisor (jefe), o bien que haciéndolo, esté ya predisposto al mensaje del último, malinterpretándolo²⁵.

²⁵ Ibidem, p. 221.

Es decir si los supervisores no crean un ambiente de confianza, el subordinado comunica las cosas que le favorecen, y los supervisores creen que entienden a sus subordinados. Si la comunicación que se ha establecido es de una sola vía, en vez de una doble dirección, esta comunicación puede ser insuficiente para saber las necesidades y problemáticas a resolver ya que el supervisor no cuenta con una retroalimentación.

II) Comunicación hacia arriba

En este tipo de comunicación existen tres problemas los cuales son: La diferencia de status, la inhabilidad del subordinado para comunicarse y la filtración que efectúa el mismo subordinado. La diferencia de status entre el supervisor y subordinado puede propiciar cierta separación entre ellos, dada su diferencia de preparación, de intereses y de hábitos. Puede que el supervisor se encuentre en el grupo llamado clase media y el subordinado en la clase de bajos recursos, manifestando cada uno diferentes amistades, metas, gustos. etc.²⁶

Puede haber entendimiento con diferentes grados de status, pero en el mayor de los casos esto puede constituir una barrera a la comunicación efectiva. La inhabilidad del subordinado se refiere a la falta de habilidad verbal y otras para la comunicación escrita. Este problema se vuelve más agudo a medida que los niveles inferiores requieren llegar a los niveles superiores de la organización.

La barrera de filtración es mas seria a medida que la información pasa por más niveles, pero también existe en la transmisión del subordinado al superior. Evitando pasar aquella que pueda causarle problemas con su jefe o con otras personas más arriba en la jerarquía de la organización.

²⁶ Ibidem, p. 224

La comunicación se puede decir que es la transmisión y recepción de mensajes, que incluye no tan solo información, sino también sentimientos, actitudes y motivación entre las partes, ya sea consiente o inconscientemente. Y para que está sea efectiva debe de tener retroalimentación.

b) DISCIPLINA.

Muchas organizaciones, como Goodyear Aerospace y Arizona State University, definen la palabra disciplina, en sus manuales de políticas como una capacitación que corrige, moldea o perfecciona el conocimiento, las actitudes, el comportamiento o la conducta. Bohlander, Snell y Sherman (2001) consideran a la disciplina como una forma de corregir un desempeño deficiente de los empleados en lugar de ser un mero castigo por una infracción²⁷. Mientras que para Keith Davis (2003) la disciplina es una acción administrativa encaminada a hacer valer los estándares organizacionales y existen dos tipos: la preventiva y la correctiva²⁸.

La disciplina preventiva es una acción para obligar a los empleados a supeditarse a las normas de la organización e impedir que cometan infracciones. Su objetivo básico es la autodisciplina en el empleado. De esta manera los empleados mantienen su propia disciplina en lugar de que la dirección se las imponga. Un grupo disciplinado es un motivo de orgullo en cualquier organización, por lo que la disciplina es un sistema de interrelación, por lo que la dirección necesita trabajar en todas sus partes para llevarla acabo. La disciplina correctiva es una acción que se sigue cuando se ha cometido una infracción a la norma; busca desalentar posteriormente infracciones para que las futuras acciones se apeguen a las normas establecidas.

²⁷ Bohlander, George. et al., *Administración de recursos humanos*, 12ª. ed., México, Thomson Learnig, 2001, p. 327

²⁸ Keith, D. / N. J. op. cit., nota 18, p. 287.

Una acción correctiva es una pena de algún tipo y se llama acción disciplinaria, los objetivos de una acción disciplinaria son reformar al infractor, prevenir en las demás acciones similares y mantener consistente y efectivamente las normas del grupo.

Es decir la disciplina preventiva es la acción que se lleva a cabo para alentar a los empleados a que cumplan las normas y procedimientos para prevenir desviaciones, mientras que la disciplina correctiva es la acción que sigue a la desviación y ruptura de una regla. Por lo general, una acción correctiva constituye una sanción a la persona que la infringe.

c) MOTIVACION DEL PERSONAL.

La motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; factores tanto de tipo biológico como puede ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etc. Así como factores de tipo psicológico, social y cultural²⁹.

La motivación incluye las necesidades, los deseos, los impulsos y las La motivación incluye las necesidades, los deseos, los impulsos y las fuerzas que llevan a la actividad. Las personas no tan sólo se distinguen por las cosas que hacen, sino también por las fuerzas, deseos e impulsos de hacerlas³⁰.

Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, y necesidad es algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Comenta que mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personal la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

²⁹ Arias Galicia, Fernando. ob. cit., nota 1, p.237.

³⁰ Soria Murillo, Fernando, op. cit., nota 2, p. 234.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diferentes autores, se infiere que motivación son todas las fuerzas que llevan a una actividad, es la incitación a una acción y es dirigido aun objetivo.

Existen varias teorías de motivación, las teorías causales, de la fuerza, cognoscitivas, asociación afectiva y jerarquización de necesidades de Maslow.

I) Las teorías causales sostienen que la conducta es causada por los estímulos que actúan sobre el individuo. Afirman que el incentivo crea un desequilibrio en la persona, originando una necesidad que al ser satisfecha restablece el equilibrio. Aceptan que tanto la constitución del individuo como la situación influyen a su vez la reacción al estímulo. Estas teorías implican que la conducta está orientada hacia una meta y objetivo, como satisfacer una necesidad y volver al estado de equilibrio.

II) Las teorías de la fuerza afirman que ésta es anterior al incentivo y que la fuerza proviene del propio organismo, causando un empuje interior hacia el incentivo. Admiten la influencia del medio ambiente el cual crea fuerzas adquiridas (aprendidas), que junto con las básicas (fisiológicas) son fuente de motivación en el individuo. Igual que las causas implican que la conducta está orientada a un objetivo, pero la dirección está dada por la selección de la fuerza más importante o preferida. Una variante de estas teorías señala que los hábitos además de las fuerzas, son también motivantes de conducta.

Las teorías cognoscitivas son desarrollistas, en el sentido de que el aprendizaje de hechos y experiencias pasadas determinan el comportamiento del individuo. El conocimiento por lo tanto, regula la conducta, la cual es dirigida hacia una meta que es la satisfacción de necesidades. En la fijación de metas interviene el nivel de aspiración, el cual origina expectativas de éxito e impulsa en determinado grado al individuo hacia la obtención del objetivo. En el ajuste del nivel de aspiración a la realidad reside el equilibrio emocional del sujeto.

Muchas veces los individuos ajustan una conducta ilógica de su parte reduciendo el nivel de disonancia con la realidad. La teoría de asociación afectiva postula que el individuo es motivado cuando relaciona un hecho o situación presente con un afecto (motivo) pasado. Los factores son adquiridos por la persona a través de su organismo y la percepción y adaptación, de su medio ambiente. Entre los motivos mas importantes, algunas personas adquieren el de afiliación y otras el de realización. En el primero las personas se sienten más motivadas a la amistad y los contactos sociales; en el segundo, a lograr objetivos económicos mas elevados.

La jerarquización de necesidades (Teoría de Maslow 1954) la cual divide las necesidades en cinco niveles (físicas, de seguridad, sociales, estima y status, autorrealización), considera que a medida que las necesidades primarias empiezan a satisfacerse, se tornan más importantes las del nivel secundario y en forma gradual a dominar la conducta del individuo ya que a medida que se satisface razonablemente bien cada nivel, el siguiente se torna más importante.

El primer nivel son las necesidades físicas (alimentación, sueño, reproducción, etc.)

El segundo nivel son las necesidades de seguridad (las que se relacionan con la conservación de la vida y la salud.)

El tercer nivel, las necesidades sociales (reconocimiento, aprecio, identidad social).

El cuarto nivel, la estima y el status (se relaciona con sentimientos y valores morales).

El quinto nivel, las necesidades de auto realización (se logran en la medida en que las potencialidades de un ser humano encuentran expresión).

Ahora bien, McClelland (1961) de Harvard University, resalta tres impulsos más dominantes y se pone de relieve su importancia en la motivación. Los impulsos son: el logro, la afiliación y el poder³¹.

a) Motivación hacia el logro: Es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr el objetivo. Un sujeto con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito.

b) Motivación hacia la afiliación: Es el impulso que sienten las personas de relacionarse socialmente. Los individuos motivados hacia la afiliación trabajan mejor si se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación.

c) Motivación hacia el poder: Es un impulso que trata de cambiar a personas y situaciones. Las personas motivadas hacia el poder son gerentes excelentes si su impulso es de poder institucional, no de poder personal.

El poder institucional es la necesidad de influir en el comportamiento de otros para el bien de la empresa.

Es decir hay que identificar y aceptar las necesidades de los empleados, saber que las necesidades de un empleado a otro son diferentes y que la motivación de un empleado se logra satisfaciendo sus necesidades.

Por su parte Davis y Newstrom (2003) señalan que existen cuatro niveles de motivación:

I) Motivación de logro. Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

II) Motivación afiliativa. Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

³¹ Keith, D. / N. J. op. cit., nota 18, P. 122.

III) Motivación hacia la competencia. Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.

IV) Motivación por el poder. Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

d) DESARROLLO DE PERSONAL.

Comprende aspectos con los que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización, pues esta debe brindar oportunidades para el desarrollo integral de sus empleados con el fin de que logren satisfacer sus diferentes necesidades y para que con respecto al trabajo, puedan ocupar puestos superiores, identificando las áreas en las que los empleados puedan aspirar a su promoción.

e) ENTRENAMIENTO

Su objetivo es dar a los empleados oportunidades para desarrollar su capacidad y potencial con el fin de lograr un mayor rendimiento en bien del mismo y de la organización, lo cual se logra impulsando planes de capacitación para todos los niveles.

El entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, además sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esas personas para cumplir futuras responsabilidades.

2.1.7. CULTURA Y RELACIONES INTERPERSONALES

Desde la perspectiva de Arias Galicia (1999) la cultura es el conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular³².

La cultura es el esquema único de suposiciones, valores y normas compartidas que dan forma a la socialización, los símbolos, el lenguaje, los relatos y las practicas de un grupo de personas.

Se puede decir que la cultura es el desarrollo de ideas, costumbres y valores de la humanidad. El humano al vivir en sociedad se enfrenta a tres tipos de problemas básicos:

a) Relacionarse con el medio con el medio circulante.

El hombre para satisfacer sus necesidades primarias requiere de instrumentos y utensilios algunos sencillos y otros complejos que requieren de tecnología todos a fin de lograr mayor número de satisfactores y con mayor rapidez.

b) Relaciones de cada miembro con el resto del grupo.

En el ciclo vital del ser humano (nacer, crecer, reproducirse y morir) existen muchos momentos en los cuales su vida depende de los demás. Para facilitar las relaciones, los grupos establecen pautas de conducta para regular las relaciones individuales.

³² Arias Galicia, Fernando. ob. Cit., nota 1, p. 285.

c) Relaciones con otros grupos.

Es importante coordinar las actividades de un grupo frente a otros grupos para propiciar relaciones amistosas y repeler agresiones. Una cultura puede considerarse como un sistema compuesto por subculturas las cuales pueden ser de tres tipos:

1) Regional: Se refiere a las características propias de las regiones. Y mientras mayor sea la comunicación entre las diversas regiones, las diferencias culturales serán menores.

2) Ocupacionales: Se refiere a la ocupación de cada persona lo cual requiere de un específico entrenamiento que por lo regular se prolonga por varios años e imprime un sello en la personalidad del individuo determinando su status, clase social, salario, etc.

3) Organizacional: Se refiere a la tecnología, ramo de actividad, ocupaciones, división del trabajo, procedimientos especiales que determinan una subcultura propia de la organización o industria.

Así pues, la relación en el proceso mental y la realidad de un individuo forman en las creencias, opiniones y actitudes, las cuales es de relevancia proceder a detallar:

a) Creencias: Están constituidas por la información que recibimos del medio sin importar mucho si tienen o no posibilidad de verificación; se toma como cierta sin más averiguaciones.

b) Opinión: Es una sospecha basada en indicios, o en pruebas; una interpretación sin suficiente comprobación.

c) Actitud: Según Thurstone (1870) actitud es el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un objeto psicológico. Constituye la predisposición de reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio; un esquema interno básicamente emotivo que nos inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos.

2.1.8. GRUPOS

Un grupo es un todo formado por fracciones, y ese todo puede estar o no integrado por la cohesión de todas sus partes. Soria Murillo (2004) afirma que los grupos se forman para satisfacer las necesidades humanas³³. Los sociólogos dirían que un grupo integrado es aquel que ha logrado estabilidad a través de organización y disciplina interna.

Ahora bien un grupo integrado es aquel cuyos miembros interaccionan entre sí, que se percibe como una unidad y que están motivados hacia el logro de objetivos comunes, Para Adrian Furnham (2001) dice que un grupo está integrado por más de dos personas, que se comunican regularmente, comparten objetivos e interactúan a lo largo del tiempo, para establecer lazos efectivos³⁴. Los define por tres características:

I) Se trata de dos o más personas que tienen una interacción social y deben ser capaces de influir mutuamente en sus creencias y comportamientos.

II) Tienen objetivos comunes en determinados aspectos, metas, objetivos y propósitos aceptados. Compartir metas es un logro de cualquier grupo, además de una característica que lo define.

III) Cuenta con una estructura de grupo relativamente estable, reglas y funciones que perduran a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones sociales.

³³ Soria Murillo, Víctor Manuel, op. cit., nota 2, p. 176

³⁴ Furham, Adrian, op. cit., nota 12, p. 449

Los grupos movilizan poderosas fuerzas que necesitan administrarse, ya que pueden ser constructivas o destructivas, la esencia de ser gerente consiste en hacer bien las cosas con otras personas o por medio de ellas.

Se podría afirmar, al igual que Likert (1961) que:

I) Los grupos de trabajo son fuentes significativas de satisfacción de las necesidades sociales de las personas.

II) Los grupos en las organizaciones que cumplen esta función psicológica también son más productivos.

III) Por tanto, la labor de la administración consiste en crear grupos de trabajo efectivos estableciendo “relaciones de apoyo”.

Los grupos pueden ser de dos clases formales (creados formalmente por la organización) e informales (nacidos espontáneamente). Las características de los grupos formales son la asignación de un líder que dirija al grupo, y la asignación de tareas específicas a cada uno de los miembros.

También se plantea la fijación de la posición jerárquica del grupo en la organización y fijación de las metas a conseguir, contra las cuales se evaluará la actuación del grupo. Aún cuando los grupos informales también cuentan con un líder, generalmente están menos estructurados en cuanto a funciones, metas y jerarquías.

Ahora bien, el nivel de integración informal del grupo estará en función de la influencia de los elementos formales de la organización, del nivel de satisfacción de sus miembros, del nivel de atracción y accesibilidad entre sus componentes, en la moral alta o baja del grupo, del tipo de nivel interpersonales, del tamaño del grupo; de aquí que pueda considerarse que los grupos formales e informales pueden subdividirse en más subgrupos:

A) Formales.

I) Grupos de mando, que son establecidos por la estructura y las reglas organizacionales (comités y asambleas permanentes).

II) Grupos de tarea, integrados por personas con determinadas habilidades (grupos o comisiones).

B) Informales.

I) grupos de interés, que se unen por que tienen intereses comunes.

Estos grupos voluntarios pueden dedicarse a la representación sindical, a abordar asuntos relacionados con la contaminación.

II) Grupos de amigos, que existen para satisfacer necesidades sociales.

Los grupos formales e informales nunca son por completo independientes, la composición, estructura y organización de los grupos informales estará determinada en parte por convenios formales existentes en las empresas.

Estos establecen el contexto en el cual se forman y tienen lugar las relaciones sociales. Tales limitaciones formales pueden incluir la distribución física, los horarios de trabajo, la cantidad de personal empleado y el tipo de tecnología aplicada. Todos los grupos informales surgen de una combinación de factores formales y necesidades humanas.

2.1.9. TRABAJO EN EQUIPO

Un equipo de trabajo consta de una pequeña cantidad de empleados que poseen habilidades complementarias y que trabajan juntos en un proyecto, se comprometen con un propósito común y son responsables de realizar las tareas que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planteamiento común y con responsabilidad mutua compartida, es decir cada uno de los miembros es responsable de un cometido y solo si todos los integrantes del grupo cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo se basa en las "5c"

I) Complementariedad: Cada miembro domina una parte o proporción determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.

II) Coordinación: El grupo de profesionales, como un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

III) Comunicación: El trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.

IV) Confianza: Cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar o anteponer el éxito del equipo.

V) Compromiso: Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su desempeño en sacar el trabajo adelante.

Es decir en un equipo de trabajo todos los integrantes aportan lo mejor de si mismos no buscan destacar entre sus compañeros sino porque confían que estos harán lo mismo; y este es el modo de que el equipo pueda lograr su objetivo.

2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según Lewin (citado por Brunet, 2004), como la función de la persona implicada y su entorno. Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias³⁵.

Para Keith Davis y John W. Newtron (2003) el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individual y grupalmente, actúan en las organizaciones³⁶. Trata de identificar maneras en que los individuos puedan actuar con mayor efectividad.

El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación.

³⁵ Brunet, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones*, 1ª. ed., trad. Lorena Paéz de Villalpando, México, Trillas, 2004, p.11.

³⁶ Keith, D. / N. J. op. cit., nota 18, p. 4.

Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación con el medio exterior, ya que un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento intocable.

Las compañías que intervienen en crear un buen clima de trabajo gozan de beneficios como baja rotación de personal y menos gastos por ausentismo³⁷. Esa dinámica de crear un buen clima laboral más adelante se traduce en productividad, porque la actitud del trabajador cambia cuando se le escucha.

Esto demuestra que si se quiere, se puede ser un buen lugar para trabajar, donde se atiendan las decisiones de los trabajadores y, sobre todo, donde la compañía sea congruente entre lo que dice y lo que hace. Los directivos se deben de convencer de que el recurso humano es un factor decisivo para el desempeño y rentabilidad de cualquier empresa, por eso hay que propiciar un excelente clima de trabajo.

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

³⁷“Las 100 mejores empresas para trabajar en México” *Mundo ejecutivo*, ed, México, 2007, p. 35.

Resáltense las características del concepto de clima organizacional:

- I) El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

- II) El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

- III) El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- IV) Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

- V) Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

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

- a) Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- b) Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- c) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Para Jorge Ferrari (2007), presidente del instituto Great Place to Work. Afirma que las compañías que invierten en crear un buen clima de trabajo gozan de beneficios como garantizar que cada trabajador se desempeñe en el área donde realmente posee habilidades, experimenta una rotación de personal más baja, y tiene menos gastos por el ausentismo laboral³⁸.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización, las empresas que se ocupan de las necesidades de sus empleados, es un hecho que obtendrán mejores resultados en el desempeño en la calidad del trabajo.

Ahora bien, la teoría de clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 2004) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción³⁹.

