



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN UNA
INSTITUCIÓN PARTICULAR DE EDUCACIÓN
SUPERIOR**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ANGELA DEL CARMEN DORANTES ALOR

ASESOR DE TESIS:

LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ

COATZACOALCOS, VER.,

MAYO 2014



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.

DEDICATORIAS

A Dios por las pruebas que me ha puesto a lo largo de los años y me sigue dando fuerza para salir adelante.

A mi madre por su amor, su apoyo constante, y porque me ha dado armas para luchar contra todo lo que se me presente.

A mis abuelitos por su dedicación y entrega para cuidarme y consentirme.

A mi novio que siempre ha querido lo mejor para mi, y siempre me mantiene con los pies en la tierra.

A mis hermanitas que han estado presentes en mi vida, y siempre encuentran la manera de hacerme reír.

A todas las personas que mostraron un interés y preocupación verdadera para que yo terminara mis estudios.

INDICE

AGRADECIMIENTO

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPITULO 1. METODOLOGIA

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1 Justificación de la investigación.....	4
1.1.2 Enunciación del problema.....	4
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivos generales.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	5
1.3 Formulación de hipótesis.....	5
1.3.1 Enunciación de la hipótesis.....	5
1.3.2 Determinación de variables.....	5
1.4 Diseño de la Investigación.....	8
1.4.1 Investigación documental.....	8
1.4.2 Investigación de Campo.....	9
1.4.2.1 Enfoque metodológico.....	9
1.4.2.2 Unidad de estudio.....	9
1.4.2.3 Periodicidad del instrumento.....	9
1.4.2.4 Destino de la información.....	9
1.4.2.5 Tamaño del universo.....	9
1.4.2.6 Muestreo.....	10
1.4.2.7 Diseño del instrumento.....	10
1.4.3 Análisis estadístico.....	11

CAPÍTULO 2. MARCO TEORICO

2.1 Comportamiento organizacional.....	13
2.1.1 Comportamiento humano.....	13

2.1.2	Comportamiento social.....	13
2.1.3	Comportamiento organizacional.....	14
2.1.4	Importancia del comportamiento organizacional.....	14
2.1.5	El individuo.....	16
2.1.6	La personalidad.....	18
2.1.6.1	Determinantes de la personalidad.....	18
2.1.6.2	Rasgos de la personalidad.....	19
2.1.7	Inteligencia Emocional.....	20
2.1.7.1	El control de la emociones.....	21
2.1.8	Valores.....	22
2.1.8.1	Importancia de los valores.....	22
2.1.8.2	Forma en que se aportan los valores.....	23
2.1.8.3	Tipos de valores.....	23
2.1.9	Actitudes.....	24
2.1.10	La ética.....	25
2.1.11	Interacción dentro de la organización.....	25
2.1.12	Necesidades del empleado.....	26
2.1.13	Comportamiento positivo y negativo.....	27
2.1.14	Motivación directiva.....	29
2.2	Satisfacción laboral.....	31
2.2.1	Concepto de satisfacción laboral.....	32
2.2.2	Importancia de la satisfacción laboral.....	34
2.2.3	Fuentes de la satisfacción.....	35
2.2.4	Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	38
2.2.5	Insatisfacción laboral.....	38
2.2.6	Conducta del empleado insatisfecho.....	39
2.2.7	Causas del bajo rendimiento.....	41
2.2.8	La satisfacción laboral y las recompensas.....	43
2.3	Clima laboral.....	44
2.3.1	Concepto de clima laboral.....	44
2.3.2	Dimensiones del Clima laboral.....	45

2.3.3	Indicadores de Clima laboral.....	45
-------	-----------------------------------	----

CAPÍTULO 3. CASO PRÁCTICO: SATISFACCIÓN LABORAL DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

3.1	Evolución de la Institución.....	49
3.2	Filosofía institucional.....	51
3.3	Programas Educativos que ofrece.....	53
3.4	Planeación estratégica.....	55
3.5	Normatividad Institucional.....	57
3.6	Organigrama.....	58
3.7	Factor humano.....	59
3.8	Recursos físicos.....	64

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CAMPO

4.1	Delimitación del universo.....	66
4.2	Estructura del instrumento.....	67
4.3	Resultados.....	

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

5.1	Estrategias	78
-----	-------------------	----

CONCLUSIONES	81
---------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	82
---------------------------	----

INTRODUCCIÓN

La atención que se le debe dar al comportamiento humano dentro de una organización es de vital importancia debido a que influye directamente en el éxito o fracaso de una empresa, ya que todo se basa en el trabajo en equipo y si algún individuo no se siente a gusto con la labor realizada afectará el desempeño de su grupo de trabajo.

La finalidad de este trabajo de investigación es conocer las causas que generan un clima laboral inadecuado, los efectos que tiene esto en la organización, y estrategias que ayudarán a resolver dicha problemática, ya que es de suma importancia que los altos mandos mantengan la satisfacción laboral de sus trabajadores.

El desarrollo de este trabajo está dividido en 5 capítulos: En el primero se indica la metodología empleada para el desarrollo de la presente investigación, tales como planteamiento del problema, objetivos, planeación de hipótesis, diseño de investigación. El capítulo dos contiene la fundamentación teórica producto de la revisión de libros, revistas, páginas web, por lo cual se dividió en tres temas: Comportamiento Organizacional, Satisfacción laboral y Clima laboral, con el objeto de tener las opiniones de diversos autores y poder formular el instrumento para aplicar la encuesta. En el capítulo tres se describe las principales características de la institución educativa donde se llevo a cabo el estudio, iniciando con su evolución, filosofía institucional, oferta académica, y otras características que servirán de referencia para el análisis de los resultados obtenidos con el estudio y la formulación de las estrategias. El capítulo cuatro muestran de manera grafica los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal administrativo, señalando de forma general, por variable y género la influencia que el clima laboral tiene en los trabajadores de dicha institución.

Por último el capítulo cinco se proponen algunas estrategias para mejorar el clima laboral basándose en los resultados del análisis grafico del estudio de campo.

I. METODOLOGIA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las exigencias del entorno vienen dadas por fuerzas externas de la empresa, influyen sobre los resultados de la organización pero están en gran medida fuera del alcance del control de los directivos. Por tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas. También deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno (Gómez Mejía y colaboradores (2002)).

Una institución educativa no tiene éxito instantáneo, son años los que le toma llegar a donde está, sin embargo en esa búsqueda logro, prestigio y dedicación en formar nuevos líderes, muchas veces son descuidados procesos internos que llegan a debilitar la estructura de la institución, e incluso afectan considerablemente la calidad de la educación impartida. Por tal motivo se considera de vital importancia saber cuándo una situación requiere de atención inmediata, y considerar que es necesaria la colaboración mutua de toda la institución para que esta sea capaz de enfrentar cualquier problemática que se presente.

Por lo tanto se plantean los siguientes cuestionamientos:

¿Cuáles son los factores que influyen en el comportamiento y desempeño organizacional del personal de una institución educativa particular de nivel superior?

¿Cómo es el clima laboral en el personal administrativo de una institución educativa particular de nivel superior?

1.1.1 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

Los líderes creen que para que sus organizaciones aprendan, solo es necesario articular una visión clara, proporcionar los incentivos correctos a los empleados, y brindar mucha capacitación. Sin embargo es de suma importancia la integración entre el personal, estar al tanto de las problemáticas que se desarrollen en la organización así como también las inquietudes que puedan llegar a tener los empleados.

Es importante que toda organización utilice los diversos sistemas para detectar posibles conflictos que pueden dar origen a una desintegración del personal, lo cual se traduzca en el incumplimiento de los objetivos organizacionales; todos los grandes problemas son el resultado de no atender los pequeños conflictos. Los trabajadores por formar parte fundamental del sistema organizacional, conocen las áreas de oportunidad de las empresa y , probablemente , también puedan conocer las formas en que se pueden solucionar o evitar los futuros conflictos; esto significa que mientras mejor fluyan los canales de comunicación en los diversos niveles jerárquicos la organización tendrá una mayor solidez y una mejor operación.

1.1.2 ENUNCIACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo puede mejorarse el clima laboral en el personal administrativo de una institución educativa particular de nivel superior?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVOS GENERALES

- El investigador explicara el concepto de clima laboral y los diferentes factores que intervienen en el, mediante una revisión documental de diversos autores, para diseñar un instrumento que permita su medición.

- El investigador evaluara el clima laboral del personal de la institución educativa, mediante un análisis numérico y grafico de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.
- El investigador formulara diversas estrategias que permitan mejorar el clima laboral en la institución educativa de acuerdo a los resultados de la investigación de campo.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir clima laboral
- Describir los factores que influyen en el clima laboral
- Elaborar un instrumento que permita medir el clima laboral en el personal de una institución educativa
- Aplicar el instrumento para medir el clima laboral
- Analizar los datos recopilados con aplicación del instrumento
- Elaborar estrategias para mejorar el clima laboral

1.3 FORMULACION DE HIPOTESIS

En la institución educativa en estudio el clima laboral es muy bueno a excepción de los factores que tiene que ver con los recursos físicos.

1.3.2 DETERMINACION DE VARIABLES

En el análisis de la hipótesis se consideraron diez variables independientes, siendo estas: estructura, recompensa, estándares, responsabilidad, desafíos, relaciones, cooperación, conflicto, identidad e instalaciones, así como la variable dependiente motivo de estudio: clima laboral.

Variables Independientes

Para una mejor comprensión del análisis de la hipótesis se propone la clasificación de las variables independientes en tres grupos.

Grupo 1: Variable relacionadas con la filosofía y lineamientos generales de la institución, los cuales dependen de las decisiones gerenciales

VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES
Estructura	Organigrama Desempeño definido acorde a puesto Comunicación eficaz
Recompensa	Tabulador de salarios Ingresos basados en resultados Reconocimiento de logros
Estándares	Existe procedimiento Aplicación del procedimiento Retroalimentación al personal

Grupo 2: Variables relacionadas con acciones donde participa todo el personal

Responsabilidad	Planificación de actividades Autonomía del personal
------------------------	--

	Responsabilidad del personal
Desafíos	Retos alcanzables Participación en conjunto Creatividad del personal
Relaciones	Entre Jefes y subordinados Entre pares Convivencia social
Cooperación	Apoyos subordinados Colaboración entre departamentos Trabajo en equipo
Conflicto	Imparcialidad Prevención Atención
Identidad	Alineación de ideales Imagen del personal Sentido de pertenencia

Grupo 3: Variables referentes a los recursos físicos

Instalaciones	Calidad de instalaciones
	Mobiliario y equipo
	Impacto al desempeño

Variable Dependiente

Solamente se cuenta con una variable dependiente, la cual se medirá con el nivel de satisfacción (NS) expresado por los encuestados.

Variable	Indicador	Resultado
Clima laboral	Excelente	NS mayor a 90%
	Bueno	NS menor a 90% mayor a 70%
	Regular	NS mayor a 50 menor a 70%
	Malo	NS menor a 50 %

1.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

1.4.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

El propósito fundamental de este trabajo fue el conocer qué factores intervienen en el clima laboral de una organización, tomando de referencia a autores cuyos trabajos están enfocados al comportamiento humano y organizacional, como Adalberto Chiavenato y su administración de recursos humanos, Stephen Robbins y su análisis sobre el comportamiento organizacional, así como también para sustentar la investigación se creó un instrumento para medir el clima laboral basado en los nueve elementos de Litwin y Stinger, complementado con

indicadores para evaluar los recursos físicos; sugeridos en otros artículos científicos.

También se llevo a cabo una investigación documental para describir las características y procedimientos empleados en la Universidad de Sotavento, los cuales se detallan en el capítulo tres

1.4.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1.4.2.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

La investigación de campo tiene como propósito describir las características del clima laboral de todo el personal que integra la institución educativa, con el objeto de conocer su opinión relacionada con las variables de estudio para poder determinar su satisfacción laboral.

1.4.2.2 UNIDAD DE ESTUDIO

En esta ocasión se diseño el instrumento para todo el personal administrativo que laboral en la institución, sin discriminar nivel laboral ni antigüedad.

1.4.2.3 PERIODICIDAD DEL INSTRUMENTO

Se desarrollo una encuesta de seguimiento, es decir, la cual podría aplicarse periódicamente para determinar el clima laboral a través del tiempo, verificando los posibles avances o retrocesos de la satisfacción del personal.

1.4.2.4 DESTINO DE LA INFORMACIÓN

La información es fundamental para el presente trabajo de investigación, pero tiene gran relevancia para el personal directivo con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo.

1.4.2.4 TAMAÑO DEL UNIVERSO

El personal administrativo con el que cuenta la universidad de sotavento es de 32 personas.

1.4.2.5 MUESTREO

El instrumento se aplicó a un total de 24 personas, lo que representa un 75 % del personal administrativo de la institución educativa.

1.4.2.6 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

El instrumento está conformado por las siguientes dimensiones e indicadores.

Estructura	Organigrama Desempeño definido acorde a puesto Comunicación eficaz
Responsabilidad	Planificación Autonomía Responsabilidad
Recompensa	Tabulador de salarios Ingresos basados en resultados Reconocimiento de logros
	Retos alcanzables

Desafíos	Participación en conjunto Creatividad del personal
Relaciones	Entre Jefes y subordinados Entre pares Convivencia social

Cooperación	Apoyos subordinados Colaboración entre departamentos Trabajo en equipo
Estándares	Existe procedimiento Aplicación del procedimiento Retroalimentación al personal
Conflicto	Imparcialidad Prevención Atención
Instalaciones	Calidad de instalaciones Mobiliario y equipo Impacto al desempeño
Identidad	Alineación de ideales Imagen del personal Sentido de pertenencia

1.4.3 ANALISIS ESTADISTICO

Para efectos de poder valorar el clima laboral en la institución educativa se integro una base con las respuestas de las encuestas y posteriormente se utilizaron tres diferentes tipos de graficas:

- a) Perfil de Indicadores, donde se valoro porcentualmente cada indicador con las respuestas de todos los trabajadores.
- b) Análisis dimensional, utilizando una grafica radial para visualizar las diez variables independientes que se deducen de la hipótesis.
- c) Análisis de indicadores por cada dimensión, mediante grafica de barras, con el objeto de tener elementos más precisos para establecer las estrategias.