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

l) Variables causales: Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

³⁸ mundo ejecutivo, op. Cit., nota 37, p. 18

³⁹ Brunet, Luc, op. cit., nota 35, p. 28.

II) Variables Intermedias: Este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables registran gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

III) Variables finales: Estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

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

I) Clima de tipo autoritario.

II) Sistema I. Autoritario explotador

III) Sistema II. Autoritarismo paternalista.

IV) Clima de tipo Participativo.

V) Sistema III. Consultivo.

VI) Sistema IV. Participación en grupo.

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

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

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

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

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

Para poder hacer una evaluación del Clima Organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

Pero Likert también diseñó un cuestionario considerando aspectos como:

I) Método de mando: Manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.

II) Características de las fuerzas motivacionales: Estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.

III) Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo.

IV) Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.

V) Características del proceso de toma de decisiones; pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.

VI) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.

VII) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.

VIII) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas. La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Ahora bien, los aspectos que componen el continuo de opciones se denominan sistemas 1, 2, 3, 4, que a continuación se explican brevemente:

I) Sistema 1 (explotador – autoritarismo) se basa en los conceptos de gerencia de la teoría X de Mac Gregor y su liderazgo directivo).

II) Sistema 2 (benevolente – autoritario) relación directa subordinado – líder, donde el subordinado está relativamente alejado de otros asuntos, relaciones con el trabajo, ya que el énfasis está en la relación uno – uno (supervisor – supervisado).

III) Sistema 3 (consultivo), liderazgo participativo donde el líder consulta con su gente a nivel individual para proceder a tomar decisiones.

IV) Sistema 4 (participativo o de grupos interactivos) basado en la teoría de Mac Gregor donde se hace énfasis en la interacción de equipos en todos los procesos críticos de la organización.

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuentan con un punto de partida para determinar (a) el clima que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

2.2.1. FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional tiene sus orígenes en el año 1924, a partir del estudio de las investigaciones de psicología aplicados al trabajo en la fabrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo.

En medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores del comportamiento humano (social, grupal e individual) en la obtención de resultados en el trabajo organizado. Warren Bennis (1966) considera que el desarrollo organizacional nace en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la standard Oil Company (ESSO) ya que allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupos o grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar a la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma.

El clima organizacional pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas⁴⁰.

Sin embargo, lo más importante es la filosofía que la sustenta, la cual se basa en la confianza en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización las apoye y las fomente.

⁴⁰ Guizar M, Rafael, *Desarrollo organizacional*, 1ª. ed., México, Mc Graw Hill, 2002, p. 18

Por desgracia, este apoyo no se observa en la mayoría de las organizaciones. Por el contrario, imperan en ellas la desconfianza, la lucha por el poder, la valoración de la jerarquía y el estatus, además del uso y abuso del poder. También son características típicas la falta de reconocimiento en el trabajo, la comunicación deficiente, el individualismo y el escaso interés por el factor humano.

Para la Federal Express, que fue fundada en Little Rock, Arkansas, en 1971, por Federic Wallace Smith, tiene como filosofía crear siempre las mejores condiciones de trabajo para sus empleados en todo el mundo, y para esto aplica la fórmula: gente más servicio es igual a ganancias⁴¹.

Esto se traduce en que si los empleados sienten que laboran en una organización con un clima familiar, estos se sienten comprometidos con la empresa y si además son tomados en cuenta para algunas decisiones, estos serán más productivos.

El clima organizacional tiene diferentes significados para diferentes personas. Diversos autores han presentado diferentes definiciones:

Beckhard (1969) define el clima organizacional como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Para Bennis (1969) el clima organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

⁴¹ *Mundo ejecutivo*, op. Cit., nota 37, p. 32.

Ya Blake y Mounth (1969) visualizaron el clima organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia, mientras que Faria Mello (2002) señaló que el clima organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados⁴².

Para Roby Brown (2007) vicepresidente de Federal Express tener una planta laboral de buen humor y que haga su trabajo con gusto repercute en la prestación de servicios de calidad⁴³.

Es decir creando un clima armonioso de trabajo se genera que los empleados realicen sus funciones a gusto, lo cual a su vez crea un vínculo de calidad hacia los clientes y esto genera utilidades.

2.2.2. CARACTERISTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Keith Davis (2003), menciona que el clima organizacional tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente dado que sus partes están interrelacionadas entre si. Se utiliza además un agente de cambio, el cual participe junto con la dirección de la empresa en el éxito del programa de clima organizacional⁴⁴.

Por otro lado, el clima organizacional se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente. El desarrollo organizacional depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

⁴² Faria Mello, Fernando Achilles, *Desarrollo organizacional*, México, Mc Graw Hill, 2002, p. 30.

⁴³ *Mundo ejecutivo*, op. cit., nota 37, p. 33.

⁴⁴ Keith, D. / N. J. op. cit., nota 18 P. 8.

El clima organizacional tiene ciertas características importantes:

a) Es una estrategia educativa planeada.

b) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:

I) Problemas de destino. ¿A dónde quiere ir la organización?

II) Problemas de crecimiento, identidad y rehabilitación.

III) Problemas de eficiencia organizacional.

c) Hace hincapié en el comportamiento humano.

d) Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantando el programa, pueda ser personal de la organización.

e) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.

f) Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:

I) Mejoramiento de la capacidad interpersonal.

II) Transferencia de los valores humanos.

III) Comprensión entre grupos.

IV) Administración por equipos

V) Mejores métodos para la solución de conflictos.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representan, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo.

Cierto es también que el clima organizacional debe hacer hincapié en el aprendizaje vital de experiencias, en el sentido en que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

El clima organizacional considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que la meta general del clima organizacional es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos e incluso de toda la organización. Ante ello, se debe preparar una estrategia global de desarrollo organizacional con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo. Esto se logra no solo con la promoción, buen salario y buen trato, sino también con escuchar y atender las propuestas de los colaboradores para mejorar las tomas de decisiones.

El clima organizacional en el personal, confía en que las personas son gente capaz de pensar en si mismos y en los demás, compartir tareas y responsabilidades, generar energía para ellos y sus compañeros, deseosos de participar activamente y con decisiones en lo que concierne al grupo donde esta inmerso, deseosos de crecer y desarrollarse.

Para Gerardo Rojas Director General de Starbucks México (2007) una política de puertas abiertas ofrece confianza dentro de los empleados, como parte de las políticas de la compañía que el dirige, se promueven reuniones y comidas en las que se involucra a todo el personal para conocer no sólo sus actividades laborales, sino también aspectos personales y así promover la convivencia⁴⁵.

Las personas son diferentes, con valores propios que van a influir en sus comportamientos y sus relaciones de interdependencia, en el momento en que diversas personas se interrelacionan para conseguir algún fin común, su forma de actuar eficiente exige un proceso. No se trata de la realización de una tarea aislada; además, se desea el éxito de la organización.

Crear unas buenas políticas y tener un constante dialogo con los empleados de todos los niveles, promover un clima agradable de trabajo, contar con una gran flexibilidad en los horarios, turnos completos y medios turnos que permita al subordinado combinar su trabajo con otras actividades como por ejemplo seguir estudiando, será reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar. El clima de trabajo es importante ya que este refleja la calidad en la atención que se ofrece a los clientes, al tener un excelente clima de trabajo se observa el interés de los empleados por participar en los diferentes proyectos de la compañía.

⁴⁵ *Mundo ejecutivo*, op. cit., nota 37, p. 36.

2.2.3. COMPORTAMIENTO DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional brinda un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Ayuda a que los administradores observen el comportamiento de los individuos de la organización. También facilita su comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales, en la que interactúan dos personas. En el nivel siguiente el comportamiento organizacional es valioso para examinar la dinámica de las relaciones en grupos pequeños, tanto en equipos formales como en grupos informales, de aquí que se señalen los cuatro objetivos del comportamiento organizacional, que son:

a) Describir sistemáticamente como se comportan las personas en condiciones distintas, lograrlo permite a los administradores se comuniquen con un lenguaje común con respecto del comportamiento humano en el trabajo.

b) Entender por que las personas se comportan como lo hacen, los administradores se frustrarían mucho si solo pudieran hablar acerca del comportamiento de los empleados sin entender sus razones subyacentes.

c) Predecir el comportamiento futuro de los empleados, los administradores tendrían la capacidad de predecir cuales empleados serán dedicados y productivos, y cuales se caracterizan por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento, de modo que sea posible emprender acciones preventivas.

d) Controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo, los administradores son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, en el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados.

El éxito del clima organizacional es parte fundamental del éxito de una organización, en las empresas dedicadas a los servicios, la posibilidad de éxito está definida en la calidad de los recursos humanos. El activo más valioso de la empresa son los mismos empleados. Es complejo el conjunto de fuerzas que afecta a la naturaleza de las organizaciones actuales. La amplia gama de temas y tendencias en dichas fuerzas pueden clasificarse en cuatro áreas:

I) Las personas: Componen el sistema social interno de una compañía. Este sistema está formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños, existen grupos informales, así como formales. Los grupos también son dinámicos, pues se forman, cambian y se desintegran, las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr sus objetivos.

II) La estructura: Define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones, ya que se requieren de diferentes puestos para realizar todas las actividades de las empresas. Existen administradores, empleados, contadores y trabajadores, etc. Todas estas personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente.

III) Tecnologías: Aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan. La tecnología también afecta las relaciones laborales, el gran beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y hacerlo de mejor manera, si bien las restringe en diversas formas, tiene tanto beneficios como costos.

IV) Ambiente: Todas las organizaciones funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo, ninguna organización existe aislada, es parte de un sistema más grande, que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. Numerosos cambios del ambiente generan exigencias para las organizaciones.

Cuando las personas trabajan en una empresa para el logro de un objetivo, se requiere algún tipo de estructura de relaciones formales. Los individuos también aprovechan la tecnología como auxiliar para realizar su trabajo, de modo que existe interacción entre las personas, la estructura y la tecnología, tales elementos reciben influencia del entorno e influyen en él.

2.2.4. MODELOS DEL COMPORTAMIENTO DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones difieren en la naturaleza de los sistemas que crean y mantienen, así como en los resultados que logra. Tales resultados varían de manera predecible con los diversos modelos del comportamiento organizacional. Estos constituyen el sistema de creencias que predomina en los pensamientos de los administradores y afecta sus acciones en cada organización.

Ahora bien, existen cinco modelos de comportamiento organizacional:

a) Modelo autocrático: Tiene sus raíces en la historia y, sin duda, se convirtió en el modelo prevaleciente de la revolución industrial, el modelo autocrático depende del poder. Quienes mandan deben tener el poder para exigir, es decir, que un empleado que no acate las órdenes será castigado. En ese entorno autocrático, la orientación administrativa es de autoridad oficial y formal.

Esa autoridad se delega mediante la cadena de mando a las personas a las que se aplica. Los administradores creen saber lo que es mejor y consideran que es obligación de los trabajadores acatar órdenes. Suponen que es necesario dirigir, persuadir y obligar a la gente para lograr su rendimiento, y que esa es la tarea del administrador.

Este punto de vista convencional de la administración lleva al control estricto de los empleados en el trabajo. Cuando se combina con las tareas físicas brutales y agotadoras de otra época y las condiciones intolerables de enfermedades, insalubridad, peligros y escasez de recursos, es comprensible que el modelo autocrático haya desangrado intensamente a muchas personas y que todavía lo haga.

En las condiciones autocráticas, el empleado debe obediencia al jefe, no respeto al administrador. El resultado psicológico en los trabajadores de dependencia respecto del jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y hacerlos sudar, es casi absoluto.

Algunos trabajadores proporcionan un rendimiento mayor a causa de su motivación interna para alcanzar logros, de que les agrada personalmente su jefe, de que su jefe es un líder natural o de algún otro factor; pero la mayoría sólo rinde el mínimo.

El modelo autocrático es una forma útil de lograr que se realice el trabajo. No constituye un fracaso completo. El modelo autocrático fue un enfoque aceptable como guía del comportamiento administrativo cuando no existían otras opciones y todavía es útil para ciertas condiciones, como las crisis organizacionales⁴⁶.

b) Modelo de custodia: Conforme los administradores empezaron a estudiar a sus trabajadores, pronto se dieron cuenta de que, si bien los empleados administrados en forma autocrática no le replicaban al jefe, sin duda alguna replicaban en el pensamiento, había muchas cosas que querían decir y a veces las decían, cuando renunciaban o perdían el control. Los empleados llegaban llenos de inseguridad, frustración y agresividad hacia su jefe.

⁴⁶ Keith, D. / N. J. op. cit., nota 18, p. 40.

Los patrones progresistas tenían que encontrar la forma de lograr una mayor satisfacción y seguridad de los empleados. Si fuera posible hacer desaparecer la inseguridad, frustración y agresividad de los empleados, estos tendrían mayores deseos de trabajar; en todo caso, mejoraría la calidad de vida en el trabajo.

A fin de satisfacer las necesidades de seguridad de los obreros, diversas compañías iniciaron los programas de bienestar social en los decenios de 1890 y 1990. En su peor forma dichos programas se conocieron posteriormente como paternalismo. En la década de 1930, los programas de bienestar evolucionaron a una variedad de prestaciones que brindaron seguridad a los empleados.

Los patrones, sindicatos y gobiernos empezaron a preocuparse por las necesidades de seguridad de los trabajadores. Estaban aplicando un modelo de custodia del comportamiento organizacional. La orientación administrativa resultante es hacia el dinero, para pagar sueldos y prestaciones. Puesto que ya están satisfechas razonablemente las necesidades físicas de los empleados, los patrones buscan la seguridad como fuerza motivadora.

Si una empresa no tiene la riqueza para brindar pensiones y pagar otras prestaciones, no puede usar el modelo de custodia. El enfoque de custodia lleva a que el empleado dependa de la organización. En vez de depender de su jefe para el pan de todos los días, los empleados ahora dependen de la compañía en lo referente a su seguridad y bienestar social.

Quienes trabajan en un ambiente de custodia se preocupan por sus retribuciones económicas y prestaciones. Como resultado de ese clima, están bien atendidos y satisfechos. Sin embargo, su estado de ánimo no produce necesariamente una motivación intensa, sino cooperación pasiva. El resultado tiende a ser que los empleados rinden más que el antiguo modelo autocrático.

En la práctica el modelo tiene muchos tonos grises, su mayor ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, si bien tiene otras desventajas trascendentales. La más evidente es que muchos empleados no producen de manera siquiera cercana a su capacidad ni se sienten motivados a crecer, ni para cultivar al máximo sus capacidades⁴⁷.

Aunque están contentos, muchos en realidad no están satisfechos ni motivados. Esta situación se confirmó con una serie de investigaciones que llevó a cabo entre 1940 y 1950 la University of Michigan, en las que se concluyó que el empleado feliz no es necesariamente el empleado más productivo.

La búsqueda de una mejor forma no es un rechazo al modelo de custodia en sí, sino al supuesto de que es la respuesta definitiva, la mejor forma de motivar a los empleados. El error de razonamiento ocurre cuando las personas persiguen el modelo de custodia como algo tan aconsejable que ya no es necesario buscar otro mejor, aunque es un modelo recomendable para brindar seguridad a los empleados.

c) Modelo de apoyo: Tiene sus orígenes en el principio de relaciones de apoyo, según expuso Rensis Likert (citado por Davis y Newstrom 2003) quien afirmaba:

El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales, que garanticen la máxima probabilidad de que en todas las interacciones y todas las relaciones con la organización, cada miembro, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, vea la experiencia como base en la que construya y mantenga su sensación de valía e importancia personales.

⁴⁷ Ibidem, p. 42.

Un detonador clave del enfoque de apoyo fue una sucesión de investigaciones en la planta Hawthorne de la compañía Wester Electric, en los decenios de 1920 y 1930. Encabezados por Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, los investigadores dieron nivel académico al estudio del comportamiento humano, llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y que el trabajador es, de hecho, su elemento más importante.

El modelo de apoyo depende del liderazgo, no del poder o del dinero. Mediante el liderazgo, los administradores crean un clima de ayuda que favorece el crecimiento de los empleados y permite alcanzar los intereses de la organización al mismo tiempo que los logros de los que son capaces. El líder supone que los trabajadores no son de naturaleza pasivos y resistentes a las necesidades de la organización, sino que se han hecho así por el clima de apoyo inadecuado en el trabajo.

Asumen responsabilidades, tienen motivación para contribuir y mejoran, si los administradores les brindan la oportunidad, por ende, la orientación de los administradores es de apoyo al rendimiento del empleado en el trabajo, no de fomentar simplemente las prestaciones a los empleados, como ocurre en el modelo de custodia.

Puesto que los administradores apoyan a los empleados en el trabajo, el resultado psicológico es la sensación de participación en las tareas de la organización. Empezar a decir “nosotros” en vez de “ellos” para referirse a la compañía. Los trabajadores se sienten más motivados que con los otros dos modelos, ya que satisfacen mejor sus necesidades de estatus y reconocimiento. Así pues, tienen motivación para el trabajo.

El comportamiento de apoyo no requiere dinero. En vez de ello, es una parte de vida administrativa en el trabajo, el cual se refleja en la manera de tratar a otras personas. La función del administrador es ayudar a que los empleados resuelvan sus problemas y realicen su trabajo.

d) Modelo colegiado: Es una extensión del modelo de apoyo, el adjetivo colegiado se aplica a un grupo de personas que trabajan juntas de manera cooperativa. El modelo colegiado, que entraña un concepto de equipo, tuvo por primera aplicación generalizada en los laboratorios de investigación y climas laborales similares.

El modelo colegiado se ha usado tradicionalmente menos en las líneas de montaje, ya que el clima laboral rígido en ellas dificulta su desarrollo. Existe una relación de contingencia, en que el modelo colegiado tiende a ser más útil con el trabajo no programado, un clima intelectual y la libertad considerable en el trabajo mismo. En otros climas, los administradores frecuentemente consideran que otros modelos serian más exitosos.

La administración se orienta hacia el trabajo de equipo, el administrador es el entrenador que crea un mejor equipo, la respuesta del trabajador a esta situación es de responsabilidad. Los empleados producen trabajo de calidad no porque los administradores les digan que lo hagan o por que los inspectores se den cuenta de que no lo hacen, sino porque sienten en su interior la obligación de trabajar con calidad. También sienten la necesidad de defender las normas de calidad que brinden crédito a su trabajo y a su empresa.

El resultado psicológico del enfoque colegiado en el empleado es la autodisciplina, al sentirse responsable, los empleados se disciplinan para brindar rendimiento en el equipo, en este tipo de clima, los empleados normalmente experimentan cierto grado de satisfacción, contribución valiosa y realización personal, incluso si es moderada en algunas situaciones, ésta realización personal genera entusiasmo moderado hacia el rendimiento.

e) Modelo sistemático: Es el resultado de una amplia búsqueda de mayor significado en el trabajo por muchos empleados en la actualidad: quieren algo más que la simple paga y la seguridad en su puesto; puesto que se les pide que pasen muchas horas diarias en el trabajo, quieren un contexto laboral que sea ético, esté infundido de integridad y confianza, y brinde la oportunidad de experimentar una sensación creciente de comunidad con los compañeros de trabajo.

A fin de lograrlo, los administradores deben mostrar cada vez más preocupación y comprensión, ser sensible a las necesidades de una fuerza laboral diversa, con requerimientos laborales rápidamente cambiantes y con necesidades personales y familiares complejas.

De acuerdo con el método sistemático, los administradores intentan transmitir a cada trabajador que es parte importante del sistema, que la organización se preocupa por ellos, que se quiere trabajar conjuntamente para mejorar los productos y servicios.

La función del administrador se convierte en facilitar los logros de los empleados mediante de diversas opciones. En respuesta, muchos empleados adoptan el objetivo de la efectividad organizacional y reconocen el carácter mutuo de las obligaciones de la compañía.

Experimentan una sensación de propiedad psicológica de la organización y de sus productos o servicios. Van más allá de la autodisciplina del enfoque colegiado hasta alcanzar un estado de automotivación, en que asumen la responsabilidad de sus propias metas y acciones. En consecuencia, las necesidades del empleado que logran satisfacerse son amplias, pero que frecuentemente influyen las necesidades de orden superior (por ejemplo, las de estatus, sociales, de autoestima, de autonomía y de realización personal).

El modelo brinda al empleado la oportunidad de satisfacer estas necesidades mediante su trabajo, además de comprender la perspectiva de la empresa, por lo que puede generar en el empleado pasión y compromiso con los objetivos de la organización.

Los empleados se sienten inspirados e importantes, de creer en la utilidad y viabilidad del sistema para el bien común. Sus esperanzas e ideales se construyen alrededor de lo que logra el sistema, no meramente de lo que pueden hacer ellos como individuos.

2.2.5. MODELO DE LIDERAZGO DE TRAYECTO-OBJETIVOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El modelo de liderazgo de trayecto-objetivo afirma que la tarea de un líder es usar la estructura, el apoyo y las recompensas para crear un buen clima organizacional que ayude a los empleados en el logro de los objetivos de la empresa. Los dos roles principales son crear la orientación a objetivos y mejorar el trayecto hacia ellos, de modo que se logre alcanzarlos.

Los líderes identifican las necesidades de los empleados, les brindan objetivos apropiados y luego conectan el logro de los objetivos con las recompensas, al aclarar las relaciones de expectativas e instrumentalidad. Se eliminan las barreras para el rendimiento y se brinda una guía al empleado. Los resultados esperados del proceso incluyen la satisfacción en el trabajo, aceptación del líder y mayor motivación, ello debe originar rendimiento efectivo y logro de los objetivos.

Los objetivos tienen una función fundamental en el proceso de trayecto-objetivo, la definición de los objetivos es el establecimiento de metas de rendimiento exitoso, tanto en el corto como en el largo plazo, constituye una medición de lo bien que los individuos y grupos cumplen con los estándares de rendimiento. La premisa básica subyacente en la definición de objetivos es que el comportamiento humano está dirigido a objetivos.

Los pasos que rodean a la definición de objetivos son apenas la mitad del proceso de liderazgo de trayecto-objetivos, los líderes también deben considerar ciertos factores de contingencia y la gama de opciones de liderazgo a su disposición, antes de decidir cómo aclarar el trayecto hacia un objetivo, en particular deben ponderar la necesidad de dos tipos de apoyo.

Los líderes brindan un equilibrio de tareas y apoyo psicológico a sus empleados como indicaría la lógica, proporcionan el apoyo a tareas cuando ayudan a conjuntar el presupuesto, poder y otros elementos indispensables para realizar el trabajo; por otra parte en el apoyo psicológico los líderes deben estimular a las personas para que quieran realizar el trabajo.

Según la teoría de trayecto-objetivo, los roles de los líderes son ayudar a que los empleados entiendan que es necesario hacer (objetivos) y cómo hacerlo (el trayecto). Además los líderes necesitan ayudar a que los empleados vean cómo el logro de los objetivos es beneficioso para ellos y para la empresa.

Esta acción debe originar percepciones de alta expectativa (el esfuerzo lleva al logro de los objetivos y, con ello, de recompensas valiosas). Sin embargo, los líderes tienen que decidir qué estilo usar con cada empleado, y con el modelo de trayecto-objetivos se identifican cuatro opciones al respecto:

1) Liderazgo directivo: El líder se enfoca en la asignación de tareas claras, estándares de rendimiento exitoso y programas de trabajo.

II) Liderazgo de apoyo: El líder muestra preocupación por el bienestar y las necesidades de los empleados, al tiempo que intenta crear un clima organizacional placentero.

III) Liderazgo orientado a logros: El líder establece expectativas altas en relación con los empleados, les comunica confianza en su capacidad para lograr los objetivos retadores y modela de manera entusiasta el comportamiento deseado.

IV) Liderazgo participativo: El líder invita a que los empleados contribuyan e intenta seriamente utilizar sus sugerencias a la hora de tomar las decisiones finales.

Deben analizarse los dos factores de contingencia principales, estos son el clima de trabajo general y las características específicas del empleado. En el clima organizacional, el líder debe identificar si la tarea del empleado está o no estructurada, si el sistema de autoridad formal es más compatible con un enfoque directivo o participativo, y si el grupo de trabajo existente satisface o no las necesidades de estima y sociales del empleado.

2.2.6. SINTOMATOLOGIA DE SALUD Y ENFERMEDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Los expertos en desarrollo organizacional distinguen los síntomas clásicos de una organización sana:

a) Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.

b) El personal se siente libre para señalar las dificultades que enfrenta para que los problemas se traten y es optimista en cuanto a su selección.

c) La solución de problemas es muy pragmática. El personal trabaja informalmente cuando ataca los problemas y no se preocupa por el estatus, ni por lo que piense la alta dirección. Se reta frecuentemente al jefe. Existe mucha tolerancia hacia la conducta inconforme.

d) Los puntos de toma de decisiones son determinados por la capacidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y los requisitos para un desarrollo adecuado.

e) Existe un notable sentido de equipo en la planeación, el desempeño, y una disciplina, así como la responsabilidad compartida.

f) Se toma en cuenta el juicio de los subordinados.

g) La clase de problemas que se atacan incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.

h) Existe un alto grado de colaboración. El personal pide ayuda prontamente de los demás y a su vez está dispuesto a prestarla. Están muy desarrollados los mecanismos de ayuda mutua. Si los individuos y grupos compiten entre sí, lo hacen en un grado ínfimo y para obtener metas compartidas.

i) Cuando se presenta una crisis, el personal coopera hasta controlarla.

j) Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal y son tratados abiertamente. El personal dice lo que quiere y espera que así actúen los demás.

k) Existe mucho aprendizaje en el trabajo, basado en la voluntad de dar, buscar y usar retroalimentación y consejo. El personal se ve así mismo y a los demás como capaces de desarrollo y crecimiento personales.

l) Las relaciones son honestas. El personal se preocupa por los demás y no se siente solo.

m) El personal está motivado y muy involucrado voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.

n) El liderazgo es flexible y cambia según la persona y la situación.

o) Existe un alto grado de confianza entre el personal y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. Por lo general, el personal sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.

p) Las frustraciones son un signo que llama a la acción. Todos piensan "es mi responsabilidad salvar la situación".

q) Se acepta el riesgo como una condición de crecimiento y oportunidad.

r) Se enfrenta al desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.

s) Existe un sentido de orden y un alto grado de innovación. Los antiguos métodos son puestos en tela de juicio y a menudo se les considera cuando son inoperables.

Por el contrario los síntomas de una organización enfermiza son:

a) Poca inversión del trabajo del personal en los objetivos organizacionales, excepto por parte de la alta dirección.

b) El personal se percata del mal desempeño de la organización, pero no hace nada para evitarlo.

c) Factores ajenos complican la situación de los problemas. El estatus es más importante que la solución. Las relaciones entre el personal se basa en la hipocresía, lo cual enmascara los asuntos y problemas, especialmente relacionados con el jefe.

d) La alta dirección trata de controlar el mayor número de decisiones. Por ello se encuentra un cuello de botella, ya que se toman decisiones con información y consejos inadecuados.

e) Los administradores se sienten solos cuando hacen su trabajo. De alguna manera, sus órdenes, políticas y procedimientos no se llevan acabo como se planearon.

f) Las opiniones de los subordinados no son tomadas en cuenta fuera de los límites de su trabajo.

g) Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.

h) Los empleados compiten en lugar de colaborar. Son muy celosos de su área de responsabilidad.

i) Cuando hay crisis, el personal se retira o se inculpa mutuamente.

j) Por lo general, el conflicto es ocultado y manejado por políticas de la oficina, o se plantean interminables e irreconciliables argumentos.

k) El aprendizaje es difícil. El personal no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos, sino que tiende a aprender de sus propios errores.

l) Se evita la retroalimentación.

- m) Las relaciones están contaminadas por la hipocresía. El personal se siente solo y hay falta de preocupación por los demás.
- n) El personal se siente encerrado en sus trabajos. Sin motivación, anquilosado, pero permanece en ellos por la necesidad de sentirse seguro. Su conducta es indiferente y dócil. No se siente un clima agradable.
- o) La administración es un padre que da órdenes.
- p) La administración tiene un control exagerado, no permite errores.
- q) El desempeño deficiente es disfrazado y manejado arbitrariamente.
- r) Tiene plena validez el lema "la tradición ante todo".
- s) La mayor parte de la alta dirección carece de la capacidad de innovar.
- t) El personal oculta sus frustraciones.

La salud de la organización consiste en que ésta tenga un fuerte sentido de su propia identidad y misión, la apropiada capacidad de adaptarse al cambio. Por ello, su eficacia se define como la capacidad para sobrevivir, adaptarse y mantenerse, desarrollándose independientemente de las funciones concretas que lleve acabo, enfrentándose con su medio, obteniendo la adecuada información y procesándola en forma útil para lograr con el mínimo costo el máximo grado de beneficios tanto para los empleados como para la organización.

2.2.7. FUNDAMENTOS DE LAS EMPRESAS LIDERES EN MEXICO QUE FOMENTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO CLAVE DE ÉXITO

El Instituto Great Place to Work dirigido por Jorge Ferrari (2007) el cual otorga la certificación de las 100 mejores empresas para trabajar en México, afirma que un buen lugar de trabajo es aquel que cuenta con un excelente clima organizacional, el cual trae de la mano resultados como el aumento de productividad y lealtad de los empleados y, por consiguiente, eleva la rentabilidad de la empresa⁴⁸.

Una buena compañía es aquella donde los empleados confían en las personas para las que trabajan y se sienten orgullosos de lo que hacen. Ser una buena empresa no es una característica que se obtenga por arte de magia, según Ferrari (2007) los cambios se dan en un promedio de dos o tres años, a partir de que el empresario tenga el diagnóstico sobre la situación en que se encuentra la compañía y los cambios para mejorar.

La certificación como una buena empresa para trabajar, no es algo que se compre o se gane a la ligera; el director de la compañía se debe convencer de que el recurso humano es un factor decisivo para su buen desempeño, y saber que una buena rentabilidad no se forma con ideas milagrosas o copiando esquemas de otros negocios, sino con un grupo de colaboradores talentosos y comprometidos, y para eso sirve la evaluación que realiza este instituto, para que el director de la compañía sepa cómo los perciben sus empleados, donde están o no a gusto, y los cambios que debe hacer, afirma Ferrari (2007).

⁴⁸ *Mundo ejecutivo*, op, cit., nota 37, p 18.

Las empresas que cuentan con la certificación, poseen ciertas practicas corporativas que las distinguen como un buen lugar para trabajar, entre las cuales se encuentran programas de desarrollo para recién egresados, capacitación para cubrir posiciones ejecutivas en un futuro, a nivel nacional e internacional y fomentar las buenas relaciones humanas dentro de la organización a todos los niveles jerárquicos.

Las políticas son variadas pero en todos los casos los empleados de estas empresas hablan de que se les considera en la toma de decisiones, se les reconocen logros personales, y muy importante se les escucha. Las compañías que intervienen en crear un buen clima organizacional gozan de beneficios como baja rotación de personal y menos gastos por ausentismo.

Ahora bien, señálese que entre las 100 mejores empresas para trabajar en México se encuentran:

- 1) Federal Express.
 - 2) Starbucks.
 - 3) British American Tobacco México.
 - 4) JW Marriott.
 - 5) Banco Compartamos.
 - 6) Grupo Ruba.
 - 7) Interproteccion.
 - 8) Diageo.
 - 9) McDonalds.
 - 10) Janssen-Cilag.
 - 11) Secretaria de Planeacion y Desarrollo de Aguascalientes.
 - 12) Infonavit.
- Etc.

De ello, cabe agregar que para Gloria Medrano Gutiérrez (2007) directora de recursos humanos de la firma JW Marriott de la ciudad de México, una de las 100 mejores empresas para trabajar en México, apunta que si alguien trabaja en un clima de trabajo adecuado, donde no caben los miedos, no exista nada que los restrinja, entonces pueda sacar esa pasión, ese sentimiento y amor al trabajo, que cada empleado lleva dentro. Por que de lo contrario, con estrés y miedo, nadie puede desempeñar su labor eficientemente, es por ello que dentro de JW Marriott la comunicación entre los líderes y subordinados es permanente, ya que los retos y metas de la empresa se comparten entre ambas. Constantemente preguntan a los trabajadores que pueden hacer para mejorar la empresa y a cambio obtienen ideas de renovación y avance.

Los problemas que son resueltos al momento, crear el proceso para configurar un buen entorno para laborar, el clima organizacional positivo al interior de las empresas, se refleja en un inmejorable servicio al cliente, que se traduce en lealtad de sus clientes. Así pues, para Alfredo Arce Arizmendi (2007), director general de Grupo Ruba, una de las empresas que se encuentra entre los primeros 10 lugares del ranking en México, sostiene que una elevada rotación de personal genera costos excesivos en capacitación, dificultad para hacer trascender la genética organizacional, afectación del clima laboral y retraso en el logro de objetivos. Y por este motivo el Grupo Ruba promueve dentro de su organización nueve estrategias para mejorar el clima organizacional:

- 1) Credibilidad.
- 2) Vivencia de los valores.
- 3) Espíritu de familia.
- 4) Planeación y dirección participativa.
- 5) Orgullo.
- 6) Trabajo en equipo y convivencia.
- 7) Servicio al cliente.
- 8) Mejora a nuestro paquete de prestaciones y beneficios al personal.
- 9) Desarrollo profesional.

De aquí el que se haya caracterizado por tener visión global, de largo plazo, y aplicar toda una estrategia para ser toda una empresa rentable y con un clima organizacional atractivo para quienes trabajan ahí.

Así pues, es factible deducir en base a todo lo ya mencionado, que las relaciones humanas que imperan en las empresas, se dan en base al comportamiento humano dentro de las organizaciones, el cual es a veces poco comprendido. Para poder señalar la eficiencia de los recursos humanos es muy importante tomar en cuenta los factores del comportamiento humano y de que manera afecta a las relaciones dentro de una organización.

El comportamiento de un individuo en el trabajo no es solamente una característica de su personalidad, sino también éste puede ser afectado por su entorno laboral, es decir como percibe la persona su clima de trabajo. Si una persona no se siente a gusto en su trabajo por que percibe un clima de trabajo negativo lo más probable es que su conducta y personalidad sea afectada. Es decir el clima organizacional puede afectar el comportamiento humano, ya que este actúa en sus actitudes y expectativas, el cual puede generar frustraciones y conflictos, que se pueden dar dentro de una organización por el clima autoritario explotador, es decir porque la dirección de la empresa no tenga confianza en sus empleados y el clima que se percibe sea de temor o coraje.

Ahora bien, uno de los factores principales para establecer un clima organizacional sano es la buena comunicación, la cual es la transferencia y comprensión de información de una persona a otra. De aquí el que la comunicación sea considerado como un medio de transmisión para poder expresar sus pensamientos, necesidades y sentimientos. Una comunicación efectiva es la que proporciona retroalimentación entre subordinados y jefes la cual sirve en las toma de decisiones.

Tomando en cuenta que el clima organizacional lo que busca es que las empresas sean más competitivas, democráticas y saludables, es posible resaltar que se basa en la confianza de la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, lo cual para lograrlo, requiere de considerar que las relaciones internas se basan en la disciplina la cual alienta y garantiza el cumplimiento de las normas de una organización, también se le da gran importancia a la motivación hacia el personal, cuya función es alentar al personal a cumplir con los objetivos ya establecidos.

Finalmente, un buen lugar para trabajar es en donde se cuentan con un excelente clima organizacional, es decir donde se fomentan las buenas relaciones humanas, para generar trabajo en equipo, en donde la comunicación es buena tanto de arriba hacia abajo, como de abajo hacia arriba, y donde la retroalimentación es un factor importante para la toma de decisiones.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS INDIVIDUAL

A continuación se procede a presentar el análisis de resultados sujeto por sujeto, es decir, por cada integrante de la muestra:

El sujeto 1 (masculino) considera que el clima organizacional en el hospital es bueno; en cuanto la relación con sus compañeros considera que es buena e igualmente califica a la convivencia laboral que mantiene con su jefe. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, regularmente recurre a otro compañero para que lo oriente, de aquí, el que él considere que es buena la comunicación para efectos del trabajo; sin embargo, opina que tiene poca confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo. Considera que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, siempre tiene una repercusión con los demás.

Sin embargo en conversaciones con sus compañeros, él siempre trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. Siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Nunca le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, ya que siempre respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suya. Por esto mismo nunca le cuesta trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo.

El considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es con problemas eventuales, sin embargo si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones casi siempre le presta ayuda, mientras que a él, algunas veces le resuelven sus dudas de trabajo quien corresponde.

Le gusta mucho su trabajo actual, ya que la mayoría de sus compañeros de departamento son cooperativos, sin embargo algunas veces trabaja en equipo con su jefe y compañeros, igualmente algunas veces su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, por esto mismo considera que su supervisor inmediato a veces es justo, y a veces no.

Sin embargo considera que la empresa para la que labora trata mucho mejor a los empleados que otras empresas de la comunidad, por eso mismo casi siempre se siente orgulloso de su empresa, por lo mismo casi siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo.

Por el contrario algunas veces es considerado y reconocido por su jefe o superiores. A todo esto el sujeto 1 afirma que su trabajo le agrada y siempre se siente satisfecho en el, ya que casi siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, sin embargo no se siente ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si el sueldo fuera mejor.

El sujeto 2 (masculino) considera que el clima organizacional en el hospital es excelente; en cuanto a la relación con sus compañeros considera que es excelente, y que es buena su relación laboral que mantiene con su jefe. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, regularmente recurre a otro compañero para que lo oriente, de aquí, el que él considere que es buena la comunicación para efectos del trabajo; de igual manera, opina que tiene bastante confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo. Y considera que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, algunas veces tiene repercusión con los demás.