II. MARCO TEORICO

CAPÍTULO 2

2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En este capítulo se contempla el concepto de comportamiento organizacional, la importancia que tiene en la actualidad, así como también se describe al individuo en sí con su personalidad, inteligencia emocional, sus valores, actitudes y ética; de igual manera se explica el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

2.1.1 COMPORTAMIENTO HUMANO

Es el conjunto de actos exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona, los valores culturales, la ética, la coerción y en algunos casos la genética. La aceptación de dicho comportamiento es relativamente evaluada por la norma social y regulada por diferentes medios de control social.

2.1.2 COMPORTAMIENTO SOCIAL

El comportamiento social puede ser definido como el conjunto de conductas que organizan la relación entre los individuos que conforman un grupo, el modo de actuación de este, en su globalidad y con respecto al medio en el que habita, existiendo una finalidad de carácter adaptativo que le convierte en una de las claves esenciales del proceso evolutivo.

2.1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.

Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

“El comportamiento organizacional es una disciplina.”¹ Significa que es un campo de estudio bien definido, con un acervo común de conocimientos.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es un área distintiva de experiencia con un cuerpo común de conocimiento.

¹ Robbins Stephen P., Comportamiento organizacional, Pág. 8

El comportamiento organizacional tiene relación con el estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo ese comportamiento afecta al rendimiento de esta última. Y debido a que el comportamiento organizacional tiene que ver específicamente con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis de comportamiento en su relación con el trabajo, el ausentismo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

2.1.4 IMPORTANCIA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Su importancia radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigir las, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia, personas, tecnología y humanidad. No obstante, las sociedades deben entender las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

“El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigadas en las personas. No existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización. Todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor. Si se está dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas.”²

El Comportamiento Organizacional nos ayuda a conocer, entender y estudiar a las personas con las que laboramos. En la actualidad no basta con que

² Keith Davis, Newstrom John W, Comportamiento humano en el trabajo, Pág. 4

el administrador tenga buenas habilidades técnicas, estos tiempos que son más competitivos, exigen que el administrador tenga buenas habilidades para tratar a las demás personas.

No basta con que el empleado tenga un buen sueldo, más que eso es necesario que el ambiente en donde labora sea agradable y que él se sienta útil e importante en la empresa para la cual trabaja, esto depende mucho del administrador o del jefe superior inmediato ya que si él tiene una buena capacidad de trato al personal, el trabajador se sentirá a gusto con lo que hace y con lo que gana.

2.1.5 EL INDIVIDUO

Es una unidad independiente o de una unidad elemental, la individualidad de cada ser vivo puede analizarse desde distintos puntos de vista; es decir cada individuo es indispensable, ya que no existe manera de reemplazarlo por otro.

El comportamiento de cada individuo es en función a las variables de éste y del entorno.

“Existen cuatro suposiciones en cuanto a que:”³

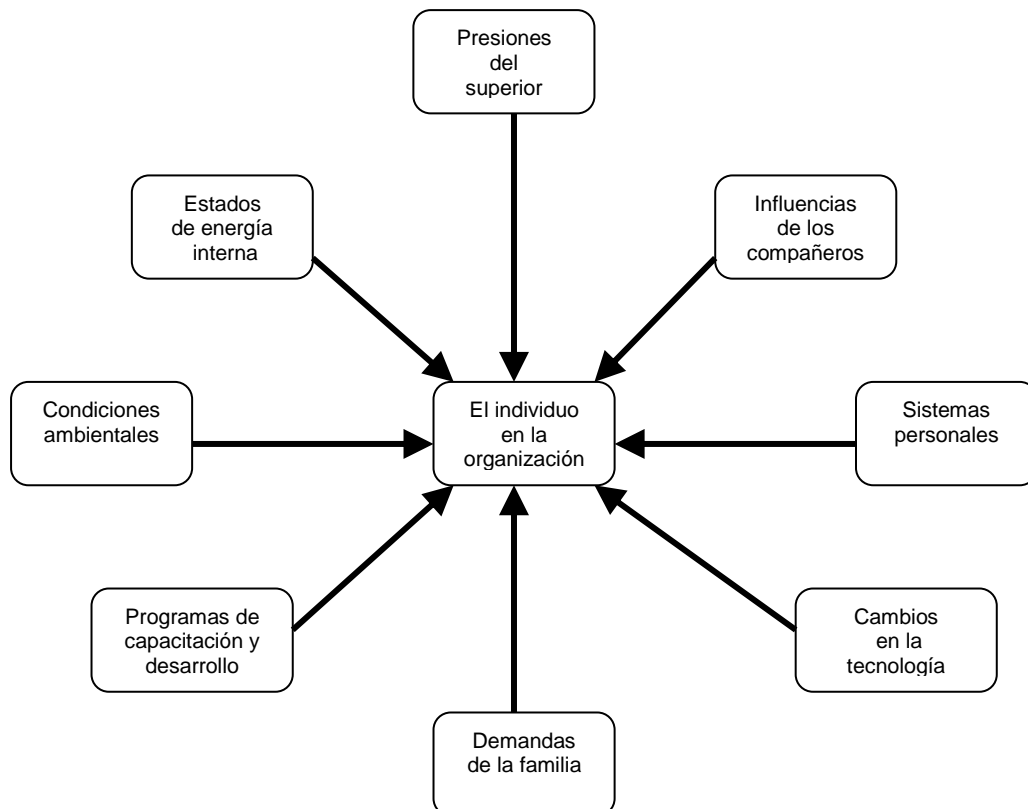
1. El comportamiento es causado por alguna situación
2. El comportamiento se dirige hacia las metas

³ Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Pág. 58

3. El comportamiento que se puede observar, medir
4. El comportamiento que no se puede observar (el pensamiento, percepción)

El propósito del comportamiento humano es adaptarse a las tensiones de necesidad-estímulo de manera que lo lleven a la satisfacción.

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos como las características de la personalidad, capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción, de actitudes, de emociones, de valores y externos como las características de la organización sistemas de recompensas y castigos, de políticas, de factores sociales, se pueden incluir las presiones del jefe, las influencias de sus compañeros, los cambios en la tecnología utilizada para la organización, las demandas y presiones de la familia, los programas de entrenamiento y las condiciones ambientales.



“Cuadro: Factores potenciales que influyen al individuo en la organización.”⁴

Se puede decir que el comportamiento es un proceso de búsqueda del equilibrio con relación a ciertas tensiones, las cuales lo motivan a un comportamiento que lo aliviará de las mismas.

Los indicadores de un comportamiento desequilibrado son: las frecuentes renunciaciones, los celos y la desconfianza, el deseo porque se le dé a la persona atención excesiva, las quejas, las mentiras y los chismes.

2.1.6 PERSONALIDAD

“La personalidad es la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás.”⁵

2.1.6.1 DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

Se piensa que la personalidad de un adulto está integrada por factores genéticos y ambientales y moderados por los elementos de la situación.

a) Los factores hereditarios

Se definen en el momento de la concepción. La estatura física, el atractivo del rostro, el sexo, el temperamento, los reflejos y la composición muscular, el grado de energía y los ritmos biológicos son características que, en general, se

⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Pág. 54

⁵ Robbins Stephen P., Comportamiento organizacional, Pág. 101

toman como sujetas, considerable o totalmente, a la influencia de nuestros progenitores. Son transmitidos por los genes, los genes determinan el equilibrio hormonal, éste determina el físico, el cual forma a la personalidad.

b) Los factores ambientales

La cultura en la que crecemos, las normas de nuestra familia, amigos y grupos sociales, así como otras influencias a las que estamos sujetos. La cultura establece las normas, actitudes y valores que pasan de una generación a otra y que resultan consistentes con el tiempo.

Los factores hereditarios o los ambientales son importantes; los hereditarios fijan los parámetros o límites exteriores, pero el potencial completo del individuo estará determinado por su facilidad para adaptarse a las demandas y los requisitos del entorno.

c) La situación

Influye en las consecuencias que los factores hereditarios y los ambientales tienen en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque suele ser estable y consistente, cambia de acuerdo con la situación. Ciertas situaciones influyen más que otras en la personalidad. Las situaciones sí limitan la conducta de manera bastante diferente; algunas situaciones limitan mucho la conducta y otras la alimentan muy poco.

2.1.6.1 RASGOS DE LA PERSONALIDAD

Algunas características populares serían timidez, agresividad, sumisión, holgazanería, ambición, lealtad, etc.

“Dieciséis rasgos primarios de la personalidad.”⁶

1. Reservado	vs.	Extrovertido
2. Menos inteligente	vs.	Más inteligente
3. Afectado por sentimientos	vs.	Emocionalmente estable
4. Sumiso	vs.	Dominante
5. Serio	vs.	Despreocupado
6. Oportunista	vs.	Escrupuloso
7. Tímido	vs.	Arriesgado
8. Obstinado	vs.	Sensible
9. Confiado	vs.	Suspicaaz
10. Práctico	vs.	Imaginativo
11. Franco	vs.	Astuto
12. Seguro de sí mismo	vs.	Aprensivo
13. Conservador	vs.	Experimentador
14. Dependiente del grupo	vs.	Autosuficiente
15. Incontrolado	vs.	Controlado
16. Relajado	vs.	Tenso

Estos dieciséis rasgos son fuentes bastante estables y constantes de la conducta y permiten prever el comportamiento del individuo en situaciones específicas pues ponderan las características de acuerdo con la importancia que tienen en la situación.

Como la mayor parte de las personas se ubican en un amplio rango intermedio en cuanto a la mayor parte de las características de los rasgos, los rasgos de la personalidad se deben considerar dentro del contexto de la situación.

2.1.7 INTELIGENCIA EMOCIONAL

⁶ Robbins Stephen P., Comportamiento Organizacional, Pág.102

Se refiere a las cualidades como la comprensión de los sentimientos propios, empatía con otras personas y la regulación de las emociones para mejorar la vida. Este tipo de inteligencia tiene que ver con la habilidad de vincularse con la gente y entender sus emociones. Un trabajador con una alta inteligencia emocional podría ser capaz de reunir comportamientos como medir mentalmente a las personas, agrandar a otros e influir en ellos. Sin un alto grado de inteligencia emocional, una persona puede tener una capacitación excelente, habilidades analíticas superiores y una gran carga de sugerencias innovadoras y aún así no sería un gran líder.

“En los cinco factores clave de la inteligencia emocional se incluyen los siguientes:”⁷

1. Autoconciencia: habilidad para entender los estados de ánimo, emociones y necesidades propias, así como el impacto que tienen éstas en otros. La autoconciencia incluye también el uso de la intuición para tomar decisiones con las que se puede vivir a gusto.
2. Autorregulación: habilidad de controlar la impulsividad, calmar la ansiedad y reaccionar con ira apropiada a las circunstancias. El grado correcto de autorregulación ayuda a evitar que una persona haga berrinche cuando las actividades no resultan como se planearon.
3. Motivación: una pasión por el trabajo basada en razones distintas al dinero o el status, como la de disfrutar la tarea en sí misma. También, el empuje, la persistencia y el optimismo cuando se enfrentan descabros.

⁷ Dubrin Andrew J., Fundamentos de comportamiento organizacional, Pág. 35

4. Empatía: capacidad de responder a los sentimientos de otros sin que hayan sido expresados verbalmente. Asimismo, la capacidad de responder a la gente de acuerdo con sus reacciones emocionales.
5. Habilidades sociales: competencia en el manejo de las relaciones y en la construcción de redes de apoyo, y capacidad de establecer relaciones positivas con la gente.

2.1.7.1 EL CONTROL DE LAS EMOCIONES

Las emociones en sus aspectos internos son bien difíciles de controlar. En cambio, en sus aspectos externos son más fáciles de lograr. El mundo de las emociones ha sido considerado siempre conflictivo, ya que crea dos tipos de problemas; el problema del predominio entre ellos y la discordancia de ellos y la razón.

Algunos consejos para aprender a controlar las emociones son los siguientes:

- ⇒ Mantener una apariencia tranquila ante los estímulos que nos provocan temor.
- ⇒ Controlar el lenguaje, ya que el control de las palabras ayuda a disciplinar las emociones.
- ⇒ Aclarar cada día nuestros pensamientos.
- ⇒ Hacer comparaciones con las diferentes situaciones.

2.1.8 VALORES

Otro factor que influye en el comportamiento organizacional son los valores y creencias de la gente. Un valor se refiere a la importancia que una persona concede a algo que sirve como guía para la acción. Los valores también están ligados con las creencias duraderas de que un módulo de conducta es mejor que el modo opuesto.

2.1.8.1 LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional porque establecen las bases para comprender las actitudes y la motivación y porque influyen en la percepciones. Las personas ingresan a una organización con ideas preconcebidas de lo que “debe” y lo que “no debe” ser. Es evidente que estas ideas implican valores. Por otra parte, implican interpretaciones de lo bueno y de lo malo. Es más, implican unas conductas o resultados que se prefieren a otros. En consecuencia, los valores obscurecen la objetividad y la racionalidad.

2.1.8.2 FORMA EN QUE SE APRENDEN LOS VALORES

La gente no nace con un conjunto particular de valores. Más bien, los valores se aprenden en el proceso de crecimiento. Una forma importante en que adquirimos los valores es mediante la imitación de patrones. A menudo una persona que se siente orgullosa de su trabajo creció rodeada de gente que tenía una sólida ética de trabajo. Los patrones pueden ser los padres, maestros, amigos, hermanos, e incluso figuras públicas. Si nos identificamos con una persona en particular hay una alta probabilidad de que desarrollemos algunos de sus valores más importantes.

Muchos valores clave, se aprenden mediante la religión, con lo que ésta se convierte en la base moral de la sociedad. Los valores que uno desarrolla la

primera etapa de la vida, se relacionan con la clase de persona que uno es ahora, que será y la calidad de relaciones que uno forma.

2.1.8.3 TIPOS DE VALORES

Gordon W. Allport “identifica seis tipos de valores:”

1. *Teóricos*: los que conceden gran importancia a la búsqueda de la verdad por medio de una posición crítica racional.
2. *Económicos*: los que subrayan lo útil y lo práctico.
3. *Estéticos*: los que conceden gran valor a la forma de la armonía.
4. *Sociales*: los que conceden gran valor al amor por la gente.
5. *Políticos*: los que conceden la importancia a la obtención de poder e influencia.
6. *Religiosos*: los que se refieren a la unidad de la experiencia y al conocimiento del cosmos como un todo.