Sin embargo en conversaciones con sus compañeros, él siempre trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. Por esto mismo casi siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Algunas veces le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, mas sin embargo siempre respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suya. Por esto mismo nunca le cuesta trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo.

El considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es cooperativo, por esto mismo, si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones siempre le presta ayuda, y por lo mismo considera que siempre le resuelven sus dudas de trabajo quien corresponde.

Le gusta mucho su trabajo actual, ya que la mayoría de sus compañeros de departamento son cooperativos, y siempre trabaja en equipo con su jefe y compañeros, por consiguiente casi siempre su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, por esto mismo considera que su supervisor inmediato en su actitud hacia él es generalmente justo. Por ello considera que la empresa para la que labora trata mucho mejor a los empleados que otras empresas de la comunidad, por eso mismo siempre siente orgullo de su empresa, por lo mismo siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo.

Siempre es considerado y reconocido por su jefe o superiores. A todo esto el sujeto 2 afirma que su trabajo le encanta y siempre se siente satisfecho en él, ya que siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, por lo mismo no desea cambiar su empleo por ningún otro, mas sin embargo lo haría por un sueldo mejor.

El sujeto 3 (femenino) considera que el clima organizacional en el hospital es bueno; en cuanto a la relación con sus compañeros considera que es buena e igualmente califica a la convivencia laboral que mantiene con su jefe. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, regularmente recurre a otro compañero para que lo oriente, de aquí, él que el considere que es buena la comunicación para efectos del trabajo; y esto mismo le da bastante confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo.

Sin embargo considera que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, casi siempre tiene una repercusión con los demás. En conversaciones con sus compañeros, ella casi siempre trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. Y siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Algunas veces le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, por el contrario casi siempre respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suya. Y algunas veces le cuesta trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo.

El considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es con problemas eventuales, mas sin embargo si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones algunas veces le presta ayuda, de igual manera, algunas veces le resuelven sus dudas de trabajo quien corresponde.

Le gusta bastante su trabajo actual, ya que la mayoría de sus compañeros de departamento son cooperativos, y casi siempre trabaja en equipo con su jefe y compañeros, igualmente casi siempre su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, por esto mismo considera que su supervisor inmediato es generalmente justo.

Por todo esto considera que la empresa para la que labora da el mejor trato a los empleados que otras empresas de la comunidad, por eso mismo siempre se siente orgulloso de su empresa, de igual manera siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo. De esto se dan cuenta sus superiores y casi siempre es considerado y reconocido por su jefe o superiores.

A todo esto el sujeto 3 afirma que su trabajo le agrada y siempre se siente satisfecho en el, ya que casi siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, por todo esto no se siente ansioso por cambiar de empleo, y si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo escogería su trabajo actual.

El sujeto 4 (femenino) considera que el clima organizacional en el hospital es bueno; en cuanto a la relación con los compañeros considera que es regular, no obstante considera buena la convivencia laboral que mantiene con su jefe. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, regularmente lo reporta con su jefe, considera que es buena la comunicación para efectos del trabajo; sin embargo, opina que tiene poca confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo, por que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, siempre tiene una repercusión con los demás.

Sin embargo en conversaciones con sus compañeros, ella casi siempre trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. De igual forma casi siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Por el contrario algunas veces le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, mientras que ella siempre respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suya. Por esto mismo nunca le cuesta trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo.

El considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es con problemas eventuales, mas sin embargo si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones casi siempre le presta ayuda, mientras que a ella, casi siempre le resuelven sus dudas de trabajo quien corresponde.

Le gusta bastante su trabajo actual, ya que la mayoría de sus compañeros de departamento son cooperativos, por esto mismo casi siempre trabaja en equipo con su jefe y compañeros, y algunas veces su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, mas sin embargo considera que la actitud de su supervisor inmediato es generalmente justo. Por todo esto considera que la empresa para la que labora trata mucho mejor a los empleados que otras empresas de la comunidad, por eso mismo casi siempre se siente orgulloso de su empresa, y por lo mismo casi siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo.

Por el contrario algunas veces es considerado y reconocido por su jefe o superiores. A todo esto el sujeto 4 afirma que su trabajo le agrada y casi siempre se siente satisfecho en el, ya que casi siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, por todo lo anterior no se siente ansioso por cambiar de empleo, y si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo escogería su trabajo actual.

El sujeto 5 (femenino) considera que el clima organizacional en el hospital es regular; en cuanto a la relación con sus compañeros considera que es regular e igualmente califica a la convivencia laboral que mantiene con su jefe. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, regularmente recurre a otro compañero para que lo oriente, y considera que la comunicación para efectos del trabajo es regular; opina que tiene poca confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo. Y considera que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, algunas veces tiene una repercusión con los demás.

Sin embargo en conversaciones con sus compañeros, él siempre trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. Casi siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Nunca le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, ya que casi siempre respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suyas.

Por esto mismo nunca le cuesta trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo. Él considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es con problemas eventuales, por esto si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones algunas veces le presta ayuda, por que de igual forma cuando tiene una duda en el trabajo algunas veces se las resuelve quien corresponde.

Le gusta bastante su trabajo actual, aunque la mayoría de sus compañeros de departamento son poco amistosos, por lo mismo algunas veces trabaja en equipo con su jefe y compañeros, igualmente algunas veces su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, por esto mismo considera que su supervisor inmediato a veces es justo, y a veces no. Sin embargo considera que la empresa para la que labora trata mucho mejor a los empleados que otras empresas de la comunidad, y por eso mismo siempre se siente orgulloso de su empresa, y siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo.

Por el contrario nunca ha sido reconocido por su jefe o superiores. A todo esto el sujeto 5 afirma que su trabajo le encanta y siempre se siente satisfecho en él, ya que siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, por estas razones no desea cambiar de empleo y si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo escogería su trabajo actual.

El sujeto 6 (masculino) considera que el clima organizacional en el hospital es bueno; en cuanto a la relación con sus compañeros considera que es buena, pero califica regular la convivencia laboral que mantiene con su jefe. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, regularmente recurre a otro compañero para que lo oriente, de aquí, el que él considere que es excelente la comunicación para efectos del trabajo; y por ello opina que tiene bastante confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo. Considera que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, algunas veces tiene una repercusión con los demás.

En conversaciones con sus compañeros, el nunca trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. Siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Algunas veces le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, de igual forma en algunas ocasiones respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suya. Pero esto nunca le ha impedido relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo.

El considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es cooperativo, por esto si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones siempre le presta ayuda, mientras que a él, casi siempre le resuelven sus dudas de trabajo quien corresponde.

Le gusta bastante su trabajo actual, ya que la mayoría de sus compañeros de departamento son muy amistosos, y algunas veces trabajan en equipo con su jefe y compañeros, igualmente algunas veces su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, por esto mismo considera que su supervisor inmediato a veces es justo, y a veces no.

Sin embargo considera que la empresa para la que labora trata mucho mejor a los empleados que otras empresas de la comunidad, por eso mismo siempre se siente orgulloso de su empresa, por lo cual casi siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo.

Y casi siempre es considerado y reconocido por su jefe o superiores. A todo esto el sujeto 6 afirma que su trabajo le agrada y siempre se siente satisfecho en el, ya que casi siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, por estas razones no desea cambiar de empleo y si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo escogería su trabajo actual.

El sujeto 7 (femenino) considera que el clima organizacional en el hospital es regular; de igual forma su relación con sus compañeros considera que es regular y califica la convivencia laboral que mantiene con su jefe como mala. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, lo reporta con su jefe, pero considera que es buena la comunicación para efectos del trabajo; sin embargo, opina que tiene poca confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo. Considera que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, algunas veces tiene repercusión con los demás.

Sin embargo en conversaciones con sus compañeros, ella siempre trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. Casi siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Y algunas veces le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, por el contrario siempre respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suya. Pero aun así algunas veces le cuesta trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo.

El considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es cooperativo, por esto mismo si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones casi siempre le presta ayuda, por que a ella siempre le resuelven sus dudas quien corresponde.

Le gusta mucho su trabajo actual, ya que la mayoría de sus compañeros de departamento son cooperativos, y por esto casi siempre trabaja en equipo con su jefe y compañeros, de igual forma su jefe o jefes casi siempre escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados.

Por esto mismo considera que su supervisor inmediato es generalmente justo. Por lo cual considera que la empresa para la que labora trata mucho mejor a los empleados que otras empresas de la comunidad, por eso mismo siempre se siente orgullosa de su empresa, por lo cual siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo.

Por su compromiso con la empresa casi siempre es considerado y reconocido por su jefe o superiores. A todo esto el sujeto 7 afirma que su trabajo le agrada y siempre se siente satisfecho en el, ya que casi siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, por estas razones no desea cambiar de empleo y si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo escogería su trabajo actual.

El sujeto 8 (femenino) considera que el clima organizacional en el hospital es bueno; en cuanto a la relación con sus compañeros considera que es buena e igualmente califica a la convivencia laboral que mantiene con su jefe. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, lo reporta con su jefe, de aquí, el que el considere que es buena la comunicación para efectos del trabajo; sin embargo, opina que tiene poca confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo. Considera que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, algunas veces tiene una repercusión con los demás.

Sin embargo en conversaciones con sus compañeros, él siempre trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. Siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Algunas veces le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, sin embargo siempre respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suyas. Y algunas veces le cuesta trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo.

Él considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es con problemas eventuales, mas sin embargo si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones siempre le presta ayuda, al igual que a ella, siempre le resuelven sus dudas de trabajo quien corresponde.

Le gusta mucho su trabajo actual, ya que la mayoría de sus compañeros de departamento son cooperativos, por ello siempre trabaja en equipo con su jefe y compañeros, y casi siempre su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, por esto mismo considera que su supervisor inmediato a veces es justo, y a veces no. Por esto considera que otras compañías de la comunidad son mejores en el trato que se les da a sus empleados, pero aun pensando en esto, casi siempre se siente orgulloso de su empresa, y siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo.

Por el contrario algunas veces es considerado y reconocido por su jefe o superiores. A todo esto el sujeto 8 afirma que su trabajo le encanta y siempre se siente satisfecho en él, ya que casi siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, por estas razones no desea cambiar de empleo y si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo escogería su trabajo actual.

El sujeto 9 (masculino) considera que el clima organizacional en el hospital es excelente; en cuanto a la relación con sus compañeros considera que es buena y califica a la convivencia laboral que mantiene con su jefe como excelente. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, regularmente recurre a otro compañero para que lo oriente, de aquí, el que él considere que es buena la comunicación para efectos del trabajo; esto origina a que tenga bastante confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo. Aunque considera que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, casi siempre tiene una repercusión con los demás.

En conversaciones con sus compañeros, él casi siempre trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. Igualmente casi siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Pero casi siempre le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, y algunas veces respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suya. Por esto mismo le cuesta algunas veces trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo.

El considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es cooperativo, por eso si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones casi siempre le presta ayuda, por que a él, siempre le resuelven sus dudas de trabajo quien corresponde.

Le gusta mucho su trabajo actual, ya que la mayoría de sus compañeros de departamento son cooperativos, sin embargo algunas veces trabaja en equipo con su jefe y compañeros, casi siempre su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, por esto mismo considera que su supervisor inmediato a veces es justo, y a veces no.

Sin embargo considera que la empresa para la que labora trata mucho mejor a los empleados que otras empresas de la comunidad, por eso mismo siempre se siente orgulloso de su empresa, por lo mismo siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo.

Y en base a su compromiso casi siempre es considerado y reconocido por su jefe o superiores. A todo esto el sujeto 9 afirma que su trabajo le agrada y casi siempre se siente satisfecho en el, ya que siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, por estas razones no desea cambiar de empleo y si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo escogería su trabajo actual.

El sujeto 10 (masculino) considera que el clima organizacional en el hospital es bueno; en cuanto a la relación con la sus compañeros considera que es buena e igualmente califica a la convivencia laboral que mantiene con su jefe. Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, regularmente recurre a otro compañero para que lo oriente, de aquí, el que él considere que es excelente la comunicación para efectos del trabajo; por consiguiente, opina que tiene bastante confianza para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo. Considera que la manera en la que tiende a expresar sus ideas, algunas veces tiene repercusión con los demás.

Sin embargo en conversaciones con sus compañeros, él siempre trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social. Y casi siempre verifica que la persona con la que platica entienda su mensaje. Algunas veces le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, pero siempre respeta las opiniones de las personas sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a las suya. Por esto mismo nunca le cuesta trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo.

El considera que el clima organizacional que existe en su área de trabajo es con problemas eventuales, mas sin embargo si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones casi siempre le presta ayuda, de igual forma casi siempre le resuelven sus dudas quien corresponde.

Le gusta mucho su trabajo actual, ya que la mayoría de sus compañeros de departamento son muy amistosos, sin embargo algunas veces trabaja en equipo con su jefe y compañeros, sin embargo siempre su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, por esto mismo considera que su supervisor inmediato es generalmente justo. Por lo cual considera que la empresa para la que labora trata mucho mejor a los empleados que otras empresas de la comunidad, por eso mismo casi siempre se siente orgulloso de su empresa, por lo mismo casi siempre se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo.

Por el contrario algunas veces es considerado y reconocido por su jefe o superiores. A todo esto el sujeto 10 afirma que su trabajo le agrada y casi siempre se siente satisfecho en el, ya que casi siempre la empresa en la que labora satisface sus necesidades, por estas razones no desea cambiar de empleo y si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo escogería su trabajo actual

A continuación se presenta la recopilación de datos del cuestionario de clima organizacional.

Sujeto	Puntaje	Interpretación
1	39	Bueno
2	50	Excelente
3	49	Excelente
4	44	Bueno
5	43	Bueno
6	45	Bueno
7	49	Excelente
8	47	Excelente
9	47	Excelente
10	46	Excelente

En la aplicación del cuestionario y en base a la tabla que evaluó a los empleados para medir el clima organizacional, 4 (40%) llegó al puntaje de bueno, y 6 (60%) llegó al puntaje de excelente en dicha tabla.

A continuación se presenta la recopilación de datos del cuestionario de relaciones humanas.

Sujeto	Puntaje	Interpretación
1	46	Excelente
2	53	Excelente
3	44	Bueno
4	43	Bueno
5	40	Bueno
6	45	Bueno
7	45	Bueno
8	48	Excelente
9	43	Bueno
10	49	Excelente

En la aplicación del cuestionario y en base a la tabla que evaluó a los empleados para medir las relaciones humanas existentes y de acuerdo al puntaje obtenido, 6 (60%) llegó al puntaje de bueno mientras que 4 (40%) llegó al puntaje de excelente en dicha tabla.

3.2 ANALISIS GRUPAL

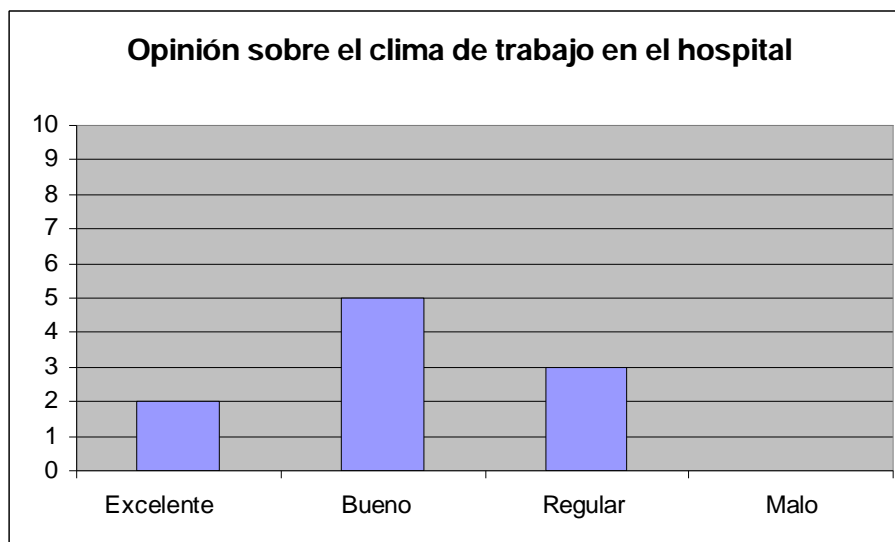
A continuación se procede a realizar el análisis grupal de los resultados obtenidos a través del cuestionario de relaciones humanas:

Pregunta 1

Tabla 1

Respuestas	Frecuencia
Excelente	2
Bueno	5
Regular	3
Malo	0

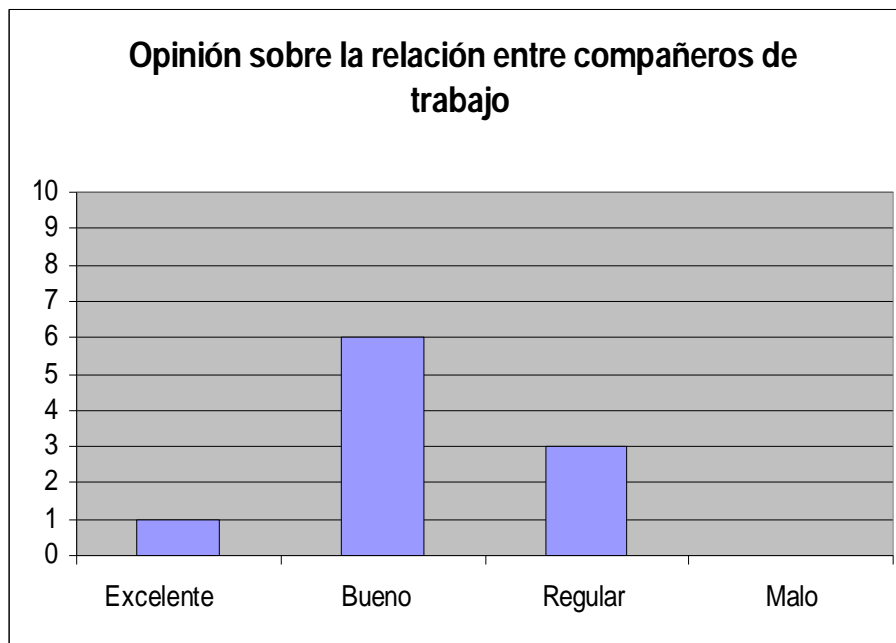
Gráfica 1



Como se puede observar la mayoría de los encuestados 5 (50%) consideran que el clima laboral es bueno ya que perciben que existe una buena comunicación, motivación y liderazgo dentro de la organización, por otra parte un 3 (30%) considera que el clima de trabajo es regular.