2.1.9 ACTITUDES

“Las **actitudes** son proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Cuando afirmo, “me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud ante el trabajo.”⁸

⁸ Robbins Stephen P., Comportamiento organizacional, Pág. 179

No son lo mismo que los valores, pero los dos están interrelacionados, como se puede ver al analizar los tres componentes de una actitud: El conocimiento, el afecto y la conducta. El suponer que las actitudes constan de los tres elementos ya mencionados, ayuda a comprender su complejidad y la posible relación entre actitudes y conducta.

Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de los padres, profesores y compañeros. En los primeros años de vida se empieza moldeando las actitudes imitando a las personas que se admira, respeta o, incluso quizá, se tiene. Se observa cómo actúan familia y amigos, y se forman nuestras actitudes y conducta en consecuencia. Las personas imitan las actitudes de personas que gozan de popularidad o de quienes son objeto de su admiración y respeto.

A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables. En las organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan la conducta laboral.

2.1.10 ÉTICA

“El último factor clave para entender a los individuos dentro de las organizaciones es la ética, es decir, las creencias de un individuo acerca de lo que es correcto e incorrecto, o bueno y malo. También puede considerarse como el vehículo que convierte los valores en acciones. Es un aspecto importante cuando se estudian las reacciones de los administradores y el funcionamiento de las organizaciones.”⁹

La conducta ética de los miembros de la organización influye de manera importante en la forma en que una empresa será percibida en el interior y en el exterior. Si la conducta de varias personas, falta descaradamente a la ética, puede violar la ley y conducir a la intervención externa.

⁹ Dubrin Andrew J., Fundamentos de comportamiento organizacional, Pág. 35

2.1.11 COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El estudio del comportamiento humano, surge como una respuesta a la problemática que existe en la organización, respecto a la forma de conducirse de los empleados que laboran en ella.

Comportamiento humano

Acción que se origina en una actitud, se refiere a la tendencia que tiene una persona a reaccionar hacia alguien o algo de cierta manera amigable, cálida, agresiva, hostil, apática o de muchas otras maneras.

Son las actitudes que realiza el ser humano con el anhelo mismo de satisfacer las necesidades existentes. La conducta que presenta un individuo en un momento dado dependiendo del estímulo y también mecanismo biológicos (salud o enfermedad), de sus experiencias pasadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y en general de su personalidad.

2.1.12 NECESIDADES DEL EMPLEADO

Muchos estudiosos de la conducta humana han ofrecido teorías de la necesidad, entre ellos Alfeder en 1972 “ha planteado una teoría potencialmente útil:”

Considera que el individuo tiene tres grupos básicos de necesidades:

1. Existenciales: la necesidad de bienes para la existencia material como por ejemplo alimentos, agua, salario y beneficios marginales.

2. De relación: la necesidad de mantener relaciones interpersonales con amigos, familia, supervisores, colaboradores y subordinados.
3. De crecimiento: la necesidad de desarrollo personal, es decir, la necesidad de mejorar el potencial creativo o productivo del individuo.

Esta teoría reconoce explícitamente el potencial de frustración o regresión, propone, por ejemplo, que si el intento de satisfacer las necesidades de crecimiento resulta frustrado, entonces las necesidades de relación adquieren una mayor importancia.

2.1.13 COMPORTAMIENTO POSITIVO Y NEGATIVO

Comportamiento positivo

Un trabajador de la línea de ensamble, por ejemplo, frustrado en su esfuerzo por ser reconocido, debido a la naturaleza de su trabajo, puede buscar reconocimiento fuera de este, ganándose el gafete de “capitán” en el equipo de fútbol de la fábrica. Para satisfacer las necesidades de pertenencia, un trabajador puede admitir las normas y valores de un grupo que juega boliche los fines de semana. Ambos son ejemplos de comportamiento positivo de adaptación y que son sustitutos que las personas utilizan para reducir la frustración y satisfacer necesidades.

Comportamiento negativo

Cuando se impide al individuo satisfacer sus necesidades, este puede utilizar uno o más de los mecanismos de defensa, en lugar de adoptar un comportamiento para resolver los problemas. Tales mecanismos nos “protegen” en el intento de enfrentar nuestra realidad.

“Patrones generales de comportamiento defensivo que han sido identificados como los más comunes.”¹⁰

1. Aislamiento

Una forma obvia de evitar la realidad es aislarse o eludir esas situaciones que resultan frustrantes. El aislamiento puede ser físico (abandonar la escena), pero más probable será interior, y se manifiesta en la apatía. Los trabajadores cuyos puestos brindan poca satisfacción pueden aislarse; esto se nota en sus ausencias excesivas, en sus retardos o en la rotación.

2. Agresión

Una reacción común de la frustración es la agresión. En algunos casos, puede darse un ataque directo contra la causa de la frustración; sin embargo, muchas veces esto no es posible. Desafortunadamente, con frecuencia, la agresión es dirigida hacia otro objeto o persona. Esto se conoce como “agresión desviada”.

3. Sustitución

Esto ocurre cuando un individuo pone otra cosa en lugar del objeto original. Un empleado frustrado en sus esfuerzos de promoción puede sustituir esto logrando ser líder de un grupo de trabajo cuyos objetivos consisten en resistir la política administrativa.

¹⁰ Velázquez Mastretta Gustavo, Humanismo en la administración, Pág. 101

4. Compensación

Cuando una persona se excede en un área o actividad para contrarrestar sus deficiencias en otras, utiliza este mecanismo de defensa. Un superior que tiene una personalidad desagradable puede compensarla mediante intentos de desarrollar buenas “relaciones humanas” con sus subordinados.

5. Represión

Con frecuencia el individuo reprime una situación o problema para reducir la frustración. A veces la represión es una respuesta casi automática por medio de la cual surgen incidentes que le causan la ansiedad o frustración si permanecen en el nivel consciente de la mente. Así, un subordinado olvida rápidamente una situación desagradable con un superior.

6. Regresión

Cuando se enfrentan a la frustración, ciertos individuos se vuelven (regresan) a formas infantiles de comportamiento en su intento por evitar la fea realidad. En una situación de trabajo, esto se manifiesta con algún tipo de juego ruidoso.

7. Proyección

Consiste en atribuir los sentimientos propios a otra persona. A un subordinado le cae mal un supervisor por alguna razón, y puede tratar de hacer que este parezca ineficaz siempre que se presente la oportunidad. Tratará de justificarse diciendo “a mi jefe nunca le caí bien desde el momento en que llegué”.

8. Racionalización

Esto ocurre cuando el individuo aduce una causa de comportamiento menos humillante y más socialmente aceptable que la verdadera. Un ejemplo de este mecanismo defensivo es pensar que el propio desempeño deficiente se debe al equipo obsoleto, y no a una falla personal.

2.1.14 MOTIVACIÓN DIRECTIVA

La motivación directiva es la acción que realiza un administrador para inspirar, animar y estimular a sus colaboradores.

Por lo general un líder anima a su gente, con frecuencia le sirve de inspiración, a veces sin embargo, debe recurrir a otros medios para motivar, si las circunstancias lo exigen.

La inspiración. Inspirar es despertar en los colaboradores el deseo de dar lo mejor de sí mismos. La inspiración parte del estilo de mando, de la personalidad y de la forma de trabajar del líder-dirigente.

El ánimo. Animar es estimular a los colaboradores por medio del apoyo, la aprobación y el reconocimiento (de sus meritos o de un trabajo bien hecho).

El impulso. Impulsar es motivar o incitar a los colaboradores a trabajar, utilizando para tal fin medios que pueden llegar –si fuera necesario– hasta la coerción y el temor.

Para un administrador-líder, las consideraciones más importantes en la motivación directa son de orden emotivo y psicológico (inspiración, ánimo e impulso). Uno de los factores clave en la motivación se encuentra en los deseos de reconocimiento y satisfacción personal que todos tenemos.

“Como humanos, aspiramos al máximo aprovechamiento de nuestra capacidad, a un sentimiento de importancia y a que nuestros meritos sean reconocidos.”¹¹

SU COMPORTAMIENTO ACTUA SOBRE EL DE SUS COLABORADORES	
Si usted	Hay muchas posibilidades que sus colaboradores den muestra de
Dirige, administra, forma, aconseja	Respeto, obediencia, reconocimiento, adhesión
Ayuda, sostiene, decide por su bien, compadece	Confianza, aceptación, benevolencia y hasta indolencia
Da su acuerdo, coopera, actúa con amistad	Ayuda, efecto, gentileza, bondad
Respeto, da entera confianza, admira, pide ayuda	Ayuda, consejo, o tal vez burla y conmiseración.
Actúa con timidez, obedece a pie juntillas a sus superiores	Arrogancia, toma de liderazgo, lucha por el poder
Se irrita, es muy prudente	Represalias
Manifiesta escepticismo, anticonformismo, oposición al poder superior y agresividad hacia el sistema	Rechazo, criticas, malestar
Ataca, sanciona, actúa con dureza, critica	Hostilidad, resistencia, rebelión, revancha
Explota, reniega, rechaza, rehúsa, es sistemáticamente negativo, desvalorizado o despreciativo	Desconfianza, temor, inferioridad, neurosis.
Usted es casi siempre el responsable de lo que pasa y recoge lo que	

¹¹ Velázquez Mastretta Gustavo, Humanismo En La Administración, Pág. 114

sembró.

2.2.1 SATISFACCION LABORAL

En este capítulo se analizan algunas definiciones de la satisfacción laboral, la importancia que tiene, las fuentes de satisfacción laboral, la forma en que los empleados manifiestan su insatisfacción laboral, así como las causas que la provocan y por último la relación de este tema con las recompensas.

2.2.1 CONCEPTO DE SATISFACCION LABORAL

Para poder entender que es la satisfacción laboral es indispensable analizar algunas definiciones que nos ofrecen diversos autores, lo que nos permitirá construir una definición propia basada en esos conceptos.

1. “La satisfacción laboral es una actitud que los individuos tienen hacia sus trabajos. Es el resultado de la percepción que tienen de sus trabajos, basada en factores tales como estilo, políticas y procedimientos del supervisor, afiliación al grupo, condiciones laborales y prestaciones”.¹²
2. “La satisfacción laboral es la forma favorable o desfavorable en que ven los trabajadores sus puestos”.¹³
3. Robbins Stephen P., define la satisfacción laboral como “la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de

¹² Gibson James L, Ivancevich John M, Donnelly James H, Organizaciones: conducta, estructura, proceso, Pág. 108

¹³ Werther William B Jr, Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos, Pág. 300

satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.”

En relación a estas tres definiciones puedo decir que la satisfacción laboral es la actitud que los empleados adoptan frente a su trabajo, después de haber percibido su entorno laboral.

La satisfacción laboral es como un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos y las intenciones del comportamiento. Se adquiere desde el momento en que el individuo entra a la organización, debido a que así satisface necesidades que son prioritarias, conforme transcurre el tiempo otras necesidades se vuelven importantes y la organización le ayuda a satisfacerlas.

“Que yo esté satisfecho con mi trabajo depende de”: ¹⁴

Expectativas. Si yo espero que mi trabajo sea estimulante o bien pagado y no lo es, entonces estaré insatisfecho. Pero si espero que sea aburrido y mal pagado y resulta así, mi frustración podrá ser mínima.

Autoevaluación. Si yo me considero una persona generalmente satisfecha no estaré dispuesto a reconocer que un oficio me puede confundir. Si soy de temperamento alegre, esto reflejará en mi actitud hacia el oficio.

Normas sociales. Si otras personas, a quienes respeto, ven mi oficio como bueno o como un oficio en el cuál yo debiera estar satisfecho, o si me dicen que lo que estoy haciendo es importante, entonces, hay más probabilidades que me sienta satisfecho.

¹⁴ Strauss George, Sayles Leonard R, Personal, problemas humanos de la administración, Pág. 17

Comparaciones sociales. Si todos mis amigos tienen empleos más estimulantes que el mío, entonces me sentiré más insatisfecho que si todos estuviéramos en iguales condiciones.

Relación insumo/resultado. La satisfacción con mi empleo depende de cómo perciba la relación entre lo que yo apporto al trabajo (insumo) y lo que obtenga de él (resultado). Si trabajo duro y no logro terminar lo que trataba de realizar me sentiré menos satisfecho que si me hubiera contentado con hacer muy poco esfuerzo.

Compromiso. Si teniendo varias oportunidades en qué escoger, después de pensarlo bien me decido por un determinado oficio, he adquirido libremente un compromiso, y entonces no estaré dispuesto a reconocer que ese oficio no es satisfactorio, pues ello equivaldría a confesar que mi capacidad para hacer una buena elección es defectuosa. Mi sentido de compromiso será más fuerte si mi decisión es bien conocida entre mis amistades.

Ilusiones.- Si entre mis compañeros se habla mucho de la paga, consideraré que la paga es importante. Si la administración da más publicidad a su programa de enriquecimiento de oficios, probablemente creeré que eso es importante... y me sentiré desilusionado si el programa no responde a la publicidad.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION LABORAL

El hombre pasa la tercera parte de su vida activa en el trabajo, y si su empleo no le ofrece estímulos, puede verse frustrado, y provocarle diferentes reacciones que manifiesta en la organización y son de consecuencias costosas.

“La existencia de oficios, que no proporciona satisfacciones crea una situación malsana, perjudicial para el individuo, para la organización que lo emplea, y para la sociedad en general”.¹⁵

¹⁵ Strauss George, Sayles Leonard R, Personal, problemas humanos de la administración, Pág. 19

La satisfacción laboral es de gran importancia, debido a que un trabajador satisfecho tendrá menores tasas de rotación, retardos y ausentismo, por el contrario los trabajadores insatisfechos tienden a sufrir problemas médicos, esto ocasionaría para la empresa gastos médicos y pérdida de los empleados, y por lo regular los trabajadores llevan una actitud negativa de trabajo a sus hogares.

“La importancia de la satisfacción gira en torno a cuatro interrogantes”:¹⁶

- ⇒ ¿Hay espacios para mejoras?
- ⇒ ¿Quién está relativamente más insatisfecho?
- ⇒ ¿Qué contribuye a la satisfacción del empleado?
- ⇒ ¿Cuáles son los defectos de las actitudes negativas de los empleados?

Con base a estas cuatro interrogantes se puede predecir si la satisfacción laboral es importante o no, es decir que el gerente puede determinar si la satisfacción de sus empleados en su puesto es importante al contestar las cuatro interrogantes.

“Los administradores tienen cuando menos, tres motivos para interesarse por el grado de satisfacción laboral existente en sus organizaciones:”¹⁷

1. Existen muchas evidencias de que los empleados insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.

¹⁶ Keith Davis, Newstrom John W, Comportamiento humano en el trabajo, Pág. 278

¹⁷ Robbins Stephen P., Comportamiento organizacional, Pág. 196

2. Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
3. La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

2.2.3 FUENTES DE SATISFACCIÓN

La satisfacción que tenga el individuo en su trabajo es el resultado de su entorno laboral y de la remuneración de las actividades que realiza así como la equidad con relación a sus compañeros de trabajo.

“Para incrementar el potencial de satisfacción de los empleados existen diferentes formas, por ejemplo incentivos monetarios, en especial aquellos que están ligados a su desempeño individual, retribuciones en especie, incentivos no monetarios, como el reconocimiento público y no público, los cargos honorarios, períodos sabáticos, pagados o no pagados, programas de reembolso, etc.”.¹⁸

Cuando se toma en cuenta a los trabajadores y se les asigna un supervisor que se interese por ellos, se sienten más confortables y parte de la organización, porque cuidan de ellos y les ofrecen oportunidades para que participen en la toma de decisiones.

“La satisfacción en el empleo es un factor crítico en el comportamiento organizacional. Deberá ser entendido, vigilado y manejado de manera que se eviten algunos resultados potenciales en forma de insatisfacción que pudiera afectar a las organizaciones.”¹⁹

¹⁸ Gómez Mejía Luis R, Balkin David B, Cardy Robert L, Dirección y gestión de recursos humanos, Pág. 399

¹⁹ Keith Davis, Newstrom John W, Comportamiento humano en el trabajo, Pág. 277

“Cinco modelos predominantes de satisfacción laboral especifican sus causas”:²⁰

Satisfacción de necesidades. Este modelo propone que la satisfacción depende del grado en que las características del trabajo permiten que el individuo satisfaga sus necesidades. Aunque estos modelos generan un grado significativo de polémica, en general se acepta que la satisfacción de necesidades se relaciona con la satisfacción laboral.

Discrepancias. Este modelo propone que la satisfacción es un resultado de expectativas cumplidas, es decir, la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de promoción, y lo que recibe de verdad. Cuando las expectativas son mayores que la realidad, la persona está insatisfecha. Por el contrario, el modelo predice que el individuo está satisfecho si logra resultados que van más allá de sus expectativas.

Logro de valores. La satisfacción resulta de la percepción de que un trabajo permite alcanzar valores laborales importantes para el individuo. En general, el logro de valores guarda relación positiva con la satisfacción laboral; por ello los administradores pueden mejorar la satisfacción de los empleados al estructurar el ambiente laboral, sus retribuciones y sus reconocimientos para reforzar los valores de los empleados.

Equidad. En este modelo, la satisfacción depende del grado de “justicia” con el que se trata al individuo en el trabajo. Dicha satisfacción resulta cuando el sujeto percibe que los resultados de su trabajo, en relación con sus aportaciones, son favorables en comparación con los resultados o aportaciones de personas cercanas a él. La justicia que perciben los empleados en los sueldos y promociones tiene relación con la satisfacción laboral.

²⁰ Kinicki Angelo, Kreither Robert, Comportamiento organizacional, Pág. 156

Componentes de predisposición/genéticos. Este modelo de satisfacción intenta explicar por qué algunos empleados parecen estar satisfechos en una amplia variedad de circunstancias laborales, mientras que otros siempre parecen insatisfechos. Dicho modelo se basa en la creencia de que la satisfacción laboral depende en parte de rasgos personales y factores genéticos. Esto implica que las diferencias individuales estables son tan importantes como las características del medio ambiente laboral.

2.2.4 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL

1. “El sueldo se refiere a que la cantidad que recibe sea equitativa al trabajo que desempeña.
2. El puesto es en el que se le ofrecen oportunidades de aprendizaje y la aceptación de responsabilidades.
3. Las oportunidades de ascenso les ayudan a avanzar dentro de la organización.
4. El supervisor debe tener la capacidad para mostrar interés y preocupación, por los empleados.
5. Y por último los compañeros de trabajo que son amistosos, competentes y cooperativos.”²¹

²¹ Gibson James L, Ivancevich John M, Donnelly James H, Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, Pág. 109

Estas características son las más comunes y fundamentales para cualquier organización.

2.2.5 INSATISFACCIÓN LABORAL

Cuando los empleados están insatisfechos con sus puestos, y esos sentimientos son firmes y persistentes, es indispensable entender que percusión pudiera tener en sus comportamientos subsecuentes.

“Un empleado insatisfecho tiene más probabilidades de llegar tarde a su trabajo, disminuir su nivel de productividad, robar a la organización o renunciar; estos son algunos de los efectos que los empleados insatisfechos tienden a hacer en la organización.”²²

2.2. CONDUCTA DEL EMPLEADO INSATISFECHO

Desempeño del empleado. Las recompensas son de gran importancia en el desempeño del empleado, debido a que si las considera inadecuadas puede tener un bajo rendimiento, por ello, las recompensas deben ser en proporción al puesto que ocupa y con relación a sus compañeros.

Rotación de personal. Los trabajadores insatisfechos son los que tienen un alto índice de rotación, esto ocasiona a la organización costos directos e indirectos para que pueda integrar a otros trabajadores a la misma. Es posible que la insatisfacción se deba a que no tienen reconocimiento en el empleo, tengan estancamiento personal en su carrera y busquen mejores oportunidades en otras organizaciones.

²² Keith Davis, Newstrom John W., Comportamiento humano en el trabajo, Pág. 281

Estrés percibido. El estrés puede tener efectos muy negativos en la conducta y la salud del individuo. Es un factor que guarda relación positiva con el ausentismo, rotación de personal, cardiopatías coronarias e infecciones virales. El estrés percibido tiene relación negativa intensa con la satisfacción laboral; por ello se espera que los administradores intenten reducir los efectos negativos del estrés al mejorar la satisfacción laboral.

Faltas. Los empleados que sienten menos satisfacción en el trabajo tienden a faltar con mayor frecuencia, estos no necesariamente planean incumplir, pero les resulta más fácil responder a las oportunidades para hacerlo, por lo general estas ausencias optativas son los lunes o viernes, pero se pueden reducir mediante exámenes médicos antes de que entren a la organización y checar sus antecedentes laborales.

Robo. El robo por parte de los empleados, no es más que consecuencia de la insatisfacción que tienen, ya que consideran que es una forma de venganza contra la organización y se sienten frustrados, porque no tienen una remuneración equitativa, maltrato de sus supervisores, reconocimiento de su trabajo, etc.

Otra manera en que podrían expresar su insatisfacción con las condiciones del empleo es mediante los retardos, una situación de retardos constantes con frecuencia es un síntoma de actitudes negativas.

Cuando un individuo se frustra al intentar algún objetivo que desea se enfocará a resultados alternativos deseados o expresará alguna clase de conducta defensiva, en un intento de apaciguar sus sentimientos de frustración, como un modo de reducir la tensión.

Cuando las necesidades de los individuos se frustran, el comportamiento del empleado se hace agresivo regresivo, obsesivo o resignado.

La regresión es un tipo de comportamiento que se visualiza cuando una persona realiza actos inmaduros, por ejemplo, una queja irrazonable y un lloriqueo ponen presente la frustración, lo que ocasiona efectos adversos en los asociados.

Los mecanismos de defensa de los individuos son insatisfacciones que pueden eliminarse de maneras improductivas y por lo general son altamente costosas.

Se puede decir que bajo condiciones de conflicto, frustración, fracaso y perspectivas a corto plazo, las personas tendrán un comportamiento específico como:

1. Abandonar la organización
2. Manifestar reacciones de defensa como agresión, regresión, etc.
3. Volverse apáticos y falta de interés hacia la organización, su estructura y sus objetivos, por ejemplo, cometen errores, engañan, se demoran, falta de dedicación, etc.
4. Se crea un ambiente psicológico en el cuál decrece la importancia de los factores humanos o no materiales, y adquieren importancia creciente los factores materiales.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de diferentes formas, por ejemplo en vez de renunciar, pueden insubordinarse, robar bienes de la organización, evadir parte de sus responsabilidades laborales, etc.

La conducta con relación al abandono y la negligencia abarca las variables del rendimiento, como son productividad, ausentismos y rotación; sin embargo, las conductas constructivas que permiten a los individuos situaciones desagradables,

la expresión y la lealtad, esto se presenta en ocasiones en los trabajadores sindicalizados donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación, ya que ellos manifiestan su insatisfacción por medio de procedimientos de quejas formales, estos procedimientos permiten a los sindicalizados seguir en su empleo, y creen que están actuando de manera positiva para mejorar la situación.

2.2.7 CAUSAS DEL BAJO RENDIMIENTO

Para entender las causas de un bajo rendimiento es necesario entender que el rendimiento del trabajo depende de tres elementos dentro de cualquier organización, estos elementos son el elemento humano, el elemento metodológico y el elemento mecánico.

1. El elemento humano es el hombre o la mujer que desempeña la tarea.
2. El elemento mecánico comprende las herramientas y el equipo empleado para desempeñar el trabajo y los materiales que componen el producto manufacturado.
3. El método es el proceso que el obrero emplea para desempeñar la tarea.

Frederick Herzberg, dice: “existen un total de catorce determinantes del desempeño del empleado.” Afirma que estos catorce factores se pueden dividir en motivadores (satisfactores) y de apoyo (desalentadores potenciales).

Para que los empleados se desempeñen satisfactoriamente se deben cumplir adecuadamente los sostenedores, es decir que se debe tener un nivel de sueldos y prestaciones adecuadas, una seguridad en el trabajo, confianza y respeto por sus supervisores, sin embargo estos factores solo aseguran un desempeño satisfactorio, no un desempeño máximo. Los motivadores son los que

estimulan a los empleados a desempeñarse a sus niveles máximos de capacidad.

Necesidades de apoyo:

1. Las políticas de la compañía
2. La seguridad del trabajo
3. El sueldo y las prestaciones
4. El status
5. La supervisión
6. Las relaciones interpersonales
7. Las condiciones de trabajo
8. La vida personal

Motivadores:

1. Reconocimiento
2. Crecimiento
3. Logros
4. El trabajo en si
5. Responsabilidad
6. Ascensos

2.2.8 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LAS RECOMPENSAS

La satisfacción del empleado en relación con la paga no es una cosa sencilla, ya que es una función de varios factores que la organización debe aprender a manejar.

1. La satisfacción individual con las recompensas es una función de lo que espera y de lo que se recibe.

2. La satisfacción del empleado se afecta por la comparación con otras personas en puestos y organizaciones similares.
3. La satisfacción en general es el resultado de una combinación de: recompensas extrínsecas e intrínsecas, más que de cualquier recompensa sola.

Recompensas extrínsecas son proporcionadas por la Administración en forma de dinero, gratificaciones y promociones, o por los supervisores y los compañeros en forma de reconocimiento.

Recompensas intrínsecas son las que se acumulan por el desempeño de la tarea en sí: satisfacción por el logro, sensación de influencia, sensación de competencia, la propia alabanza por un trabajo bien hecho.

La satisfacción individual se origina cuando las personas comparan sus conocimientos, educación, desempeño y esfuerzo con relación a las recompensas que reciben.

2.3 CLIMA LABORAL

2.3.1 CONCEPTO DE CLIMA LABORAL

Entendemos bien el concepto de clima laboral u organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las que pueden ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

El clima organizacional guarda una relación directa en la determinación de la cultura organizacional de la empresa, entendiendo como cultura organizacional, “el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización”.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Para Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional es “un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación”. Por lo cual establecieron nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Por lo tanto el diagnóstico del clima dentro de una organización es fundamental, ya que por medio del mismo se identifican las áreas claves que están retrasando la producción, reduciendo la eficacia que pueden generar costos inesperados en un futuro para la misma.

Brunet (1987) afirma que el clima refleja de una manera global los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a la vez en elementos del clima.

2.3.3 INDICADORES DE CLIMA LABORAL

1. Estructura:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como estructura organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

2. Responsabilidad.

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada individuo, independientemente del cargo que ocupen o del oficio que realicen, si están desarrollando la actividad que les place hacer, su labor siempre será importante, manteniendo la idea de que están aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asuman con los mejores resultados.

3. Recompensa:

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

4. Desafíos:

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares:

Un estándar, se sabe, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto:

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad:

Hoy día se le conoce como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

10. Instalaciones:

Los recursos físicos juegan un papel importante, es necesario cuidar siempre la imagen de una institución, esta debe ser de calidad y proyectar seguridad al personal que labora en ella.

III. DESCRIPCION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA

3.1 EVOLUCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

a) Campus Coatzacoalcos:

La Universidad de Sotavento A.C., es una Institución de Educación Superior, que a la fecha consta de tres *campi*, su sede principal que funciona como corporativo, se encuentra en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz; la fecha en que se constituye es el 19 de febrero de 1994, sin embargo abre sus puertas en el ciclo escolar 1994/1995-1, ofreciendo de inicio dos licenciaturas como son: Derecho y Contaduría, con planes y programas de estudio incorporados a la UNAM.

En el ciclo escolar 1995/1996-1, ofrece a la comunidad de Coatzacoalcos y la región, tres nuevas licenciaturas: Administración, Ciencias de la Comunicación e Informática, estos programas de estudios, también cuentan con incorporación a la UNAM.

Para el ciclo escolar 1997/1998-1, nuevamente incrementa su oferta educativa con tres nuevos programas de licenciatura: Arquitectura, Ingeniería Industrial y Pedagogía; en ese mismo año también ofrece la Maestría en administración, todos estos nuevos programas también con incorporación a la máxima casa de estudios del país como es la UNAM. Además de incorporar el programa de licenciatura en Derecho con RVOE de la Secretaría de Educación Pública.

Para el ciclo escolar 1999/2000-1 incorpora a su oferta educativa los programas de licenciatura en: Contaduría, Administración y Pedagogía, todos ellos con RVOE de la Secretaría de Educación Pública y en la modalidad no escolarizada.

En el ciclo escolar 1999/2000-2, obtiene el RVOE por parte de la Secretaría de Educación Pública para un nuevo programa educativo, como es el de Ingeniería en Sistemas Computacionales, misma que se ofrece en la modalidad escolarizada.

En el ciclo escolar 2000/2001-1 nuevamente se incrementa, su amplia gama de oferta educativa, con los programas de: Licenciatura en Psicología en modalidad escolarizada y Licenciatura en Derecho en modalidad abierta ambos programas con incorporación a la UNAM.