Pregunta 2**Tabla 2**

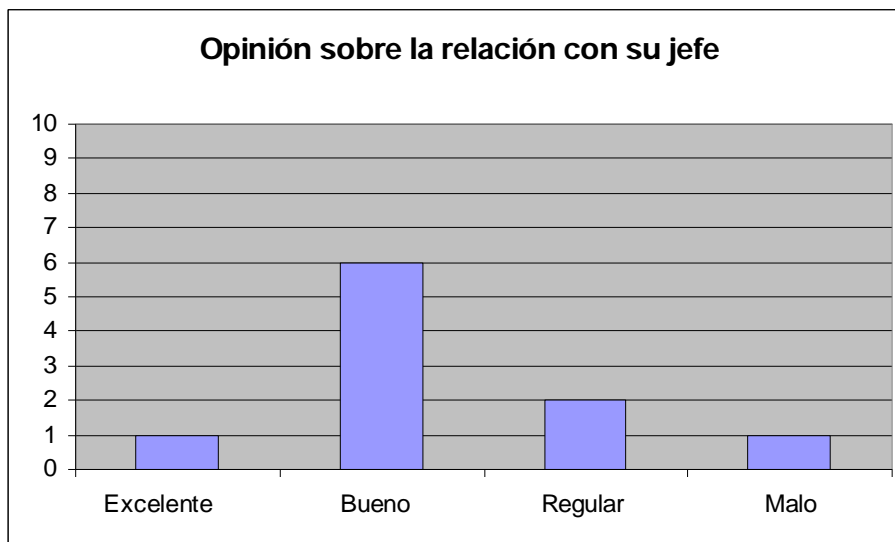
Respuestas	Frecuencia
Excelente	1
Bueno	6
Regular	3
Malo	0

Gráfica 2

Puede observarse que un alto porcentaje 6 (60%) de las personas que laboran juntos reconoce que la convivencia entre ellos no es sólo laboral, sino que llega a ser una relación de amistad, por el tiempo que conviven dentro de la organización.

Pregunta 3**Tabla 3**

Respuestas	Frecuencia
Excelente	1
Bueno	6
Regular	2
Malo	1

Gráfica 3

Al ser cuestionados sobre la relación laboral con su jefe, la mayor parte de los encuestados 6 (60%) del hospital mantiene una opinión favorable acerca de dicha relación laboral, gracias a la buena comunicación que existe entre las dos partes, mientras que la minoría 1 (10%) opina que es mala la relación.

Pregunta 4**Tabla 4**

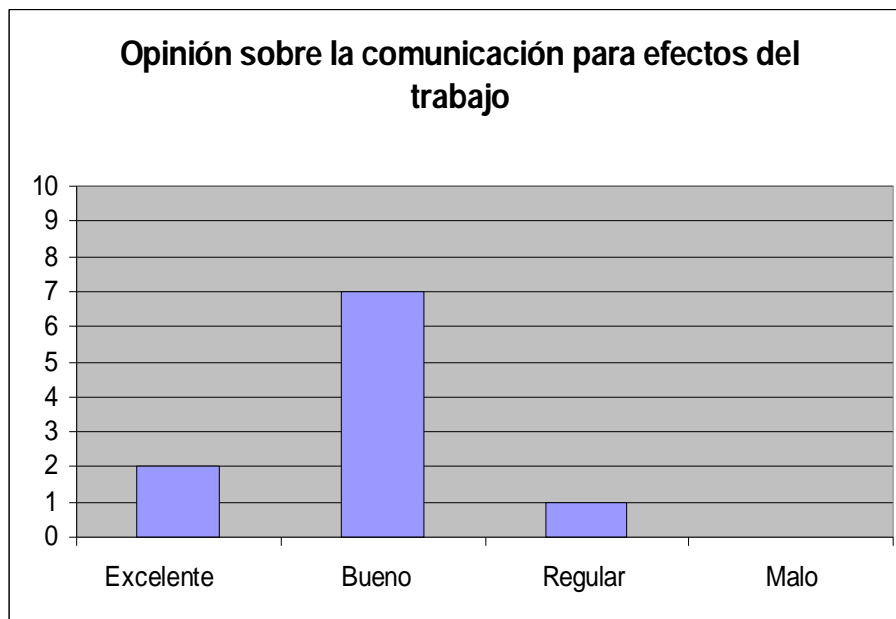
Respuestas	Frecuencia
Recurre a otro compañero para que lo oriente	7
Lo reporta con su jefe	3
Toma represalias	0
Deja de tener contacto con el compañero	0

Gráfica 4

Al ser cuestionados sobre cuando se les presenta un problema personal con un compañero de trabajo la mayoría, 7 (70%) opina que recurre a otro compañero para que lo oriente, el recurrir a otro compañero para ser orientado es reflejo de buena comunicación y confianza entre empleados, mientras que la minoría 3 (30%) prefiere reportárselo a su jefe,

Pregunta 5**Tabla 5**

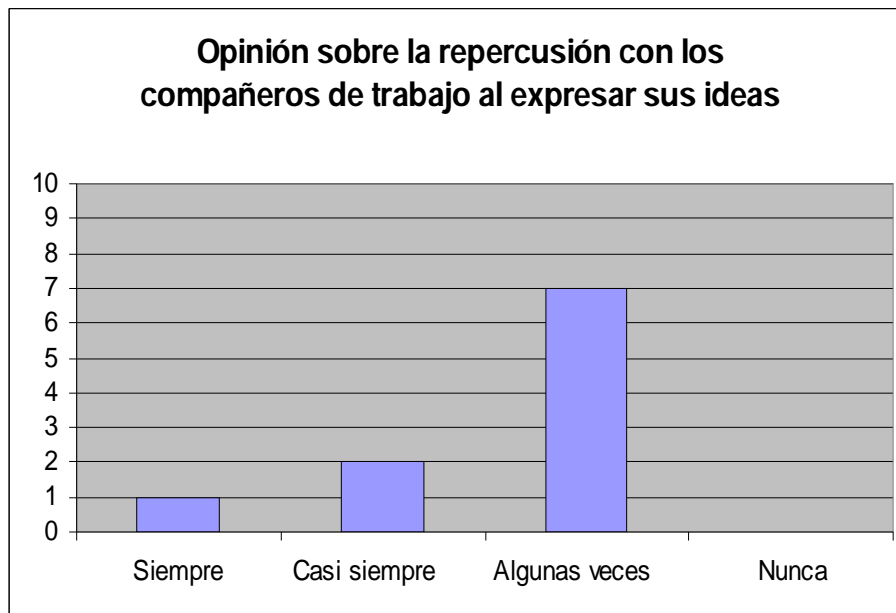
Respuestas	Frecuencia
Excelente	2
Bueno	7
Regular	1
Malo	0

Gráfica 5

Como se puede observar la mayoría, 7 (70%) considera que la comunicación para efectos de trabajo es buena, ya que los empleados saben lo que la organización espera de ellos y viceversa, mientras que para una minoría, 1 (10%) aceptan que es regular.

Pregunta 6**Tabla 6**

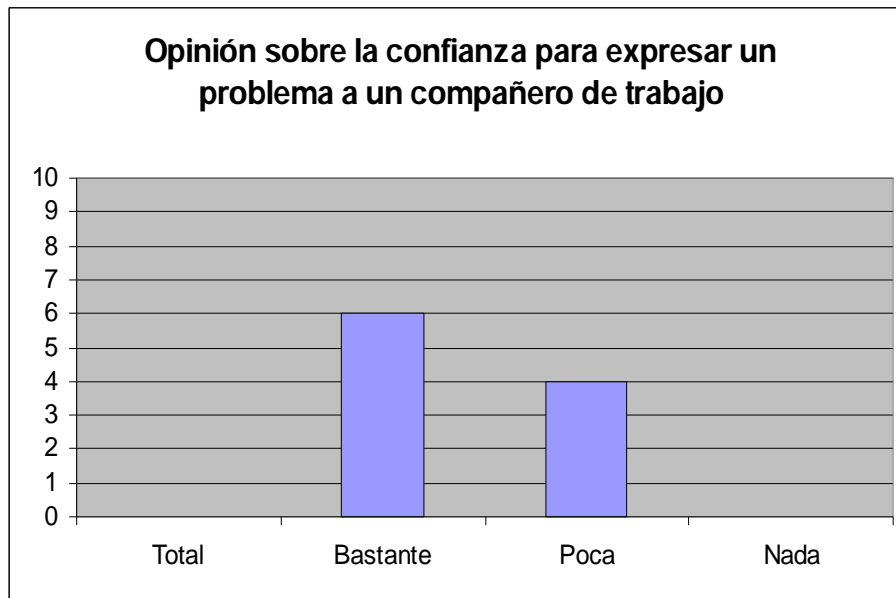
Respuestas	Frecuencia
Siempre	1
Casi siempre	2
Algunas veces	7
Nunca	0

Gráfica 6

Al ser cuestionados sobre la repercusión con los compañeros de trabajo al expresar sus ideas, la mayor parte de los cuestionados, 7 (70%) considera que su opinión algunas veces causa repercusión, mientras que una minoría, 1 (10%) considera que siempre causan repercusión. Las repercusiones pueden ser manifestadas problemas laborales, o conflictos personales.

Pregunta 7**Tabla 7**

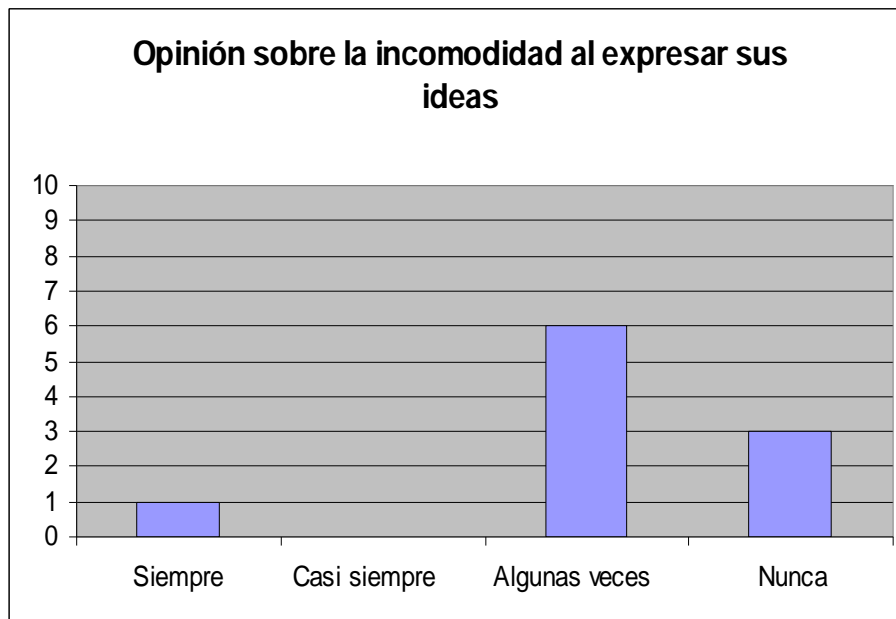
Respuestas	Frecuencia
Total	0
Bastante	6
Poca	4
Nada	0

Gráfica 7

La mayor parte de los encuestados, 6 (60%) tienen bastante confianza para expresar un problema a un compañero de trabajo, este porcentaje refleja relaciones humanas sanas, ya que no solo se preocupan por problemas laborales sino también personales, mientras que un 4 (40%) considera que tiene poca confianza.

Pregunta 8**Tabla 8**

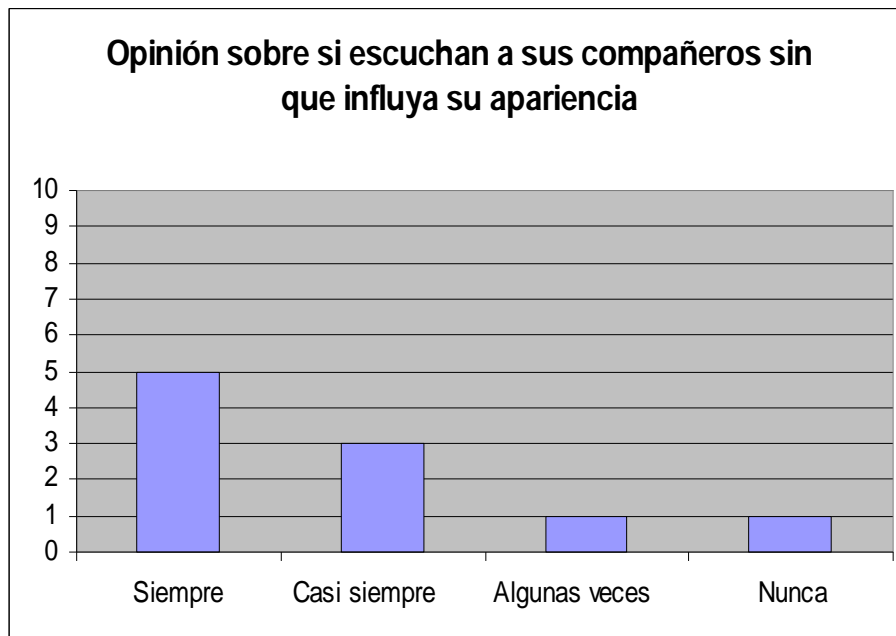
Respuestas	Frecuencia
Siempre	1
Casi siempre	0
Algunas veces	6
Nunca	3

Gráfica 8

El 6 (60%) opina que algunas veces le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás, el tener diferencias ideológicas no son un problema sabiéndolas aprovechar ya que cada individuo puede aportar diferentes puntos de vista para resolver cualquier problema, mientras que un 3 (30%) restante piensa que nunca le ha incomodado expresar sus ideas.

Pregunta 9**Tabla 9**

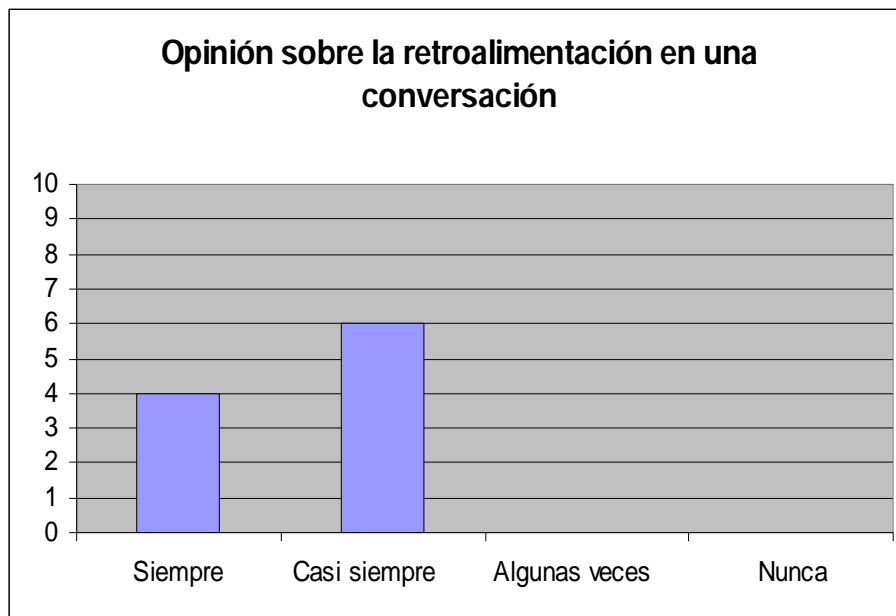
Respuestas	Frecuencia
Siempre	5
Casi siempre	3
Algunas veces	1
Nunca	1

Gráfica 9

Al ser cuestionados la mayor parte de los encuestados, 5 (50%) consideran que si escuchan y respetan las ideologías de sus compañeros sin que influya su condición física o económica, la forma de comportarse hacia los demás y el respeto hacia ellos es reflejo de la personalidad, mientras que la minoría 1 (10%) opina que nunca. la

Pregunta 10**Tabla 10**

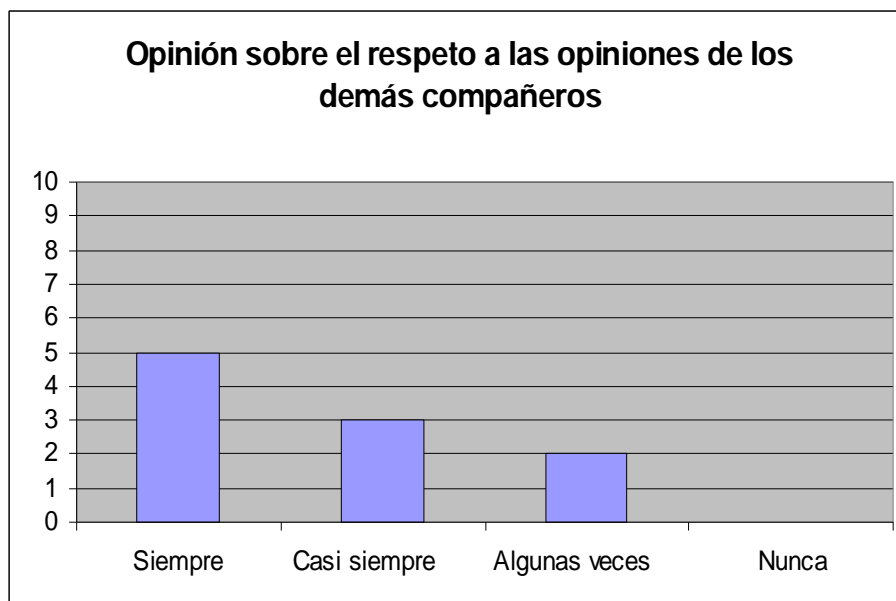
Respuestas	Frecuencia
Siempre	4
Casi siempre	6
Algunas veces	0
Nunca	0

Gráfica 10

El 6 (60%) considera que casi siempre verifica que la persona con la que converso comprendió su mensaje, mientras que el 4 (40%) restante opina que siempre verifica la comprensión de la comunicación, es importante que tanto el emisor como el receptor comprendan las necesidades y sentimientos que se transmiten durante la comunicación.

Pregunta 11**Tabla 11**

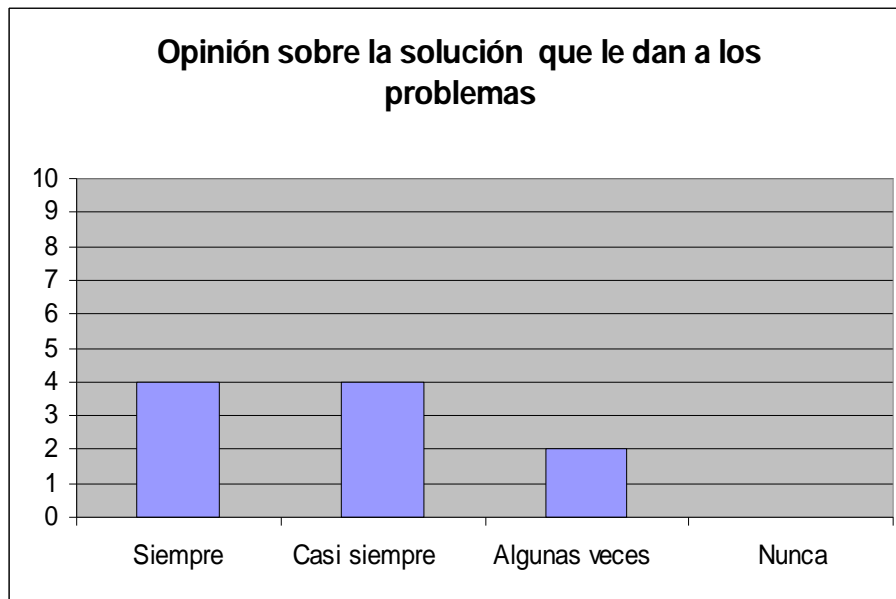
Respuestas	Frecuencia
Siempre	5
Casi siempre	3
Algunas veces	2
Nunca	0

Gráfica 11

Al ser cuestionados sobre el respeto a las opiniones de los demás compañeros, 5 (50%) opina que siempre respeta las opiniones aunque sean diferentes a las suyas, mientras que un 2 (20%) sin explorar dichas opiniones considera que algunas veces las respeta.