Para el año 2002/2003-1 se agrega a su oferta educativa, el programa de Licenciatura en Educación Física, esta con RVOE de la Secretaría de Educación y Cultura (hoy Secretaría de Educación de Veracruz).

En el año 2006, incorpora su primer programa de Posgrado, como es la Maestría en Educación Física.

En la actualidad la Universidad de Sotavento A.C., en su campus Coatzacoalcos, cuenta con una población de 1450 alumnos del nivel de licenciatura y 35 de maestrías.

b) Campus Villahermosa:

En la ciudad de Villahermosa Tabasco, la Universidad de Sotavento A.C., inicia actividades en el ciclo escolar 2000/2001-1, ofreciendo inicialmente cuatro programas educativos mismos que se ofrecían en modalidad escolarizada, todos ellos con incorporación a la SET, tales programas son las licenciaturas en: Arquitectura, Ciencias de la Comunicación, Economía, Informática, Ing. en Sistemas Computacionales, Ing. Industrial y Mercadotecnia.

En el ciclo escolar 2001/2002-1, la Universidad de Sotavento A.C., campus Villahermosa, incorpora cuatro nuevos programas educativos como son las licenciaturas en: Administración, Contaduría, Derecho y Pedagogía, todas ellas con programas de estudio incorporados a la UNAM en modalidad escolarizada.

En el ciclo escolar 2002/2003-1, el campus Villahermosa incrementa nuevamente su oferta educativa, agregando los programas de licenciatura en: Administración, Contaduría y Derecho, mismas que se ofrecen en la modalidad mixta, contando con el reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaría de Educación Pública.

En el año 2010 el campus Villahermosa ofrece por primera ocasión un programa de posgrado, consistente en la Maestría en Educación Física.

En la actualidad el campus Villahermosa cuenta con una población escolar de aproximadamente 827 alumnos de licenciatura y 25 de Maestría.

c) Campus Orizaba

La Universidad de Sotavento A.C., abre en la ciudad de Orizaba Veracruz en el año 2002 este nuevo plantel con una oferta educativa inicial de cinco programas educativos como son, las licenciaturas en: Administración, Contaduría, Derecho en modalidad no escolarizada, así como: Ciencias de la Comunicación e Ingeniería en Sistemas Computacionales que se ofrecen en la modalidad escolarizada; todas estas carreras cuentan con el RVOE por parte de la Secretaría de Educación Pública. Este plantel cuenta con una matrícula de 122 alumnos, todos ellos de nivel licenciatura.

3.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

a) Misión

“Formar profesionistas de Excelencia Académica, capaces de comprometerse con el desarrollo de su entorno con un amplio sentido analítico, creativo y humanista, que le otorgue liderazgo nacional e internacional, mediante la docencia, el conocimiento científico, la investigación, la difusión de la cultura y el deporte”.

b) Visión

“Ser una institución educativa líder, con reconocimiento nacional e internacional que otorgue prestigio a sus egresados en su campo profesional, con el más alto nivel de calidad y excelencia académica”

c) Valores Institucionales

- Honestidad
- Liderazgo
- Respeto
- Ética
- Sentido ecológico
- Calidad y Productividad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Disciplina
- Integración familiar
- Autoestima
- Espíritu de superación
- Innovador

d) Habilidades que promueve la Universidad de Sotavento A.C.

- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Analítico, Crítico y propositivo
- Toma de decisiones
- Comunicación oral y escrita
- Manejo de herramientas mecánicas y TIC'S
- Manejo de idiomas

e) Principios que profesa la Institución

- Libertad de cátedra
- Sentido comunitario
- La Familia

3.3 PROGRAMAS EDUCATIVOS QUE OFRECE

a) Campus Coatzacoalcos

Sistema Escolarizado con incorporación a la UNAM

- Licenciatura en Administración
- Licenciatura en Arquitectura
- Licenciatura en Contaduría
- Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
- Licenciatura en Derecho
- Licenciatura en Informática
- Licenciatura en Ingeniería Industrial
- Licenciatura en Pedagogía
- Licenciatura en Psicología

Sistema Escolarizado con RVOE de la SEP

- Ingeniería en Sistemas Computacionales

Sistema Escolarizado con RVOE de la SEV

- Licenciatura en Educación Física

Sistema Abierto con incorporación a la UNAM

- Licenciatura en Derecho SUA

Sistema Semiescolarizado con RVOE de la SEP

- Licenciatura en Administración
- Licenciatura en Contaduría
- Licenciatura en Derecho
- Licenciatura en Pedagogía

Estudio de Posgrado

- Maestría en Educación Física con RVOE de la SEV

b) Campus Orizaba

Sistema Escolarizado con incorporación a la UNAM

- Licenciatura en Informática
- Licenciatura en Pedagogía
- Licenciatura en Psicología

Sistema Escolarizado con RVOE de la SEP

- Ingeniería en Sistemas Computacionales
- Licenciatura en Ciencias de la Comunicación
- Licenciatura en Administración
- Licenciatura en Contaduría
- Licenciatura en Derecho
- Licenciatura en Pedagogía

c) Campus Villahermosa

Sistema Escolarizado con incorporación a la UNAM

- Licenciatura en Administración
- Licenciatura en Derecho
- Licenciatura en Contaduría
- Licenciatura en Pedagogía

Sistema Escolarizado con REVOE de la SEP

- Licenciatura en Administración
- Licenciatura en Contaduría
- Licenciatura en Derecho

Sistema Escolarizado con RVOE de la SET

- Licenciatura en Arquitectura
- Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

- Licenciatura en Economía
- Licenciatura en Informática
- Licenciatura en Ingeniería Industrial
- Ingeniería en Sistemas Computacionales
- Licenciatura en Mercadotecnia

Posgrado

- Maestría en Educación Física con RVOE de la SET

3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Universidad de Sotavento, A.C., es una Institución Educativa que a través de su historia, se ha transformado funcional y organizacionalmente, buscando siempre la mejora continua. A la fecha cuenta con métodos de Planeación efectiva que le permiten lograr su Misión de forma eficiente y tener una mayor competitividad en el mercado.

A partir del año 2007 da inicio a la documentación de los Programas Operativos Anuales (POA'S) en todas las áreas, en dichos POA'S quedan plasmadas las acciones educativas, administrativas y promocionales de la Institución, además de que ésta acción permite dar seguimiento para verificar su realización.

La certificación de seis de sus procesos administrativos como son: Programa de Promoción; Inscripción y Reinscripción; Biblioteca; Formación Académica; Control Escolar; y Certificación y Titulación bajo la Norma ISO 9000 en enero del año 2008, le ha permitido identificar y declarar una serie de procedimientos documentados (además de los obligatorios que establece la propia Norma ISO 9000), dentro de los cuales se encuentra el de planeación.

En septiembre de 2009 el Rector de la Universidad de Sotavento A.C., presenta ante la comunidad universitaria por primera ocasión un Plan de Desarrollo

Institucional para el periodo 2009-2013, el cual contiene 10 planes estratégicos, cada uno de ellos con sus respectivas acciones y metas definidas.

En noviembre de 2010, después de haber pasado por un proceso de reacreditación, la Institución recibe el certificado de sus procesos por segunda ocasión consecutiva, esta vez bajo la norma ISO 9001:2008, debido a la vigencia de la misma.

Para el mes de Octubre de 2012, la Universidad logra la Certificación ante la Federación de Instituciones Particulares de Educación Superior (FIMPES), lo cual se traduce en una clara estabilidad organizacional, que le fortalece internamente y lo posiciona fuertemente en su área de influencia.

La Universidad de Sotavento A.C., cuenta con la documentación que en conjunto refleja un proceso de planeación que le permite ser más efectiva en el cumplimiento de su Misión; dicha documentación está conformada por:

- Procedimiento de Planeación Estratégica, en donde se establecen los pasos a seguir para realizar el Proceso de Planeación en la Universidad.
- Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013, cuyo objetivo general es “Ofrecer a los estudiantes de la región sur del Estado de Veracruz y Estados circunvecinos, una amplia gama de programas educativos de nivel licenciatura y maestría de alta calidad académica, así como programas de educación continua y capacitación, socialmente pertinentes y con una visión sustentable”; de este se desprenden siete objetivos específicos que dan lugar a diez programas estratégicos con sus acciones y metas establecidas.
- Programas Operativos Anuales de los años 2009, 2010 y 2011, en donde se encuentran plasmadas las acciones a realizar en cada año respectivamente, por los titulares de las áreas directivas que la conforman.

3.5 NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL

La institución cuenta con elementos constitutivos que le permiten demostrar a la comunidad su personalidad jurídica y la existencia de la normatividad básica necesaria para su correcta operación. Esta documentación está conformada por:

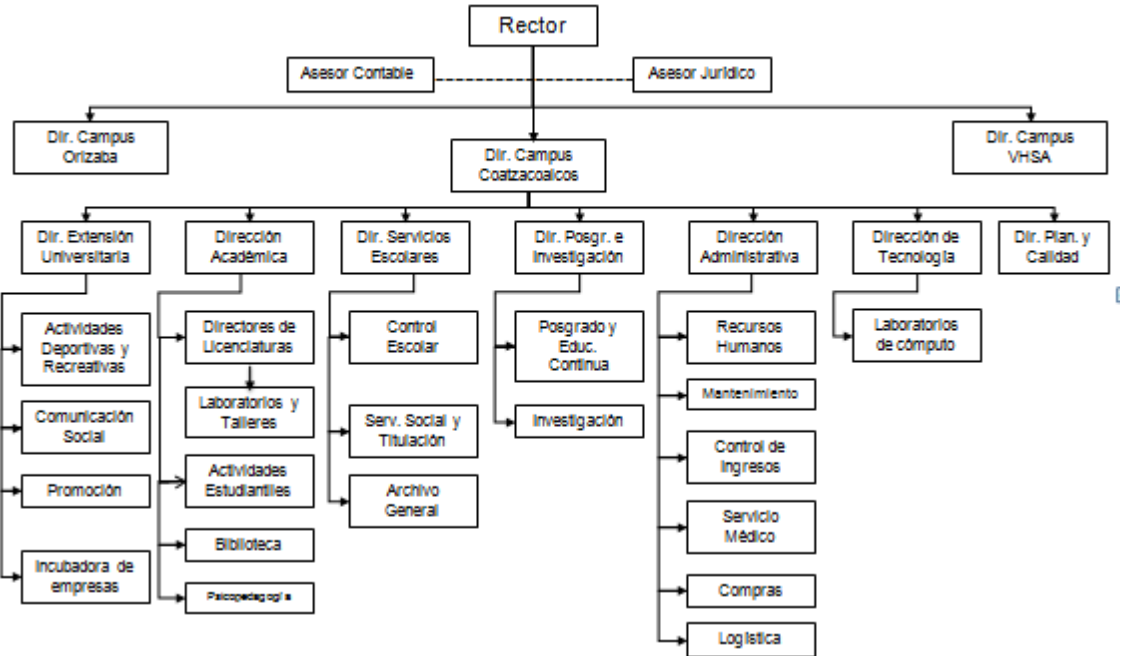
- Acta constitutiva
- Estatuto General
- Manual de Organización
- Normas Disciplinarias para los estudiantes
- Plan de Desarrollo Institucional 2009-2013
- Políticas para la Gestión Docente
- Reglamento de Becas
- Reglamento de Biblioteca
- Reglamento de Gimnasio
- Reglamento de la Imagen de la Infraestructura e Instalaciones en General
- Reglamento de Laboratorios
- Reglamento de los Talleres de Arquitectura
- Reglamento de Servicio Social
- Reglamento de Viajes
- Reglamento del Centro de Cómputo
- Reglamento Interno de las Carreras Incorporadas a la UNAM
- Reglamento Universitario de las Carreras incorporadas a la SEP

3.6 ORGANIGRAMA

La Universidad de Sotavento A.C., cuenta con un organigrama del Campus Coatzacoalcos cuya última revisión se llevó a cabo en enero de 2011, en él se establece de manera clara que la principal responsabilidad es del Rector, del cual

dependen directamente los Directores de los tres campi: Coatzacoalcos, Orizaba y Villahermosa; también puede apreciarse los diversos departamentos que conforman este Campus.

ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A. C. 2011



3.7 FACTOR HUMANO

La Universidad de Sotavento A.C., cuenta con su Estatuto General y Manual de Organización, mismos que se convierten en el marco legal para el Manual de Factor Humano, donde se encuentran descritas las políticas y procedimientos de los procesos: reclutamiento, selección, contratación y remoción, para el personal administrativo, a continuación se describen brevemente cada uno ellos.

a) Reclutamiento

Inicia en el momento en que se presenta una vacante en algún departamento de la Institución, o bien con la creación de un nuevo puesto. La notificación debe hacerse por escrito a la Dirección Administrativa, de la cual depende la Coordinación de Recursos Humanos, mediante una solicitud de personal del departamento interesado. Este proceso termina cuando se tiene información básica de prospectos para ocupar la vacante, es decir, solicitudes de empleo o currícula.

Pasos del proceso de Reclutamiento:

1. Recepción de la solicitud de personal por parte del departamento en donde se presenta la vacante.
2. Búsqueda de posibles candidatos en fuentes internas:
 - Verificar en la base de datos la existencia de posibles candidatos.
 - Publicar la vacante en medios internos para allegarnos de información sobre los interesados que pudieran ser futuros candidatos; dicha publicación puede ser en:
 - Tableros de avisos
 - Correo Electrónico
 - Bolsa de Trabajo Interna
3. Reunir información de prospectos para obtener un listado de posibles candidatos.
 - En caso de no obtenerlos, se le da seguimiento con el reclutamiento a través de fuentes externas.
4. Búsqueda de prospectos en fuentes externas.
 - Organismos Profesionales (CANACINTRA, CANACO, COPARMEX, Colegios Profesionales)

- Medios impresos (Diario del Istmo, Diario el Liberal, El Heraldito)
- Medios Electrónicos. Ligas de la página de la Universidad de Sotavento A.C.
- Otras instituciones educativas (Bolsas de Trabajo)

5. Reunir información de los prospectos y obtener el listado

b) Selección.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean, para decidir qué solicitante debe ser contratado. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Documentos para el proceso de selección

- Solicitud de empleo
- Currículum
- Si es interno, para el caso de los documentos anteriores, ver el expediente.
- Reporte de resultados de evaluación del desempeño, si el candidato es interno, siempre y cuando haya pasado por un proceso de selección.
- Documentación adicional:
 - Dos cartas de recomendación (últimos empleos)
 - Comprobante de estudios
 - Identificación oficial con fotografía. (Credencial del IFE)
 - Carta de no antecedentes penales

Selección Externa:

1. La selección se inicia con una cita entre el candidato y el departamento de Recursos Humanos o con la petición de una solicitud de empleo.
2. Solicitud de información a candidatos:
 - Solicitud de empleo
 - Currículum
 - Documentación adicional:
 - Dos cartas de recomendación (últimos empleos)
 - Comprobante de estudios
 - Identificación oficial con fotografía (Credencial del IFE)
 - Carta de no antecedentes penales (mantenimiento y administrativos)
3. Entrevista de selección preliminar (Coordinación de Recursos Humanos)

Durante esta entrevista preliminar debe iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato. La entrevista de selección preliminar consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Está interesado el candidato en formar parte de la Familia Sotavento?

Verificación de datos y referencias:

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Entrevista de selección:

La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida por el Jefe inmediato del puesto en el que se está presentando la vacante o el puesto de nueva creación. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas específicas: ¿Es el candidato idóneo para desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Examen médico:

Es conveniente que en el proceso de selección, incluya un examen médico del solicitante. Existen justificadas razones para que la Universidad de Sotavento A.C., verifique la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes problemas de salud. Se realiza por el médico de la Universidad y debe incluir un análisis completo de sangre, debiendo ser entregados en sobre sellado a la Coordinación de Recursos Humanos.

Resultados:

El resultado final del proceso de selección es el nuevo personal contratado, si este proceso se ha llevado a cabo correctamente, seguramente el nuevo personal, será el idóneo para el puesto.

Contratación

Este proceso, tiene la finalidad de cumplir con todos los requerimientos formales del inicio de la relación de trabajo entre la Universidad de Sotavento A.C. y el candidato seleccionado. Inicia al momento de tomarse la decisión de contratarlo y termina con la firma del contrato por ambas partes.

Remoción

Respecto a la Remoción, podemos mencionar dos tipos: cuando existe un contrato por tiempo determinado y un contrato por tiempo indefinido. En el primer caso, el procedimiento es sumamente sencillo: se presenta la fecha de vencimiento del contrato, se calcula y se entrega el finiquito correspondiente al empleado y se da por terminada la relación laboral.

En el segundo caso, cuando se trata de la remoción de un empleado que cuenta con un contrato por tiempo indefinido, la Dirección Administrativa a través de la Coordinación de Recursos Humanos, lleva a cabo el proceso completo, las áreas intervienen cuando es necesario enviar Actas Administrativas de situaciones o comportamientos inadecuados de los empleados y a través de la solicitud de remoción del personal a su cargo: Recursos Humanos realiza los trámites necesarios, solicitud del cálculo del finiquito a nóminas y elaboración del escrito, cheques, etc. Se habla y se entrega lo señalado en la Ley al empleado sujeto de la remoción.

3.8 RECURSOS FÍSICOS

a) Campus Coatzacoalcos

En el campus Coatzacoalcos dispone de la infraestructura básica para el desarrollo de los programas académicos, puesto que se trata de un proyecto elaborado exprofeso para una Institución educativa como se puede apreciar en los planos. El mismo cuenta con un inmueble que contempla 2 edificios de 3 niveles y 2 edificios de 4 niveles, donde se ubican las aulas, salas audiovisuales, biblioteca,

centros de cómputo, laboratorios y talleres, así como oficinas administrativas, servicio médico e instalaciones sanitarias; se cuenta también con instalaciones deportivas, jardines, cafetería y estacionamientos.

b) Campus Orizaba

En el campus Orizaba, cuenta con infraestructura básica para el desarrollo de los programas académicos, puesto que se trata de un proyecto elaborado expreso para una Institución educativa, como se puede apreciar en los planos. Se cuenta con un edificio en forma de herradura, con 3 niveles en su parte más alta, conformado por aulas, auditorio, biblioteca, centros de cómputo, laboratorios, talleres, oficinas administrativas, cafetería y servicios sanitarios; lo anterior se complementa con una explanada o cancha de usos múltiples, campo de futbol, jardín y estacionamiento.

c) Campus Orizaba

En el campus Villahermosa, se cuenta con infraestructura mínima necesaria que ha sido acondicionada para el desarrollo de los programas académicos, ya que el proyecto original no fue diseñado para una Institución educativa, como se puede apreciar en los planos. En este campus se cuenta con un edificio de 4 niveles, donde se encuentran aulas, auditorio, biblioteca, centro de cómputo, oficinas administrativas e instalaciones sanitarias; se complementa con cafetería, jardín y áreas para estacionamiento.

IV. ESTUDIO DE CAMPO

Análisis Estadístico

Para medir el Clima Laboral se utilizó un Cuestionario basándose en los nueve elementos sobre comportamiento organizacional propuestos por los autores Litwin y Stringer, el cual consta de 30 preguntas de 10 categorías. Las preguntas se encuentran agrupadas de la siguiente manera:

ÁREAS POR ANALIZAR	PREGUNTAS
--------------------	-----------

Estructura	1 – 3
Responsabilidad	4 – 6
Recompensa	7 – 9
Desafios	10 – 12
Relaciones	13 – 15
Cooperacion	16 – 18
Estandares	19 – 21
Conflictos	22 – 24
Instalaciones	25 – 27
Identidad	28 – 30

El cuestionario se aplicó el día 7 de abril del 2014 a 24 empleados que conforman el área administrativa de la institución, los cuales respondieron de manera anónima. El formato del cuestionario es el que se muestra a continuación y enseguida las gráficas obtenidas de las respuestas por área y genero.



UNIVERSIDAD DE
SOTAVENTO
FACULTAD DE PSICOLOGIA



La presente encuesta tiene la finalidad de evaluar el clima laboral, cabe mencionar que la información generada tendrá un carácter anónimo, confidencial y para uso estrictamente académico.

Sexo: F () M () O () Antigüedad en el empleo: _____

Departamento: _____ Puesto: _____

INSTRUCCIONES: A continuación le solicito encerrar en un círculo el número que corresponda a su opinión respecto a cada enunciado indicado en la columna de la izquierda, tomando en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

Donde el (1) representa su total desacuerdo con el indicador propuesto y el (5) su total acuerdo con el mismo.

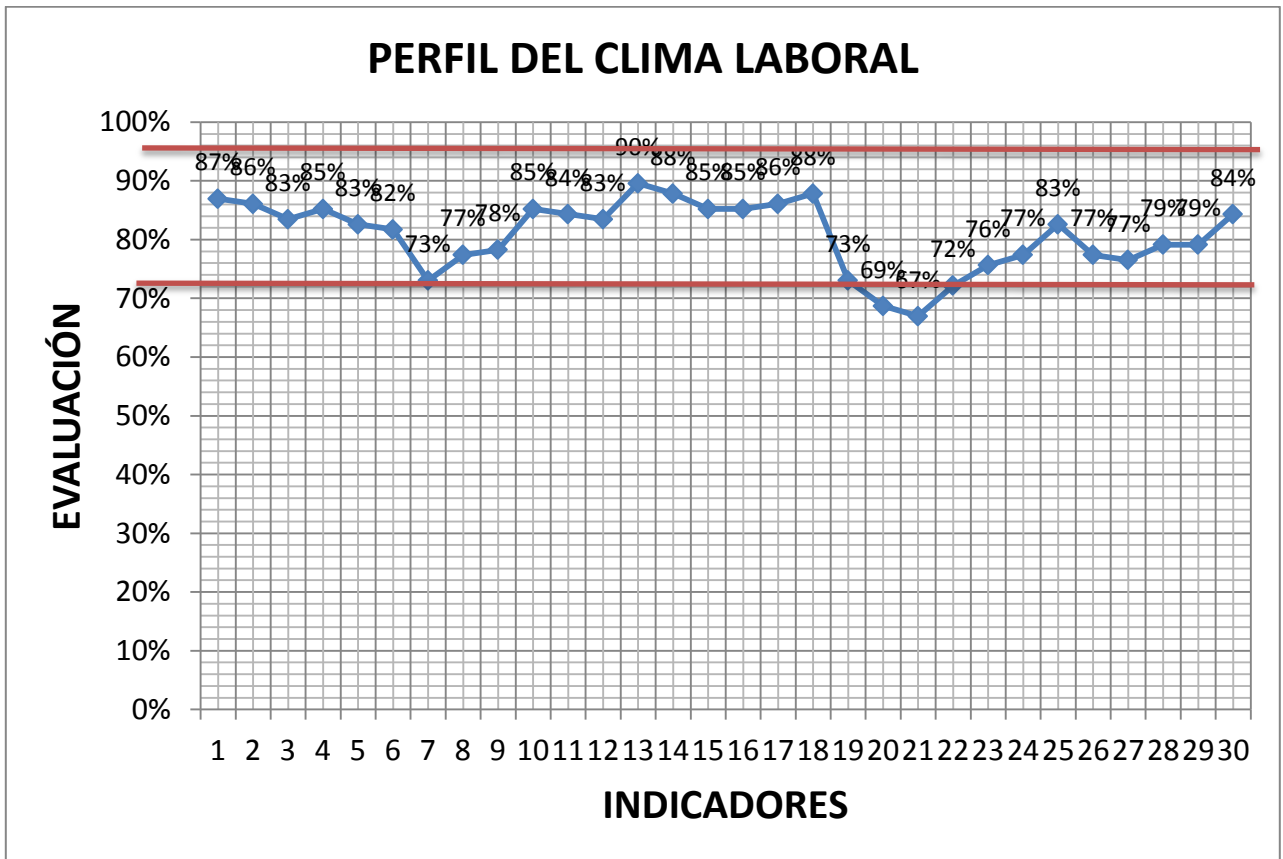
No.	INDICADORES	EVALUACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	En la Organización existe un organigrama definido y es conocido por todos los trabajadores.	1	2	3	4	5
2	El personal de la Organización desempeña las funciones de acuerdo con los requerimientos de su puesto.	1	2	3	4	5
3	Los procedimientos de la Organización permiten una comunicación eficaz entre todos sus miembros.	1	2	3	4	5
4	Los responsables de los departamentos planifican y coordinan las actividades para su correcta realización.	1	2	3	4	5
5	Los procedimientos y políticas de la Organización te permiten trabajar con autonomía.	1	2	3	4	5
6	El desempeño del personal refleja responsabilidad en cada una de sus acciones.	1	2	3	4	5

7	La Organización cuenta con un tabular de salarios, mismo que se aplica correctamente.	1	2	3	4	5
8	Los salarios en la organización son acordes a los resultados obtenidos por cada trabajador.	1	2	3	4	5
9	La Organización reconoce los logros obtenidos individual y colectivamente.	1	2	3	4	5
10	Los objetivos organizacionales representan retos posibles de alcanzar.	1	2	3	4	5
11	Todos los departamentos participan activamente para el logro de los objetivos organizacionales.	1	2	3	4	5
12	Los objetivos organizacionales involucran desafíos que desarrollan la creatividad del personal.	1	2	3	4	5
13	La relación entre jefes y subordinados es cordial y respetuosa.	1	2	3	4	5
14	La relación entre pares permite una buena relación laboral y social.	1	2	3	4	5
15	La Organización realiza actividades que promueven la convivencia social.	1	2	3	4	5
16	Los jefes de departamentos brindan el apoyo a los subordinados cuando éstos lo requieren.	1	2	3	4	5
17	Los jefes promueven la colaboración la colaboración entre los departamentos de la Organización.	1	2	3	4	5
18	Los pares de la Organización se caracterizan por el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
19	La Organización cuenta con un sistema que permite medir el desempeño laboral.	1	2	3	4	5
20	En la Organización se mide el desempeño laboral de todos sus miembros.	1	2	3	4	5
21	En la Organización se retroalimenta al personal sobre su desempeño para la mejora continua.	1	2	3	4	5
22	La Organización cuenta con un mecanismo que permite	1	2	3	4	5

	resolver los conflictos de forma imparcial.					
23	Los jefes de área propician el esclarecimiento de las diferencias para prevenir los conflictos.	1	2	3	4	5
24	Los jefes de área atienden los conflictos de manera oportuna.	1	2	3	4	5
25	Las instalaciones de la Organización se encuentran en buen estado físico.	1	2	3	4	5
26	El mobiliario y equipos electrónicos de la Organización se encuentran en buenas condiciones	1	2	3	4	5
27	Las condiciones físicas del área de trabajo influyen en su desempeño laboral	1	2	3	4	5
28	El personal comparte los ideales de la Organización.	1	2	3	4	5
29	La imagen del personal refleja su compromiso con la Organización.	1	2	3	4	5
30	El personal muestra orgullo de pertenencia a la Organización dentro y fuera de ella.	1	2	3	4	5

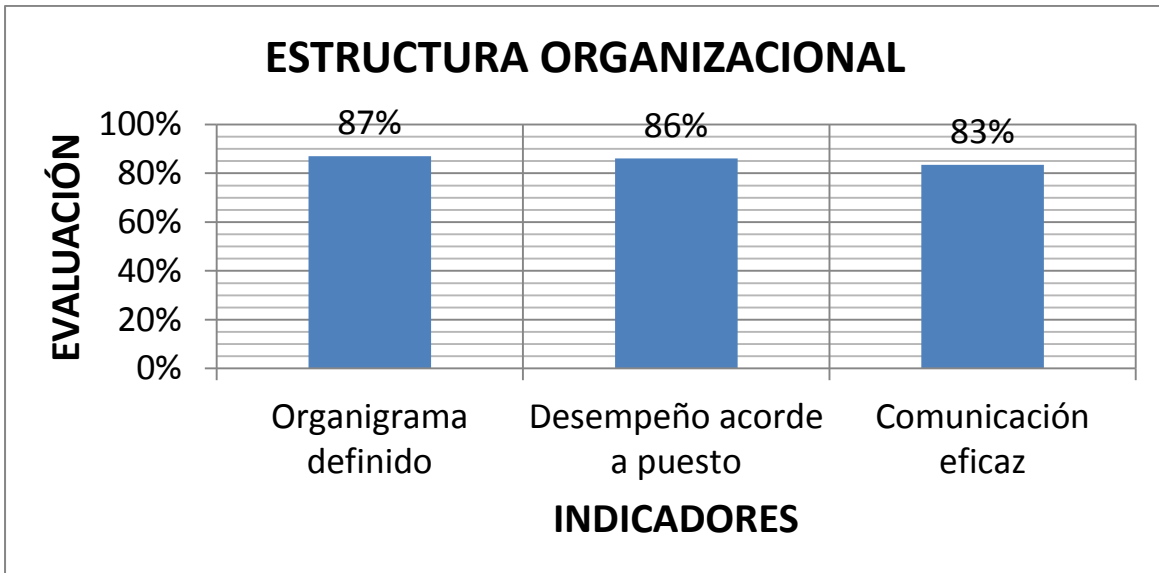
¡Gracias por su colaboración!