Pregunta 12**Tabla 12**

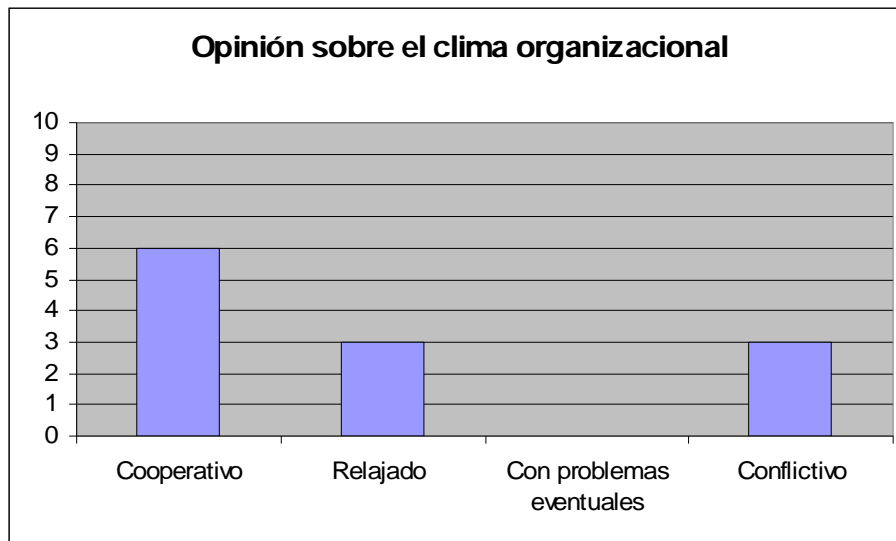
Respuestas	Frecuencia
Siempre	4
Casi siempre	4
Algunas veces	2
Nunca	0

Gráfica 12

Al ser cuestionados sobre si sus jefes les ayudan en la solución de problemas, se puede observar que un 4 (40%) contestó que siempre se las resuelve quien corresponde, este porcentaje refleja el interés que tienen los jefes por sus empleados, y esto mismo hace que los subordinados tengan confianza hacia sus jefes, mientras que un 2 (20%) restante dijeron que algunas veces.

*Pregunta 13***Tabla 13**

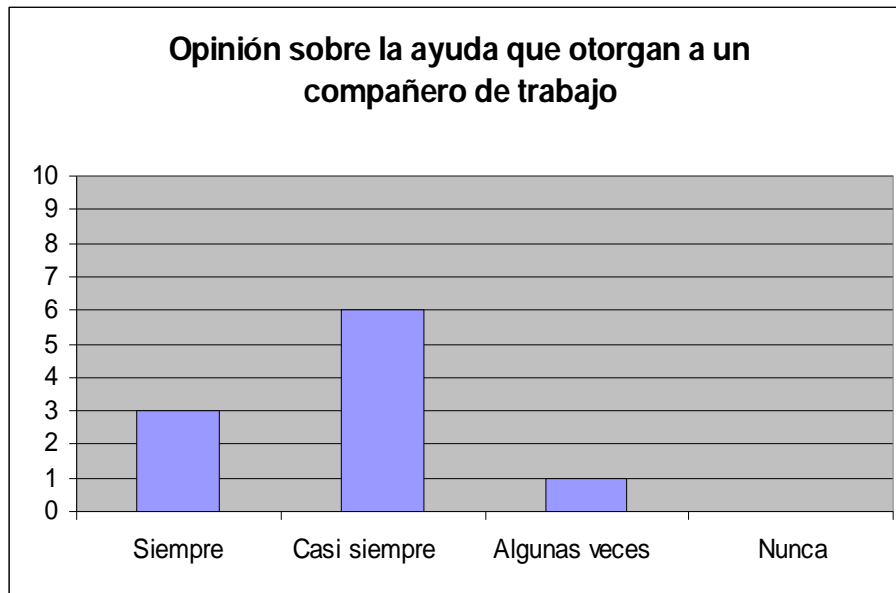
Respuestas	Frecuencia
Cooperativo	6
Relajado	3
Con problemas eventuales	0
Conflictivo	3

Gráfica 13

Como se puede observar un 6 (60%) tiene la percepción de que el liderazgo y la comunicación dentro de la organización la cual crea un clima de trabajo cooperativo, mientras que el 3 (30%) piensa que es relajado y 3 (30%) restante consideran que es conflictivo.

Pregunta 14**Tabla 14**

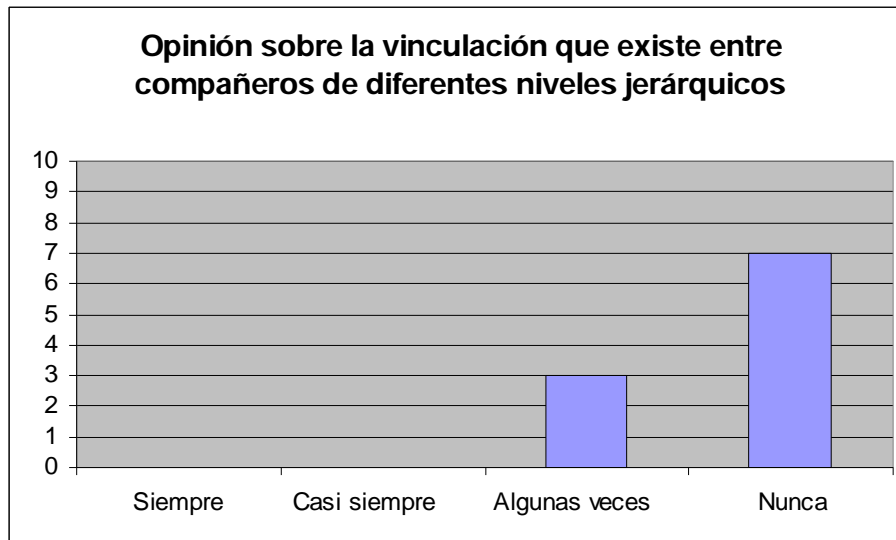
Respuestas	Frecuencia
Siempre	3
Casi siempre	6
Algunas veces	1
Nunca	0

Gráfica 14

Al ser cuestionados sobre la ayuda que brindarían a un compañero de trabajo, aunque esto no les correspondiera, la mayor parte de los encuestados 6 (60%) opina que casi siempre brindaría la ayuda, esto refleja que en un ambiente de trabajo se pueden dar relaciones laborales o amistosas, mientras que la minoría 1 (10%) opina que algunas veces brindaría dicha ayuda.

Pregunta 15**Tabla 15**

Respuestas	Frecuencia
Siempre	0
Casi siempre	0
Algunas veces	3
Nunca	7

Gráfica 15

Al cuestionarse si les cuesta trabajo relacionarse con compañeros de otros niveles jerárquicos la mayoría 7 (70%) opina que nunca le ha costado tener vinculación con compañeros de otro nivel diferentes al suyo, mientras que la minoría 3 (30%) por miedo al rechazo o por diferencias socioculturales les ha costado trabajo relacionarse.

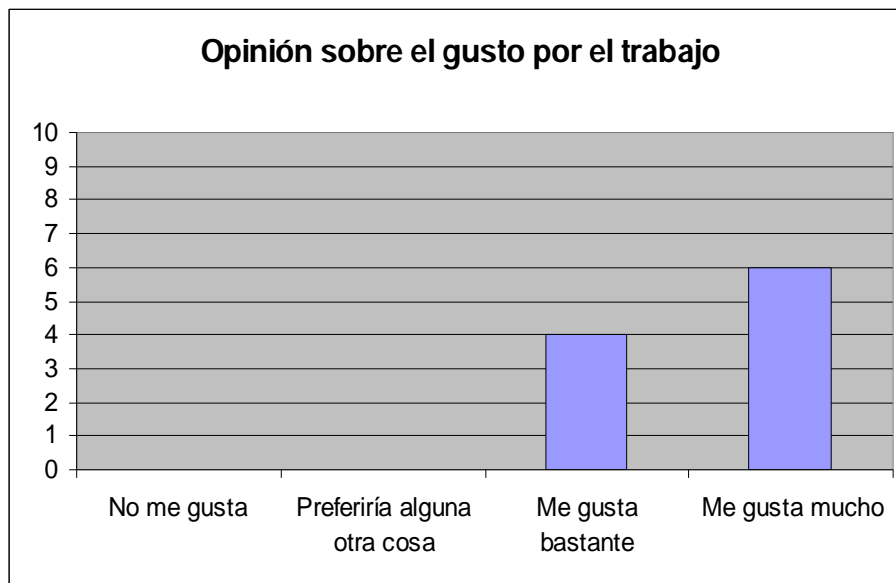
A continuación se procede a realizar el análisis grupal de los resultados obtenidos a través del cuestionario de clima organizacional:

Pregunta 1

Tabla 1

Respuestas	Frecuencia
No me gusta	0
Preferiría alguna otra cosa	0
Me gusta bastante	4
Me gusta mucho	6

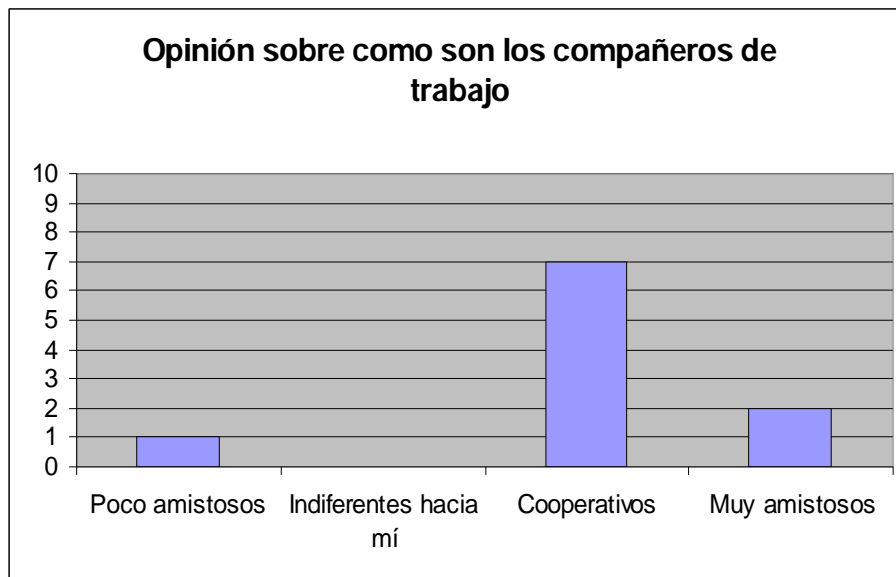
Gráfica 1



Como se puede observar la mayor parte de los encuestados 6 (60%) les gusta mucho su trabajo y un 4 (40%) restante opina que le gusta bastante, estas respuestas son reflejo de un clima de trabajo armonioso ya que los empleados se sienten satisfechos para la organización a la que laboran.

Pregunta 2**Tabla 2**

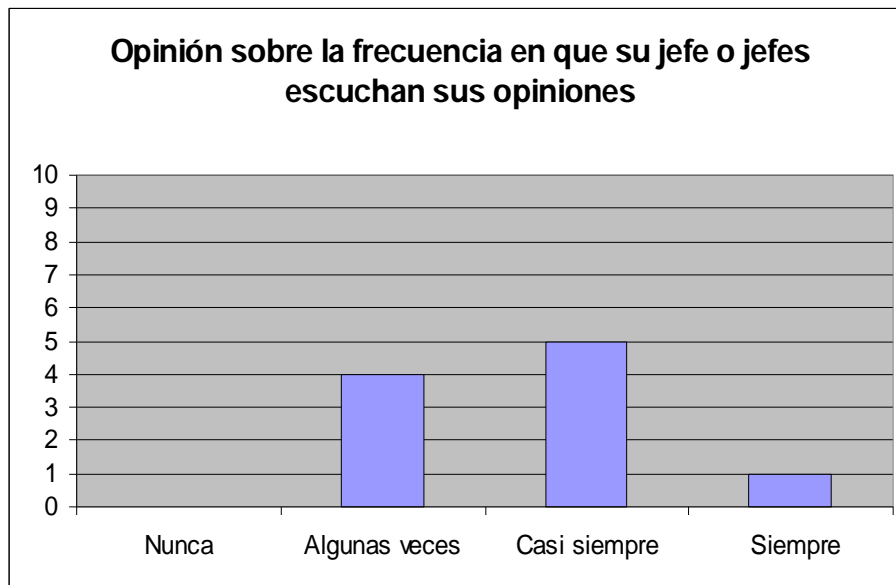
Respuestas	Frecuencia
Poco amistosos	1
Indiferentes hacia mí	0
Cooperativos	7
Muy amistosos	2

Gráfica 2

Al ser cuestionados sobre sus compañeros la mayoría, 7 (70%) opina que son cooperativos, este alto porcentaje nos indica que el clima que los rodea es de plena confianza entre compañeros, mientras que 1 (10%) opina que es poco amistoso.

Pregunta 3**Tabla 3**

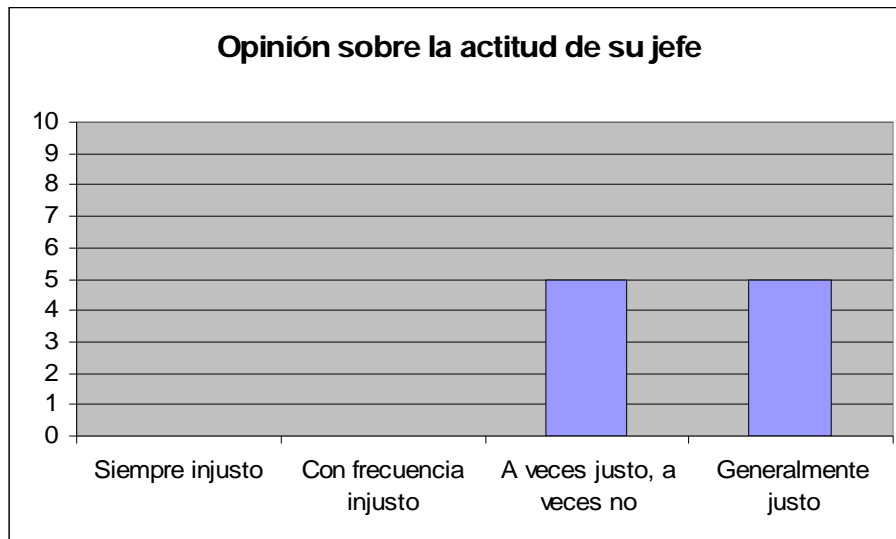
Respuestas	Frecuencia
Nunca	0
Algunas veces	4
Casi siempre	5
Siempre	1

Gráfica 3

En la interrogante de que con que frecuencia su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados, 4 (40%) considera que algunas veces, mientras que, 5 (50%) piensan que casi siempre, estos porcentajes nos indican que si existe comunicación dentro de la organización y esto es un factor importante de éxito dentro de cualquier organización, y la retroalimentación que exista de los altos mandos hacia los empleados y viceversa es el principal cimiento para el éxito-

Pregunta 4**Tabla 4**

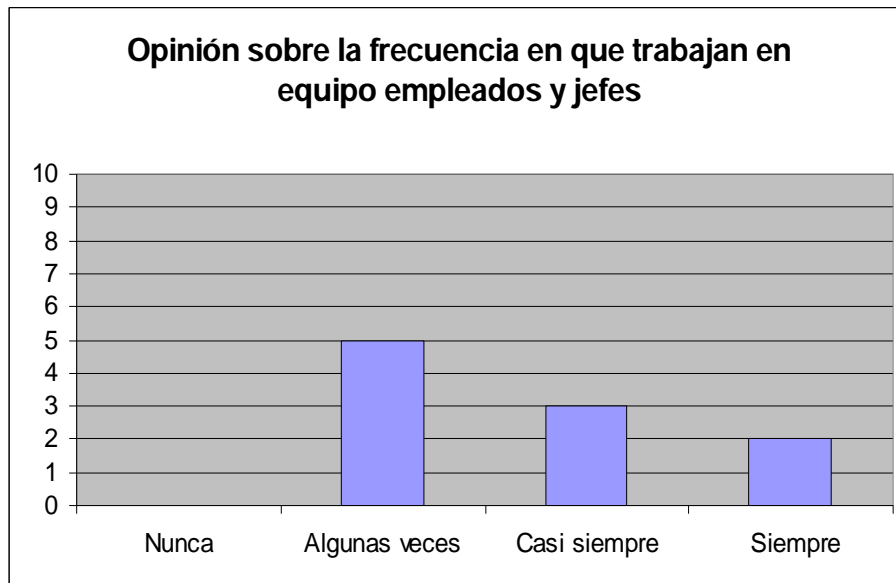
Respuestas	Frecuencia
Siempre injusto	0
Con frecuencia injusto	0
A veces justo, a veces no	5
Generalmente justo	5

Gráfica 4

En cuestión de cómo consideran que es la actitud de su supervisor inmediato la mitad, 5 (50%) lo clasificaron como que a veces es justo y a veces no, y la otra mitad, 5 (50%) lo considera generalmente justo. La tarea de un líder es guiar a la organización hacia el logro de metas, y se basa del apoyo de los empleados, el éxito del líder está en la aceptación de los empleados hacia este, la motivación que le brinde a los empleados y en base a esto lograra un rendimiento efectivo.

Pregunta 5**Tabla 5**

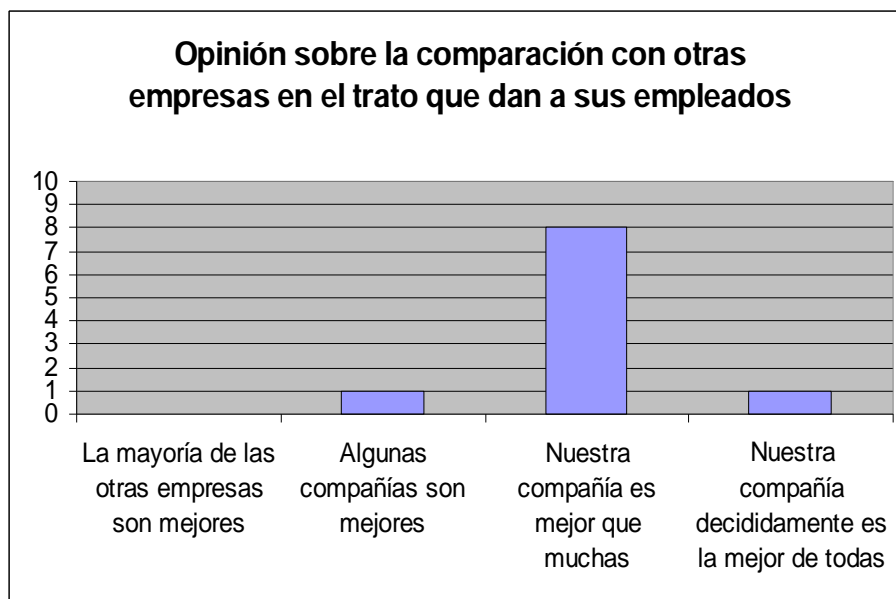
Respuestas	Frecuencia
Nunca	0
Algunas veces	5
Casi siempre	3
Siempre	2

Gráfica 5

Al ser cuestionados el 5 (50%) considera que algunas veces trabajan en equipo los empleados y los jefes, 3 (30%) piensa que casi siempre, mientras que, 2 (20%) opina que siempre. El trabajar en equipo es el compromiso de todos los integrantes para cumplir con los objetivos y metas de la organización, el éxito de un equipo es la integración y buena relación entre jefes y empleados.

Pregunta 6**Tabla 6**

Respuestas	Frecuencia
La mayoría de las otras empresas son mejores	0
Algunas compañías son mejores	1
Nuestra compañía es mejor que muchas	8
Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas	1

Gráfica 6

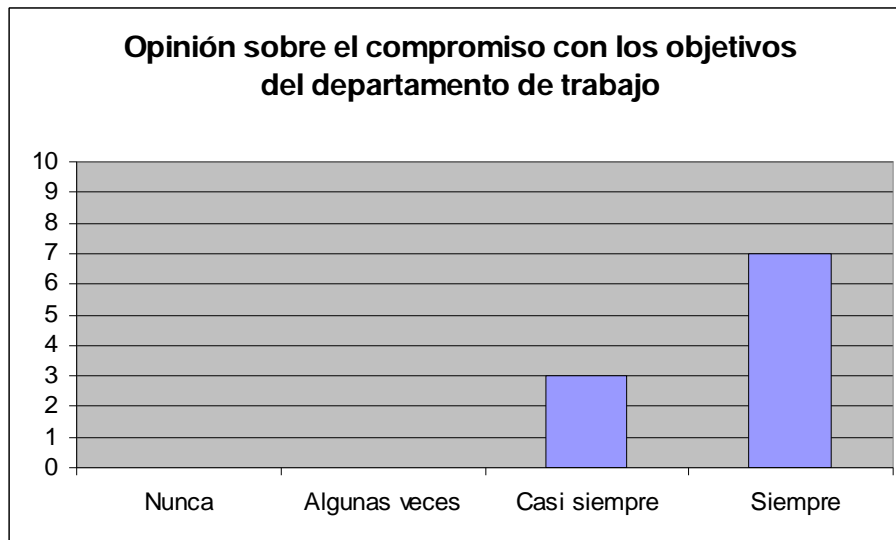
En comparación con otras empresas de la comunidad en cuestión al trato que dan a sus empleados, un alto porcentaje 8 (80%) opina que la compañía para la que laboran es mejor que muchas, este porcentaje indica que los empleados se sienten orgullosos de la empresa para la cual laboran, ya que sienten que en dicha organización son valorados, mientras que 1 (10%) opina que algunas compañías son mejores.

Pregunta 7

Tabla 7

Respuestas	Frecuencia
Nunca	0
Algunas veces	0
Casi siempre	3
Siempre	7

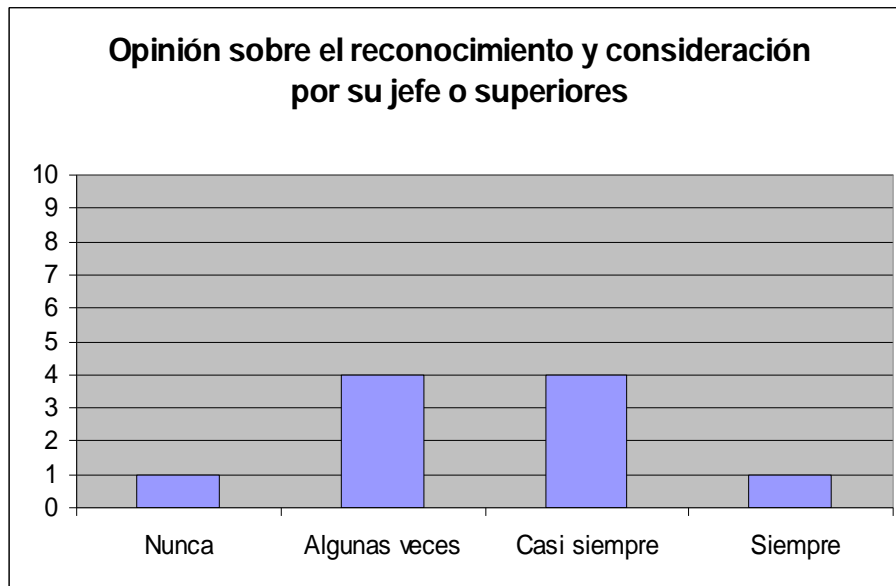
Gráfica 7



En la cuestión sobre si se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo, 7 (70%) piensa siempre, estos empleados que se comprometen con los objetivos de la organización son aquellos que se sienten satisfechos y orgullosos de la empresa para la cual trabajan, mientras que, 3 (30%) opina que casi siempre.

Pregunta 8**Tabla 8**

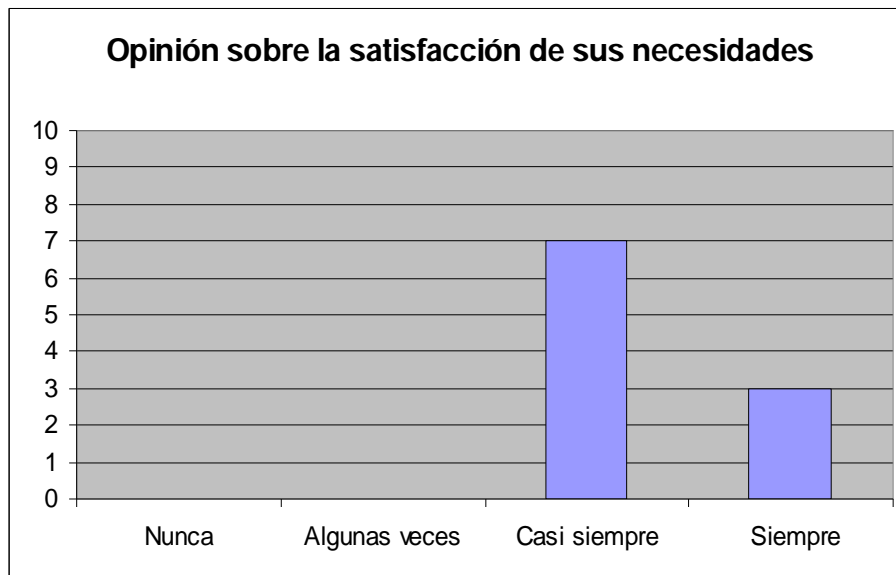
Respuestas	Frecuencia
Nunca	1
Algunas veces	4
Casi siempre	4
Siempre	1

Gráfica 8

Al ser cuestionados sobre el reconocimiento por sus jefes o superiores 4 (40%) opina que casi siempre y otro 4 (40%) contestó que algunas veces, estos porcentajes reflejan que la motivación debe de aplicarse dependiendo de la persona que se va a motivar ya que no todas buscan el mismo objetivo.

Pregunta 9**Tabla 9**

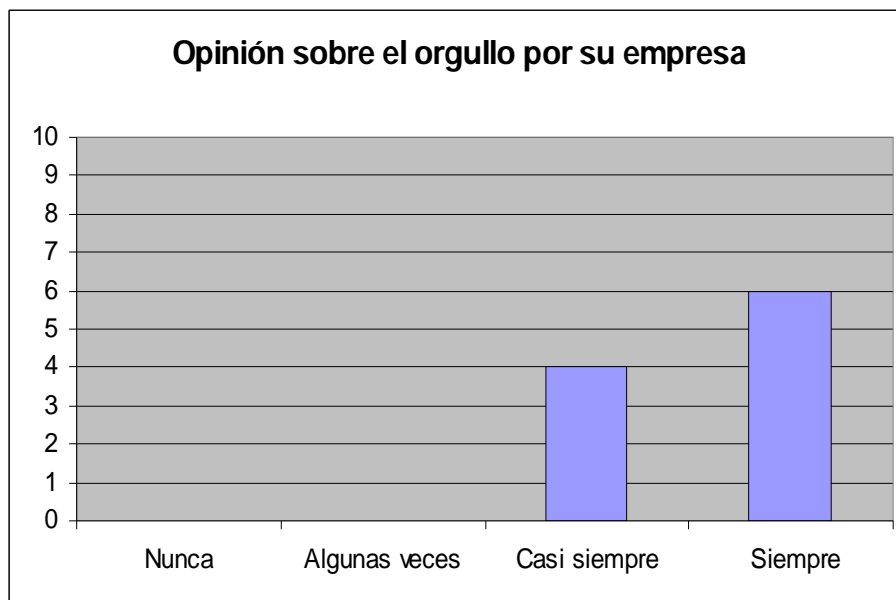
Respuestas	Frecuencia
Nunca	0
Algunas veces	0
Casi siempre	7
Siempre	3

Gráfica 9

En la cuestión sobre si la empresa para la que laboran satisface sus necesidades, 7 (70%) opina que casi siempre y 3 (30%) restante considera que siempre satisface sus necesidades la organización. Estos porcentajes indican que dentro del hospital saben que una empresa que satisface las necesidades de los empleados trae consigo la lealtad, esfuerzo y compromiso hacia las metas y objetivos.

Pregunta 10**Tabla 10**

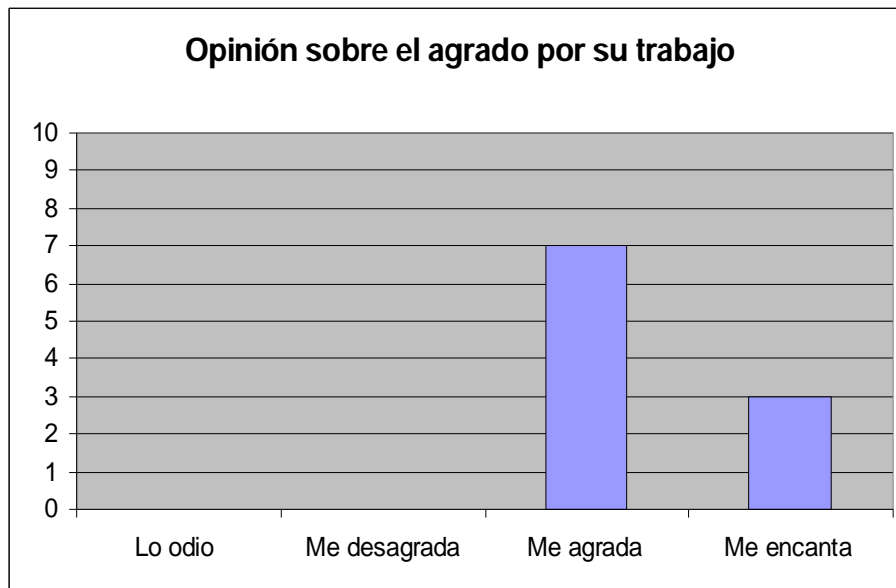
Respuestas	Frecuencia
Nunca	0
Algunas veces	0
Casi siempre	4
Siempre	6

Gráfica 10

En cuanto a con qué frecuencia se sienten orgullo de la empresa para la que trabajan, 4 (40%) opina que casi siempre, mientras que, 6 (60%) restante consideran que siempre sienten orgullo por la organización para la que laboran. El reflejo de satisfacción de un empleado hacia la organización para la cual labora es el orgullo que siente al pertenecer a la misma.

Pregunta 11**Tabla 11**

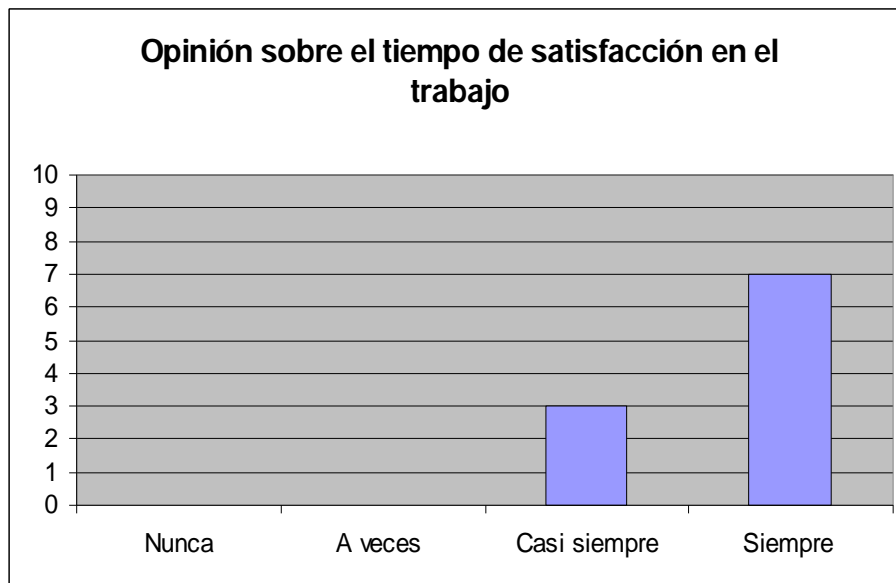
Respuestas	Frecuencia
Lo odio	0
Me desagrada	0
Me agrada	7
Me encanta	3

Gráfica 11

En relación a la frase que mejor exprese hasta qué punto le agrada su trabajo, 7 (70%) eligió la frase que le agrada y 3 (30%) restante eligió la frase de me encanta, una simple palabra puede decir tantas cosas como la satisfacción, el compromiso, orgullo y el amor que tiene un empleado hacia su trabajo.

Pregunta 12**Tabla 12**

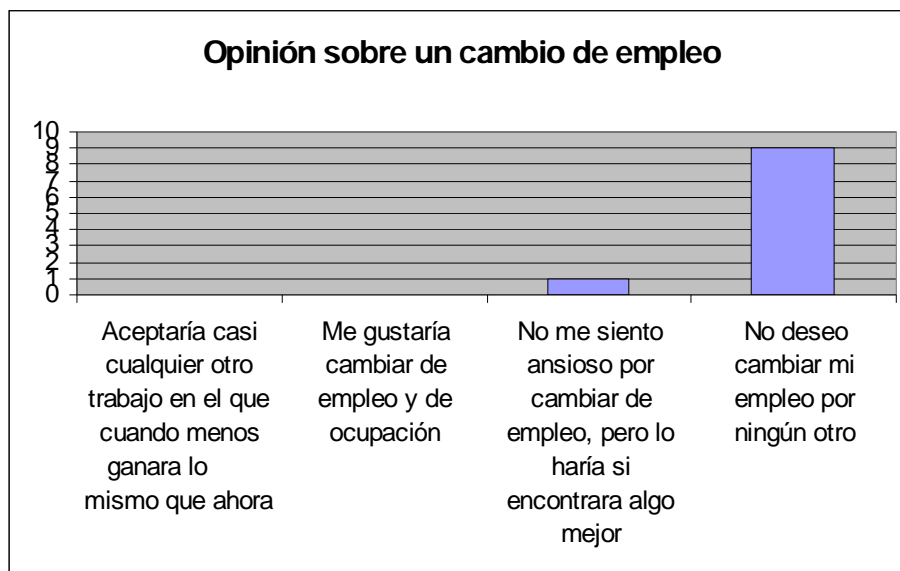
Respuestas	Frecuencia
Nunca	0
A veces	0
Casi siempre	3
Siempre	7

Gráfica 12

En la respuesta que demuestra el tiempo en que se sienten satisfechos con su trabajo, 3 (30%) opinaron que casi siempre y 7 (70%) afirmaron que siempre se sienten satisfechos en su trabajo. Cuando una organización cubre las necesidades de un empleado ya sean físicas, seguridad, social o estatus. Los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan.

Pregunta 13**Tabla 13**

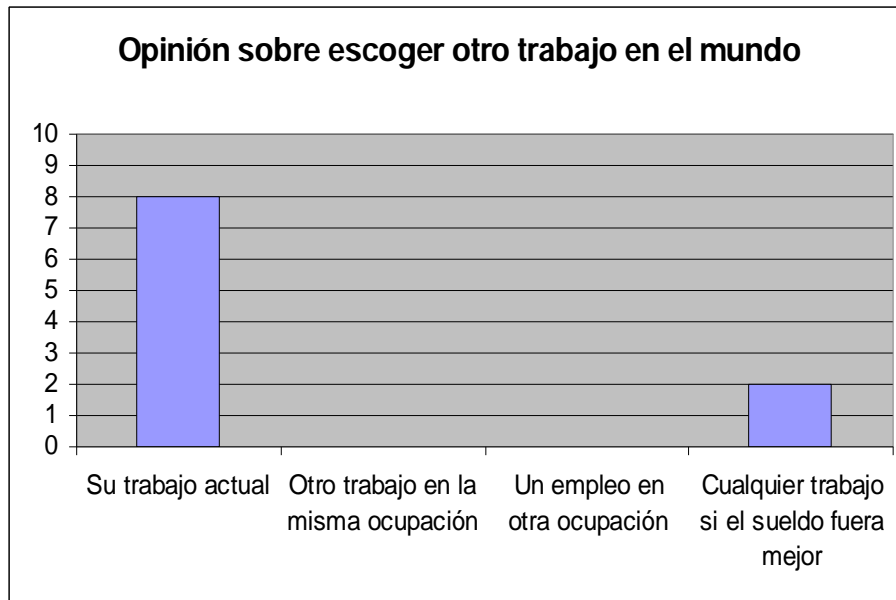
Respuestas	Frecuencia
Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que cuando menos ganara lo mismo que ahora	0
Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación	0
No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor	1
No deseo cambiar mi empleo por ningún otro	9

Gráfica 13

En cuanto a la frase que mejor indica lo que piensan sobre un cambio de empleo, 1 (10%) escogió la que enuncia que no se sienten ansiosos por cambiar de empleo, pero lo harían si encontraran algo mejor, mientras que, 9 (90%) eligió la frase de que no desean cambiar de empleo por ningún otro, estos porcentajes indican la satisfacción de los empleados dentro de la organización ya que satisface tanto sus metas personales como profesionales.

Pregunta 14**Tabla 14**

Respuestas	Frecuencia
Su trabajo actual	8
Otro trabajo en la misma ocupación	0
Un empleo en otra ocupación	0
Cualquier trabajo si el sueldo fuera mejor	2

Gráfica 14

En la interrogante de que si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cual escogería?, 8 (80%) eligió su trabajo actual, mientras que, 2 (20%) restante escogió cualquier trabajo si el sueldo fuera mejor. Estos porcentajes reflejan que las empresas que invierten en crear un buen clima de trabajo tienen como recompensa empleados satisfechos y complacidos con el trabajo realizado, que ni siquiera ofreciéndoles otro trabajo en el mundo lo cambiarían.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES

4.1. CONCLUSIONES

Toda empresa busca alcanzar sus objetivos y metas planeadas, para poder lograrlo debe de coordinar los recursos con los que cuenta, y saberlos administrar correctamente. Uno de los recursos más importantes en cualquier empresa es y seguirá siendo el elemento humano, el cual basa su importancia en las relaciones humanas cuyo objetivo es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en las organizaciones.

Ahora bien, con el fin de entender las relaciones humanas, se debe considerar los elementos del comportamiento humano además del cómo afecta a las relaciones entre los empleados de una organización; así pues, entre los elementos del comportamiento se encuentra la conducta, la cual depende del estímulo y de los mecanismos biológicos de sus experiencias pasadas, el clima de trabajo en que se encuentra, etc., es decir, el comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse en función de la persona implicada y su entorno, de su personalidad, la cual es lo más íntimo con lo que cuenta una persona y refleja el yo interno frente a los demás. Una buena personalidad permite ser capaz de actuar de la mejor manera para satisfacer tanto a los demás como a uno mismo, pero puede verse afectada por el clima que rodea su entorno, lo que su vez permite explicar el comportamiento humano.

Otro de los elementos de comportamiento humano que afecta a las relaciones humanas es la frustración la cual se puede definir como la interrupción de una meta u objetivo que se plantea el ser humano la cual, al no poder ser alcanzada el ser humano puede responder de dos maneras: la primera es que puede tener una respuesta de ajuste la cual entre otras palabras es reemplazar la meta que no podrá ser alcanzada por otra que si podrá alcanzar; y la segunda, es de desajuste en la cual el ser humano puede seguir tratando de alcanzar la meta imposible y darse por vencido cuando encuentre otra meta por alcanzar.

Otras reacciones de la frustración puede ser la agresión, la cual puede ser directa al objeto que se interpone entre él y su meta, o desviada, que es cuando el sujeto dirige su fuerza a otro elemento distinto a la interrupción, es decir puede dirigir su enojo a compañeros o familiares que no tengan que ver con su frustración (dicha frustración también puede llegar a ser diferida, o sea, se hace de forma indirecta).

La evasión es otra reacción de la frustración la cual es considera como tal cuando se evita todo aquello que dificulta el desempeño laboral de un trabajador, es decir alejarse del objeto frustrante; muchos empleados se sienten frustrados cuando su clima de trabajo es pesado y afecta a las relaciones humanas, muchas veces se refleja en niveles altos de ausentismo, ganas de cambiar de empleo, no comprometerse con los objetivos y metas de la organización.

De lo anteriormente mencionado, es necesario resaltar entonces el que las compañías que intervienen en crear un buen clima de trabajo gozan con beneficios tales como que sus empleados se sientan motivados y comprometidos con la organización y eso se ve reflejado en la baja rotación de personal y menos gastos por ausentismo.

Ahora bien, el conflicto otro elemento del comportamiento humano, este puede ser una fuente potencial de violencia, sin embargo los conflictos son ocasionados por estímulos y la persona decide si le afecta o no, estos pueden ser de tres tipos, los que son agradables por lo cual se motiva y lo acepta esto es conocido como valencia positiva, que en otras palabras quiere decir deseo por alcanzar un objetivo, otro de los estímulos es el nocivo, el cual es desagradable, es decir se encuentra en contra de sus objetivos por lo cual lo rechaza o evade, esto es conocido como valencia negativa esto quiere decir que el individuo no quiere alcanzar un resultado en vez de lograrlo. Y, finalmente, se encuentra el último estímulo el cual es indiferente, no despierta interés, es conocido como valencia cero, es decir pasa desapercibido dicho estímulo.

De aquí entonces, es factible deducir que la función de la administración de recursos humanos tiene a su cargo una serie de funciones que permite satisfacer y beneficiar a los empleados y organización, una de las funciones es la de las relaciones internas la cual busca oportunidades de progreso para los empleados, mediante subfunciones, entre las cuales se encuentra la comunicación la cual es la transferencia y comprensión de información de una persona a otra, y es un medio de transmisión entre las personas para que puedan compartir lo que sienten y saben.

Considérese entonces que para poder tener una buena comunicación, debe de haber retroalimentación de las partes, por ejemplo la comunicación hacia abajo y hacia arriba; los jefes deben crear un clima de trabajo de confianza para que la comunicación sea de dos vías, y la información no sea en una sola dirección, sino que proporcioné retroalimentación pues cuando se le escucha a los empleados se notará enseguida su cambio de actitud y se verán resultados en la productividad y en la prestación de servicios de calidad.

Más no es suficiente pensar en lo ya mencionado, pues como ser humano integral, un empleado requiere de satisfacer sus necesidades, y para satisfacerlas se une para lograr un grupo, el cual está motivado hacia el logro de objetivos comunes, por lo tanto labor de la administración también es la de establecer grupos de trabajo para fomentar las relaciones humanas en un buen clima de trabajo, por que en base a lo investigado se puede afirmar que una empresa que se ocupa de las necesidades de sus empleados, es un hecho que tendrá excelentes resultados en el desempeño de la calidad del trabajo.

De aquí pues, el que las características de una organización influyan en la percepción individual del clima de trabajo, ya que dichas características se basan en variables causales; dentro de éstas se encuentran la estructura organizacional, la administrativa, las decisiones, competencias y actitudes, las variables intermedias están integradas por la motivación, comunicación, y toma de decisiones, y las variables finales las cuales buscan productividad, ganancias y pérdidas. Considerando entonces los tipos de climas organizacionales, es factible señalar el autoritario (el cual se caracteriza en que la dirección no posee confianza en sus empleados) y el participativo (es todo lo contrario ya que la dirección les permite a los empleados tomar decisiones, y el participativo en grupos el cual existe la plena confianza en los empleados y persigue la integración de todos los niveles).

Subráyese que el clima de trabajo dentro de una organización es un factor importante en el desempeño de los trabajadores y de la misma organización; las compañías que crean un clima excelente de trabajo cuentan con empleados motivados para realizar su labor, se sienten orgullosos de la empresa en la que laboran y por esto mismo se sienten comprometidos con los objetivos y metas de la empresa. Cuando una empresa emplea una política de puertas abiertas y escucha a sus empleados, crea un cambio de actitud y motivación para el propio empleado.

Todo esto se da dependiendo del tipo de liderazgo que exista dentro de la organización, por lo que el clima organizacional tiene consecuencias sobre el comportamiento humano, tanto al motivarlos, como al escucharlos y ocuparse de sus necesidades, ello con la intención de evitar frustraciones o conflictos en las relaciones humanas dentro de la organización.

Tomando como referencia la pregunta del planteamiento del problema: *¿Afecta el clima organizacional a las relaciones humanas del hospital general de petróleos mexicanos?*, se procede a señalar que el objetivo general de esta investigación era comprobar si afecta el clima organizacional a las relaciones humanas; para lograr dicha meta, los objetivos específicos fueron conocer el clima organizacional que impera en el Departamento de hospitalización del Hospital General Veracruz y evaluar las relaciones humanas existentes entre el personal. Es factible señalar que se alcanzó el primer objetivo específico en base a una tabla en la cual se midió el clima organizacional que impera en el departamento de hospitalización del Hospital General Veracruz, y en la cual los resultados fueron los siguientes, el 4 (40%) llegó al puntaje de bueno, y el 6 (60%) llegó al puntaje de excelente en dicha tabla. El segundo objetivo específico también fue alcanzado gracias a la tabla en la cual los resultados obtenidos permitieron evaluar las relaciones humanas existentes entre el personal, ya que los resultados obtenidos fueron que el 6 (60%) llegó al puntaje de bueno mientras que el 4 (40%) llegó al puntaje de excelente.

Ahora bien, tomando en cuenta el análisis de resultados, se encontró que el 4 (40%) llegó al puntaje de bueno y el 6 (60%) llegó al puntaje de excelente en la medición del clima organizacional, y en la evaluación de las relaciones humanas donde, el 6 (60%) llegó al puntaje de bueno mientras que el 4 (40%) llegó al puntaje de excelente. Es factible rechazar la hipótesis nula que señala la inexistencia de que el clima organizacional afecte a las relaciones humanas del Hospital General Veracruz, y procediendo a aceptar la hipótesis de trabajo que indica que el clima organizacional afecta a las relaciones humanas del Hospital General de Petróleos Mexicanos.

Considerando que la importancia de este estudio radicó en hacer conciencia de que las relaciones humanas es un factor importante para cualquier empresa y que el crear un buen clima organizacional genera beneficios tanto para la empresa como para sus trabajadores. Lamentablemente es un punto que no fue alcanzado ya que no todas las empresas (en especial las gubernamentales en el país) tienen la cultura organizacional de fomentar un buen clima de trabajo para el elemento más importante dentro de su organización que es el elemento humano, además de que no se contó con la oportunidad de compartir los resultados con el personal del hospital en cuestión. Tampoco los directivos del mismo se mostraron interesados en ello.

Finalmente, las limitaciones que se presentaron fueron que el personal se encontraba ocupado ya que el departamento que conformo la muestra, es el de hospitalización el cual es un área muy activa por lo que los empleados se encuentran en actividad constante, limitante que se encontraba prevista; una segunda limitante fue que en las fechas de aplicación de los instrumentos de medición, el hospital se encontraba en un proceso de certificación, por lo cual los empleados de la muestra estaban aún más ocupados que de costumbre y por tal motivo no se pudo aplicar el instrumento en las fechas establecidas, lo que atrasó el término de la presente investigación (esta limitación no fue prevista).

4.2 SUGERENCIAS

Se les sugiere a los siguientes investigadores que quieran retomar esta investigación que tomen en cuenta las siguientes recomendaciones, ya que les ayudará en la realización de sus investigaciones; una de las primeras cosas que deben tomar en cuenta es que tienen que preguntar a la dirección del hospital fechas de cursos, certificaciones, simulacros, etc. Esto con el fin de no perder tiempo y saber que fechas son más factibles para realizar las investigaciones.

La siguiente recomendación es para el Hospital General Veracruz, se le sugiere que realice constantemente cursos de relaciones humanas, que realice juntas mensuales con los empleados de cada departamento para saber sus inquietudes y problemas que tengan dentro de la empresa, todo esto para resolver entre todos los problemas de la organización. Otra recomendación sería que promuevan la convivencia y actividades sociales de los miembros de cada grupo y en la interacción con otros grupos fuera de las jornadas normales de trabajo.

Por último se les recomienda a los empleados que procuren fomentar una excelente comunicación entre todos los compañeros de la organización y se comprometan con los objetivos de la empresa a la que pertenecen, ya que en conjunto y en armonía generarán éxito, que traducido al hospital, quiere decir brindar un excelente servicio a los pacientes.

ANEXO 1

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ VILLA RICA

Agradezco su colaboración para contestar este cuestionario. No es necesario poner su nombre. Los resultados de esta investigación se aplicaran a un trabajo de tesis.

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas poniendo una cruz o paloma a la respuesta que usted considere la adecuada.

SEXO: FEMENINO_____ MASCULINO_____

1.- ¿Cómo considera el clima de trabajo en el hospital?

___ Excelente ___ Bueno ___Regular ___Malo

2.- En general ¿como calificaría usted, su relación con los compañeros?

___ Excelente ___ Bueno ___Regular ___Malo

3.- En general, ¿como considera su relación con su jefe?

___ Excelente ___ Bueno ___Regular ___Malo

4.- Cuando se le presenta un problema personal con algún compañero de trabajo, ¿usted que hace?

___ Recurre a otro compañero para que lo oriente.

___ Lo reporta con su jefe.

___ Toma represalias.

___ Deja de tener contacto con el compañero

5.- ¿como considera la comunicación para efectos del trabajo?

___ Excelente ___ Bueno ___Regular ___Malo

6.- ¿Considera que la manera que usted tiene de expresar sus ideas tiene una repercusión en su relación con los demás?

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Nunca

7.- ¿Que tanta confianza tiene usted, para expresar algún problema que le angustia a un compañero de trabajo?

___Total ___Bastante ___Poca ___Nada

8.- ¿Le incomoda expresar sus ideas cuando sabe que son distintas a las de los demás?

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Nunca

9.- En conversaciones con sus compañeros, ¿usted trata de escuchar a la persona sin que influya su apariencia, edad, sexo, o condición social?.

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Nunca

10.- ¿Verifica con la persona si entendió su mensaje en una platica?

___Siempre ___Casi siempre ___Algunas veces ___Nunca

11.- ¿Respetas las opiniones de la persona sin evaluarlas precipitadamente, aunque sean diferentes a la suya?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca

12.- ¿Cuando tiene alguna duda en el trabajo se la resuelve quién corresponde?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca

13.- Si le dijeran que describa su clima organizacional, diría que es:

___ Conflictivo ___ Cooperativo

___ Relajado ___ Con problemas eventuales

14.- ¿Si un compañero de trabajo le pide ayuda, en algo que no corresponde a sus funciones le prestaría ayuda?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca

15.- ¿le cuesta trabajo relacionarse con trabajadores de niveles diferentes al suyo?

___ Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca

ANEXO 2

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE VERACRUZ VILLA RICA

Agradezco su colaboración para contestar este cuestionario. No es necesario poner su nombre. Los resultados de esta investigación se aplicaran a un trabajo de tesis.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente las siguientes preguntas poniendo una cruz o paloma a la respuesta que usted considere la adecuada.

SEXO: FEMENINO _____ MASCULINO _____

1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?

- A. No me gusta.
- B. Preferiría alguna otra cosa.
- C. Me gusta bastante.
- D. Me gusta mucho.

2. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:

- A. Poco amistosos.
- B. Indiferentes hacia mí.
- C. Cooperativos.
- D. Muy amistosos.

3. Con que frecuencia su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados.

- A. Nunca.
- B. Algunas veces.
- C. Casi siempre.
- D. siempre.

4. En su actitud personal hacia usted, su jefe inmediato es:

- A. Siempre injusto.
- B. Con frecuencia injusto.
- C. A veces justo, a veces no.
- D. Generalmente justo.

5. ¿Con que frecuencia usted trabaja en equipo con su jefe y compañeros?

- A. Nunca.
- B. Algunas veces.
- C. Casi siempre.
- D. Siempre.

6. En comparación con otras empresas de la comunidad, ¿cómo trata la compañía a sus empleados?

- A. La mayoría de las otras empresas son mejores.
- B. Algunas compañías son mejores.
- C. Nuestra compañía es mejor que muchas.
- D. Nuestra compañía decididamente es la mejor de todas.

7. ¿Se siente comprometido con los objetivos de su departamento de trabajo?

- A. Nunca.
- B. Algunas veces.
- C. Casi siempre.
- D. siempre.

8. ¿Con que frecuencia su trabajo es suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

- A. Nunca.
- B. Algunas veces.
- C. Casi siempre.
- D. siempre.

9. ¿La empresa satisface sus necesidades?

- A. Nunca.
- B. Algunas veces.
- C. Casi siempre.
- D. siempre.

10. ¿Con que frecuencia se siente orgulloso de su empresa?

- A. Nunca.
- B. Algunas veces.
- C. Casi siempre.
- D. siempre.

11. ¿Cuál cree usted que sea la que mejor frase que exprese hasta qué punto le agrada su trabajo?

___ Lo odio

___ Me desagrada

___ Me agrada

___ Me encanta

12. ¿Qué respuestas demuestra el tiempo en que se siente satisfecho con su trabajo?

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

13. ¿Qué frase es la que mejor indica lo que piensa sobre un cambio de empleo?

Aceptaría casi cualquier otro trabajo en el que cuando menos ganara lo mismo que ahora.

Me gustaría cambiar de empleo y de ocupación.

No me siento ansioso por cambiar de empleo, pero lo haría si encontrara algo mejor.

No deseo cambiar mi empleo por ningún otro.

14. Si pudiera escoger entre todos los trabajos del mundo, ¿cual escogería? (marque uno):

Su trabajo actual.

Otro trabajo en la misma ocupación.

Un empleo en otra ocupación.

Cualquier trabajo si el sueldo fuera mejor.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Arias Galicia, Fernando / Heredia Espinosa Víctor
Administración de recursos humanos.
Editorial Trillas.
México, 1999, 2006

2. - Bohlander, George. / Snell Scout / Serman Arthur.
Administración de recursos humanos.
Editorial Thomson Learnig.
México, 2001.

- 3.- Brunet, Luc.
El clima de trabajo en las organizaciones.
Trad. Lorena Paéz de Villalpando.
Editoria Trillas.
México, 2004.

- 4.- Faria Mello, Fernando Achilles.
Desarrollo organizacional.
Editorial, Mc Graw Hill,
México, 2002.

- 5.- Furnham, Adrian.
Psicología organizacional.
Editorial Oxford.
México, 2001.

- 6- Gasalla, José Maria.
La nueva dirección de personas, México,
Editorial Gasca Sicco.
México, 2001.

- 7.- Gonzalez Nuñez, Jose de Jesus.
Relaciones Interpersonales.
Editorial, El Manual Moderno
México, 2004.

8. - Guizar M, Rafael.
Desarrollo organizacional.
Editorial, Mc Graw Hill,
México, 2002.

9. - Gustavo León.
Psicología de las masas.
Editorial, Morata
México, 2006.

10. - Keith, Davis y Newstrom, John.
Comportamiento humano en el trabajo.
trad. Antonio Núñez Ramos.
Editorial, Mc Graw Hill
México, 2003.

- 11.- Mercado, Salvador, H.
Reingeniería humana.
Editorial, Pac Com.
México, 2004

- 12.- Mundo ejecutivo.
"Las 100 mejores empresas para trabajar en México"
México, 2007

- 13.- Nosnik, Abraham
El desarrollo de la comunicación social.
Editorial, Trillas.
México, 2000.
14. - Puga Villareal, Julian
Manual de liderazgo
Editorial, Gernika
México, 2006.
15. - Robbins, Stephen p.
Comportamiento organizacional.
Trad. Ricardo Pescador Guzmán.
Editorial, Prentice Hall,
México, 2004.
- 16.- Rodriguez Valencia, Joaquin
Administración moderna de personal
Editorial, Internacional Thomson
México, 2007
- 17.- Salgado Benitez, Josué
Administración de recursos humanos
Editorial, Exodo
México, 2006.
- 18.- Soria Murillo, Víctor Manuel.
Relaciones humanas.
Editorial, Limusa Noriega.
México, 2004.

19.- Ulrico Dave

La propuesta de valor de recursos humanos

Editorial, Deusto

México, 2006.