Análisis general del personal



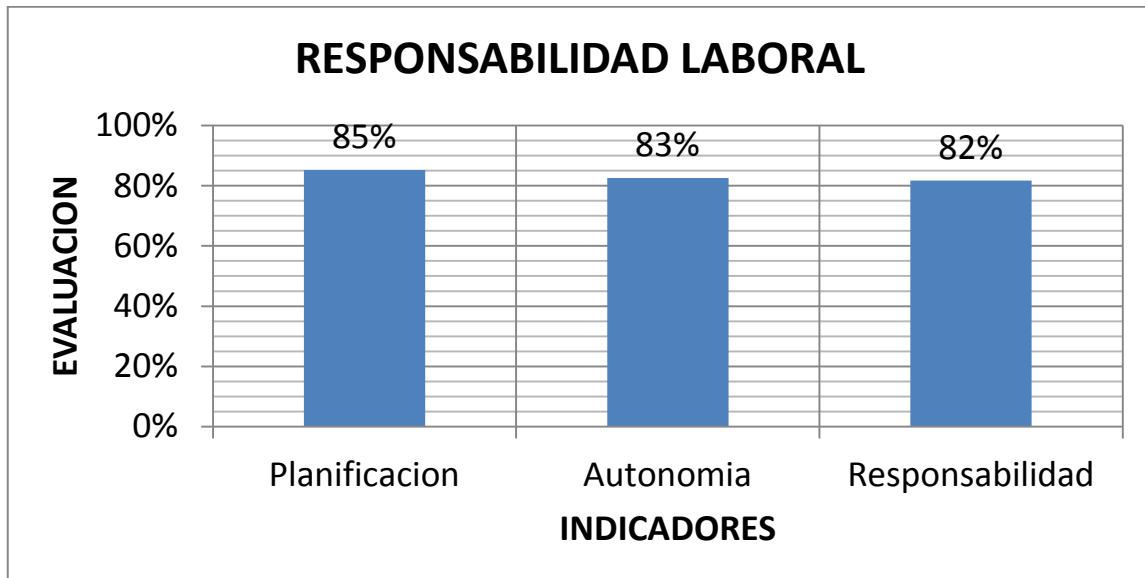
Como se puede observar en la tabla anterior los resultados obtenidos muestran un clima laboral bueno dentro de la institución.

a) Estructura



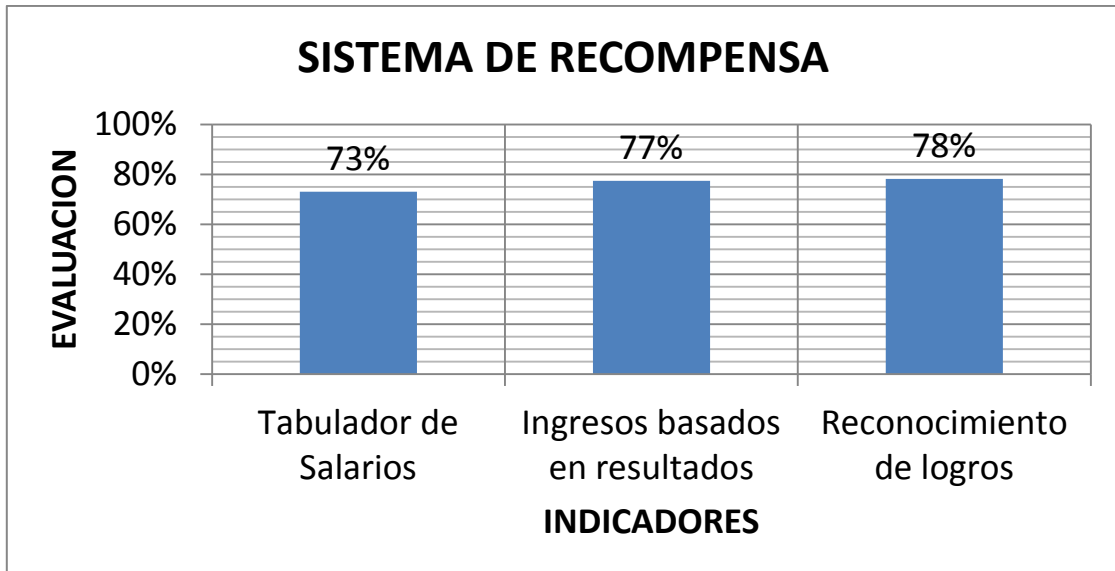
La grafica anterior muestra que la mayor parte del personal está consciente de la estructura jerárquica.

b) Responsabilidad



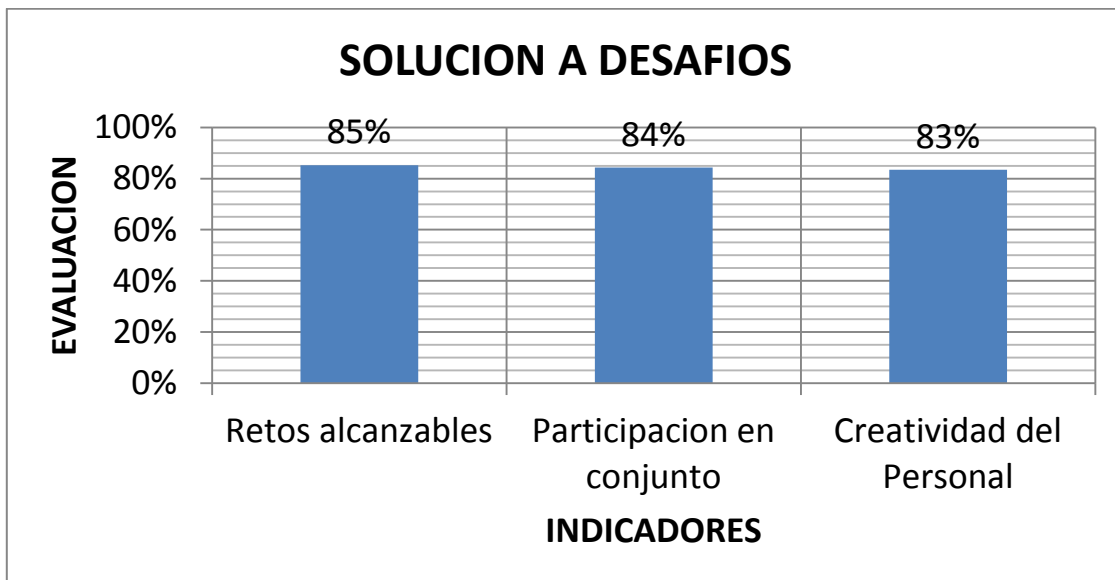
Los empleados consideran que es fundamental llevar a cabo una planificación de sus responsabilidades.

c) Recompensa



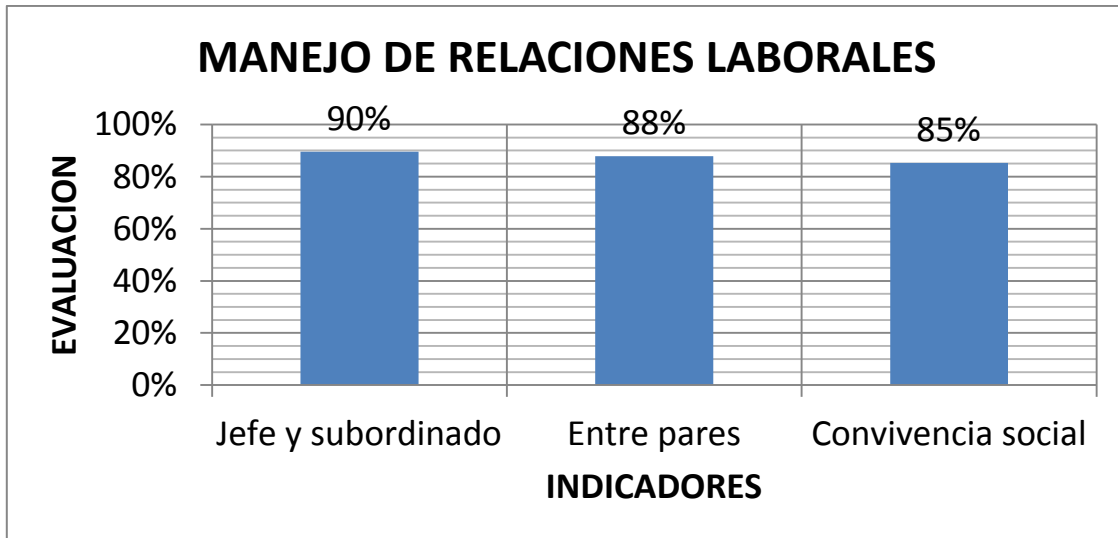
Un bajo porcentaje del personal considera que el sistema de recompensas utilizado en la organización sea el correcto.

d) Desafíos



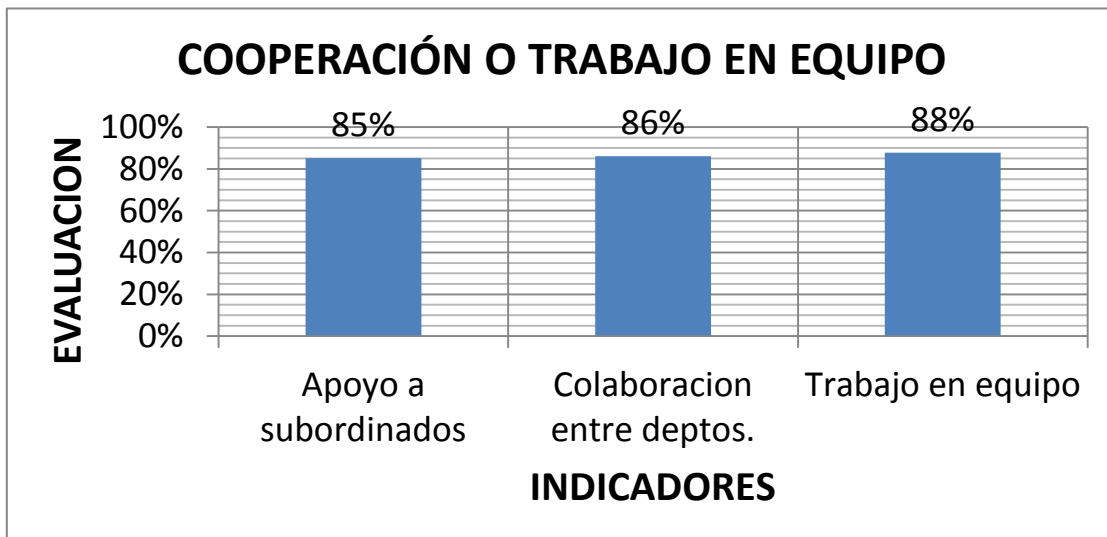
El personal considera que los retos propuestos por la organización son alcanzables debido a que hay una participación en conjunto.

e) Relaciones



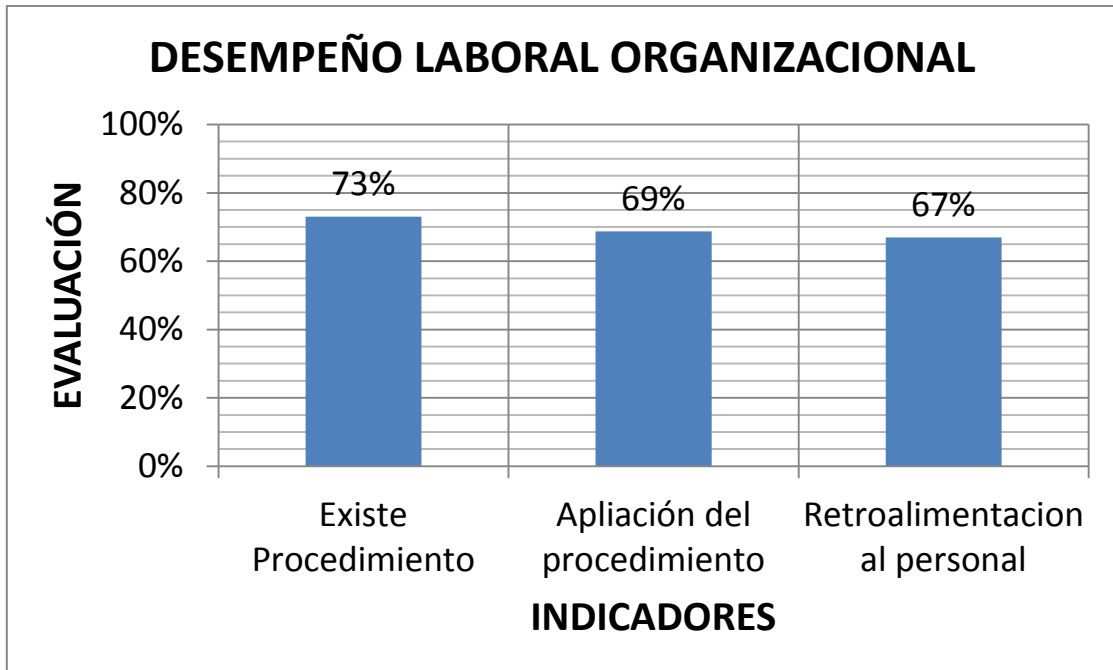
Al hablar sobre las relaciones laboral el personal considera que hay muy buen trato entre jefes y subordinados, así como también entre pares por lo cual la convivencia social es aceptable.

f) Cooperación



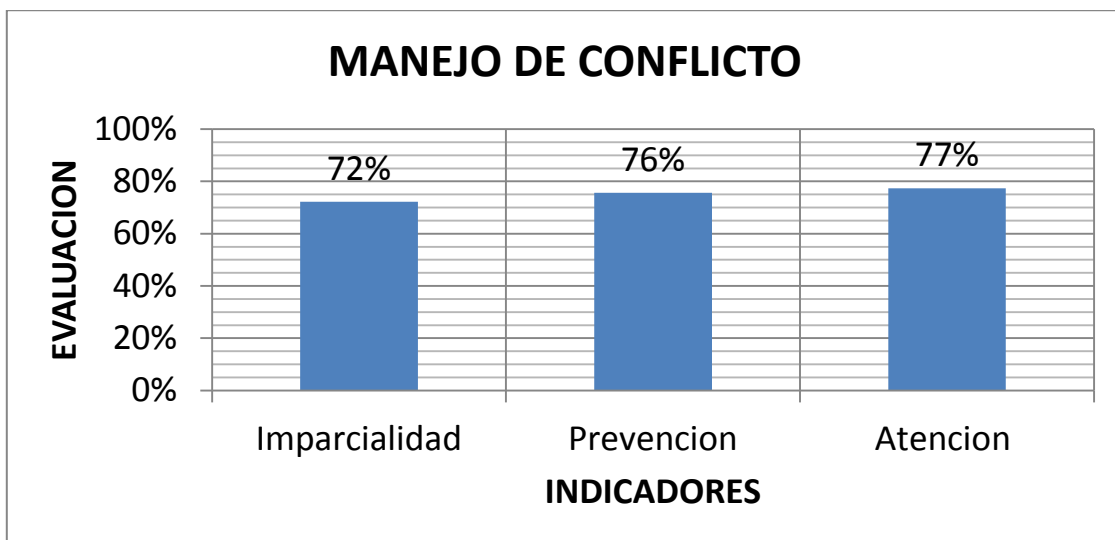
El personal de la organización considera que el trabajo es equipo es parte fundamental al momento de desempeñar una tarea o actividad.

g) Estándares



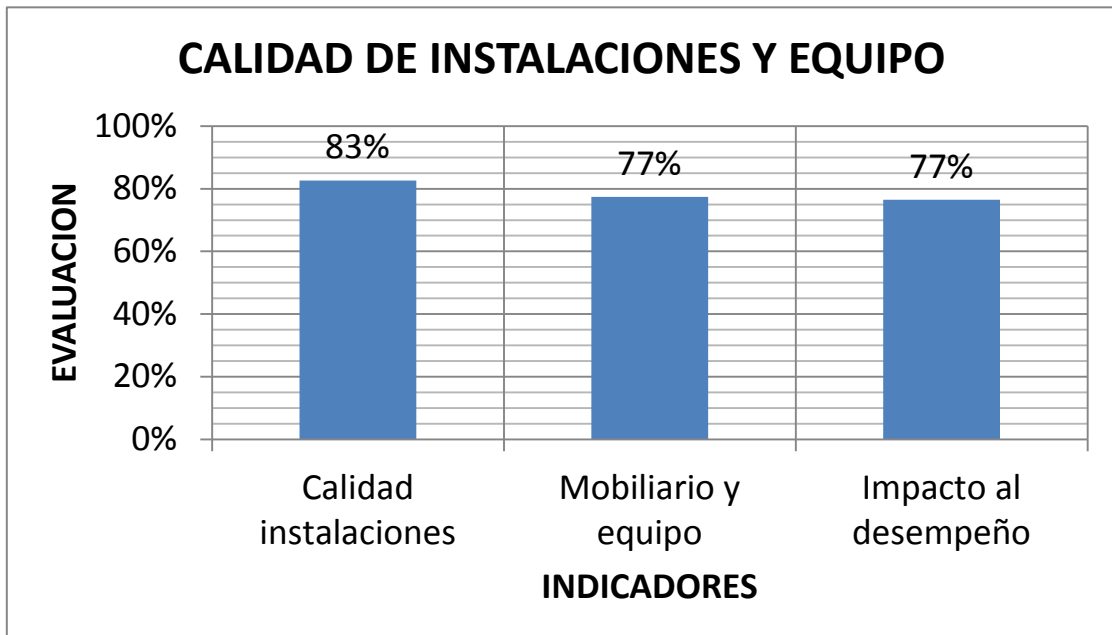
El personal considera que la retroalimentación es deficiente dentro de la organización por lo cual su desempeño laboral puede verse afectado.

h) Conflictos



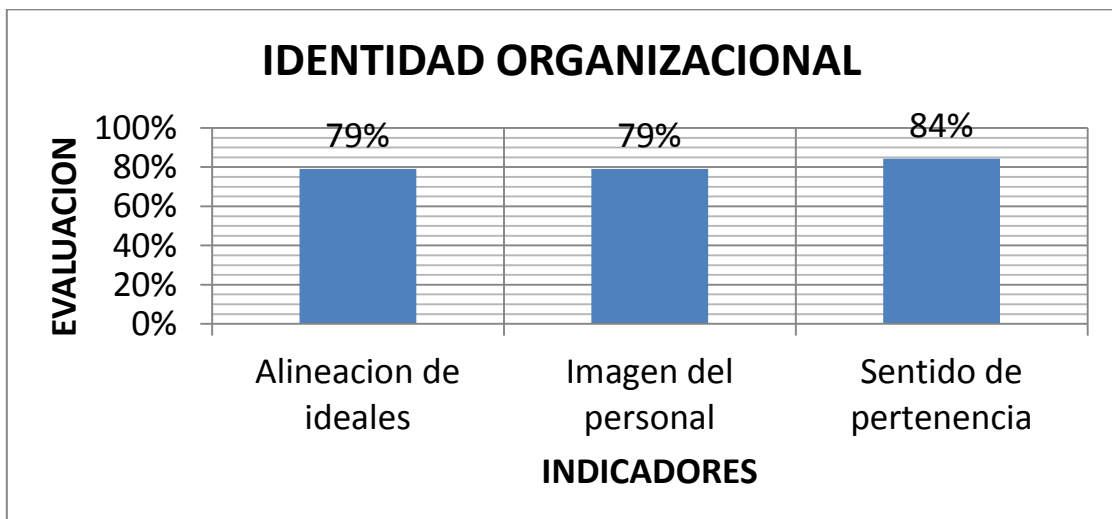
Los conflictos dentro de la organización son atendidos a la brevedad sin embargo no siempre de manera imparcial

i) Instalaciones



El estado físico de la organización es de gran importancia por lo cual el personal considera que la calidad de sus instalaciones es buena.

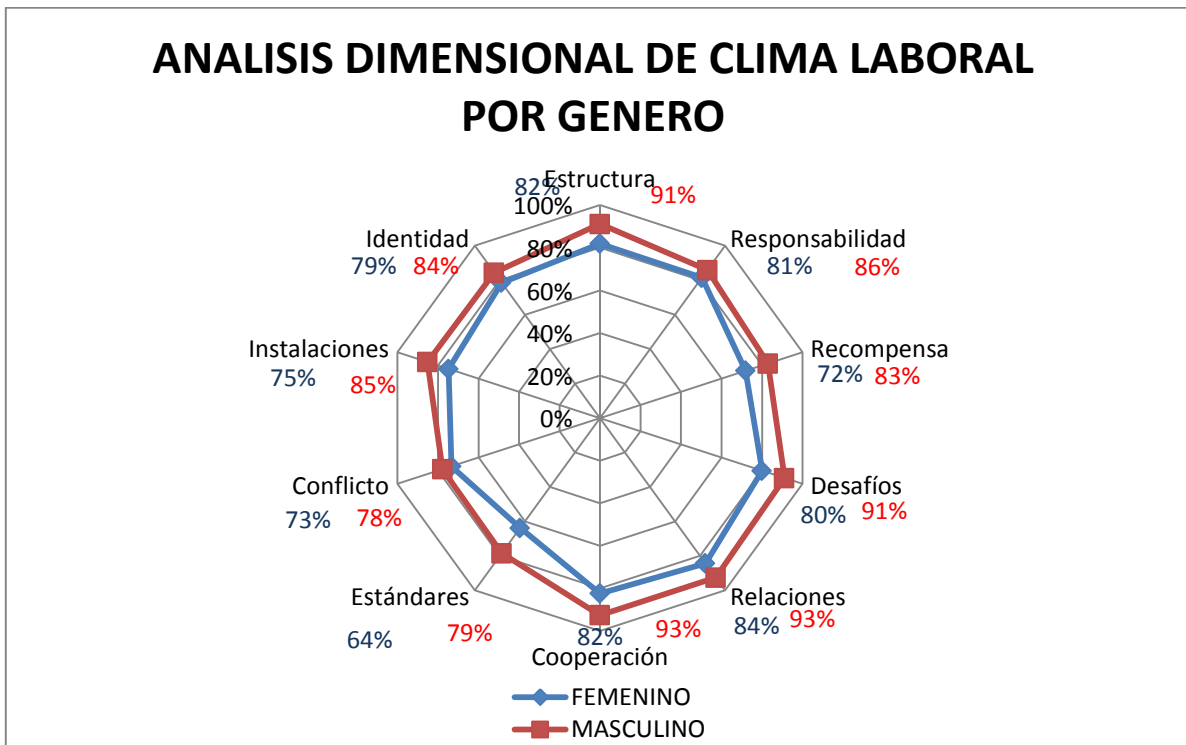
J) Identidad



El personal manifiesta un buen sentido de pertenencia hacia la organización sin embargo es posible que su trabajo desempeñado no va de acuerdo a sus ideales.

ANALISIS DE CLIMA LABORAL POR GENERO

Debido a que el personal de la Institución está compuesto por 13 mujeres y 16 hombres, tal como puede apreciarse en la gráfica que se muestra a continuación, se consideró importante efectuar el análisis del nivel clima laboral en los empleados de la Institución, de acuerdo con su género.



Los resultados que se observan en las gráficas por género nos muestran que los hombres que laboran en la Institución se encuentran más satisfechos que las mujeres respecto a las responsabilidades, recompensas, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, manejo de conflictos, estado de las instalaciones e identidad sin embargo las mujeres están de acuerdo con la estructura jerárquica que cuenta la institución.

**V. ESTRATEGIAS
PARA MEJORAR
EL CLIMA
LABORAL**

ESTRATEGIAS

Tomando como base los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en la universidad de sotavento las propuestas sobre el mejoramiento del clima laboral son las siguientes:

Estructura

Se recomienda al comienzo de cada ciclo escolar proporcionar al personal existente y de nuevo ingreso un organigrama detallado de la organización así como también realizar un manual de políticas y procedimientos que esté al alcance de todo el personal.

Responsabilidad

Solicitar al inicio de cada semana o mes dependiendo del puesto que desempeñe una planeación de sus actividades al jefe inmediato y este a su vez presentarla a sus superiores, creando una conciencia sobre el puesto que está desempeñando.

Recompensa

En este rubro se aconseja crear un programa de bonos de acuerdo al desempeño realizado por el personal en una fracción de tiempo determinada, así como implementar algún programa como: reconocimiento al empleado del mes.

Desafíos

Proponer nuevas actividades adicionales al trabajo actual del personal y verificar si se sienten capaces de llevarlas a cabo, y esto ayudara a medir el crecimiento que pueda tener el trabajador dentro de la empresa.

Relaciones

Organizar eventos sociales internos tales como: convivios, cumpleaños, encuentros deportivos que aliente a la integración de todo el personal de la organización.

Cooperación

Fijar tareas o metas específicas dentro y fuera de la institución que requieran la labor conjunta de varios departamentos, para despertar la importancia del trabajo en equipo.

Estándares

Implementar un sistema capaz de medir el desempeño laboral de cada trabajador tomando en cuenta el puesto, antigüedad y horario de trabajo.

Conflicto

Realizar juntas periódicas por departamento y si es posible de manera individual para estar al tanto de las inconformidades del personal, y propuestas de mejora, solucionándolas en un periodo de tiempo previamente acordado.

Instalaciones

Crear una bitácora sobre los cambios y mantenimientos que se realizan en la escuela así como llevar a cabo un programa por departamento de “Ordena tu lugar de trabajo” y un buzón de sugerencias sobre que creen que necesita las instalaciones para verse y estar mejor.

Identidad

Crear conciencia en el personal sobre lo que significa ser parte de la institución, tanto dentro como fuera de ella, y que el personal proponga cambios e ideas para mejorar como institución, y que estos sean tomados en cuenta por los directivos para mantener el sentido de pertenencia del personal.

CONCLUSION

De acuerdo a la presente investigación se puede constatar que el verdadero éxito de una institución educativa no solo depende de la educación que allí se imparte, sino es una preparación constante por parte del personal y de la satisfacción que este siente al laborar en ella.

Los logros se consiguen trabajando en equipo, teniendo una comunicación constante, objetivos claros y una meta en común, Roma no fue construida en un solo día ni por una sola persona, si no fue a base de perseverancia, sacrificio y trabajo arduo y continuo, el error de muchas instituciones es descuidar ciertos aspectos internos para centrarse solo en uno: El Reconocimiento Social, el cual si es importante pero que sin ayuda de todo el personal no hubiera sido posible alcanzar.

Por lo tanto se eligió a la Universidad de Sotavento, que a pesar de su prestigio a lo largo de los años, tiene áreas de oportunidad que pueden ser mejoradas si se toman en consideración las propuestas antes mencionadas, y así le permitan continuar con el éxito que ha mantenido a la fecha.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO Idalberto. Administración de recursos humanos. 2° Edición. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, 1994

DUBRIN Andrew J. Fundamentos de comportamiento organizacional. 2° Edición. Editorial Thomson. México, 2003

FURNHAM Adrian. Psicología organizacional. 1° Edición. Editorial Oxford. México, 2001

GIBSON James L, **IVANCEVICH** John M, **DONELLY** James H. Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. 4° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2006

GÓMEZ Mejía Luis R, **BALKIN** David B, **CARDY** Robert L. Dirección y gestión de recursos humanos. 3° Edición. Editorial Prentice Hall. México, 2001

KEITH Davis, **NEWSTROW** John W. Comportamiento humano en el trabajo. 5° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2003

KINICKI Angelo, **KREITHER** Robert. Comportamiento organizacional. Editorial McGraw-Hill. México, 2003

ROBBINS Stephen P. Comportamiento organizacional. 4° Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1999

STRAUSS George, **SAYLES** Leonard R. Personal, problemas humanos de la administración. Editorial Prentice Hall. México, 1981

VELÁZQUEZ Mastretta Gustavo. Humanismo en la administración. Editorial Ecasa. México, 1994

WERTHER William B Jr, **KEITH** Davis. Administración de personal y recursos humanos. 5° Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 2000

SITIOS DE INTERNET

www.us.edu.mx/, SOTAVENTO HOY, 23 de mayo 2008

www.us.edu.mx/, QUIÉNES SOMOS, 26 de mayo/2008

www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html

www.manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger.