

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**“ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE
SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA, SEDE CUENCA”**

AUTORAS:

**SILVIA PESÁNTEZ AGUILAR
DIANA GUAPACAZA SOLIS**

DIRECTORA:

LIC. PILAR CUEVA

CUENCA

2011 - 2012

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

La responsabilidad del contenido de ésta tesis de grado nos corresponde exclusivamente a las autoras; las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento, en su totalidad son responsabilidad de nuestra autoría”.

A través de la presente declaración se cede el derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana según lo establecido por la Ley de Propiedad intelectual.

(f) _____

Silvia L. Pesántez A.

(f) _____

Diana S. Guapacaza S.

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Certifico haber dirigido y revisado cada uno de los capítulos de este trabajo final de grado, intitulado “**ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE CUENCA.**” realizado por Silvia Lucía Pesantez Aguilar y Diana Sofía Guapacaza Solís.

Certifico igualmente el nivel de independencia y creatividad, así como la disciplina en el cumplimiento de su plan de trabajo.

Por lo tanto por cumplir con los requisitos establecidos autorizo su presentación.

Lcda. Pilar Cueva.

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi hija Ma. Paula por estar siempre a mi lado y brindarme todo su amor, alegría y compartir momentos inolvidables a través de sus ocurrencias en mi vida universitaria, te quiero mucho.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por darme todo su apoyo y quererme sobre todas las cosas.

A mi Padre por brindarme los recursos necesarios y estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre.

A mi hija por haberme acompañado, y realizado algunos favores.

A mis amigos de clases quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y Conocimientos.

SILVIA PESANTEZ A.

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mis chiquitos preciosos: Axel Daniel y Ángel Matías razón de mi ser y sentido en mi vida, quiero ofrecerles este trabajo como un tributo por todas las horas que tuve que quitarles para poder estudiar.

A mis padres, porque gracias a su apoyo pude terminar mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A mis padres por darme su amor y apoyo en todo lo que hago y principalmente porque a pesar de mis errores nunca me dieron la espalda y más bien me impulsaron a seguir adelante para poder terminar mi carrera.

A mi hijo Axel Daniel porque a pesar de su corta edad me brindo su comprensión y se desvelaba conmigo cuando tenía que realizar trabajos de la universidad.

A mis hermanos Pablo, Verónica y Viviana gracias por estar conmigo y apoyarme siempre.

A mis tías y a mi mami, quienes cuidaron de mis gorditos mientras realizaba mis estudios.

DIANA GUAPACAZA S.

INDICE

Introducción.....	1 – 7
-------------------	-------

CAPÍTULO I

1.1 Comportamiento Organizacional.....	8 - 17
1.2 Disciplinas que intervienen en el Comportamiento Organizacional.....	17 - 24
1.3 Definición y clasificación de los grupos.....	24
1.3.1 Definición.....	24 - 27
1.3.2 Clasificación.....	27 - 29
1.4 La personalidad y los valores.....	30
1.4.1 Definición de personalidad.....	30 - 31
1.4.2 Definición de valores.....	31 - 33
1.5 Atributos principales de la personalidad que influyen en el Comportamiento Organizacional.....	33 - 35
1.6 Definición de estructura organizacional.....	35 - 36
1.7 Principios de una organización.....	37 - 41
1.8 Fundamentos de la estructura organizacional y su importancia.....	41
1.8.1Especialización del trabajo.....	41
1.8.2Departamentalización.....	42 - 44
1.8.3Cadena de mando.....	44
1.8.4Centralización y descentralización.....	44 - 45
1.8.5Formalización.....	45
1.9 Diseños organizacionales comunes.....	46
1.9.1Estructura simple.....	46
1.9.2La Burocracia.....	46 - 47
1.10 Concepto de cultura organizacional.....	47 - 48
1.11 Funciones de la cultura.....	48 - 49
1.12 Concepto de Comunicación organizacional.....	49 - 50
1.13 Funciones de la comunicación organizacional.....	50 - 52
1.14 El proceso de Comunicación Organizacional.....	52
1.15 La motivación.....	52

1.15.1 Definición.....	52
1.15.2 Primeras teorías de la motivación.....	53 - 57
1.15.3 Teorías contemporáneas de la motivación.....	57 - 61

CAPÍTULO II

2.1 Fundamentación teórica del Clima Laboral dentro del personal Administrativo, Servicios y Docentes de la UPS, sede Cuenca.....	62 – 77
2.2 Diagnóstico inicial sobre el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo, Servicios y Docentes de la UPS, sede Cuenca.....	78– 81
2.3 Presentación de resultados del Diagnóstico Inicial: tabulación, representación gráfica e interpretación.....	81– 115

CAPÍTULO III

3.1 Identificación de necesidades primordiales del personal Administrativo, Servicios y Docentes de la UPS, sede Cuenca, que inciden en el Comportamiento Organizacional.....	116– 119
3.2 Propuesta de acciones tácticas para mejora del clima laboral como ambiente del Comportamiento Organizacional.....	119– 123
3.3 Análisis del impacto financiero que genera la propuesta.....	123– 132
3.4 Conclusiones.....	133– 134
3.5 Recomendaciones.....	135 - 136
3.6 Bibliografía.....	137

INTRODUCCIÓN

Cada vez es más común que los directivos de las organizaciones muestren un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto en la estructura como en los procesos organizacionales, siendo estos dos puntos los que afectan fundamentalmente en la conducta de las personas.

De ahí que nacen conceptos tales como el Comportamiento Organizacional, que es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, grupos, el ambiente y el comportamiento de las personas en los resultados de la organización. Otro concepto muy importante que se incluye en este análisis es el Clima laboral, que no es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran diversidad de actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen, y que pueden ir desde una identificación plena hasta la frustración y el daño para el desarrollo de la organización.

En una organización las actitudes de sus colaboradores hacia diversos aspectos del trabajo, son producto tanto de su experiencia interior y exterior como de sus circunstancias laborales. Por esta razón si los colaboradores perciben los sistemas, los procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades y aspiraciones; por tanto, el clima de la organización debe ser de mutua confianza y de aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella.

Este trabajo presenta el Análisis del Comportamiento Organizacional del personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, para lo cual se realizó el diagnóstico del clima laboral de la Institución, a través de una encuesta de opinión, habiéndose presentado el formato del cuestionario ante las autoridades del Departamento de Gestión de Talento Humano de la Universidad, con el fin de que convalidar el mismo y recibir la autorización previa a la aplicación de la encuesta.

La encuesta enfoca cinco condiciones importantes, que se constituyeron en factores de estudio, a saber:

- Condiciones físicas de trabajo
- Desarrollo personal
- Relación con la Autoridad
- Sociabilidad; y,
- Condiciones remunerativas.

Las opiniones de los colaboradores de la Universidad Politécnica Salesiana que se expresaron a través de la aplicación de un cuestionario, fueron analizadas en los tres segmentos de personal, y estos fueron resumidos en su totalidad.

LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA: SU HISTORIA Y SU ORGANIZACIÓN.

El 4 de agosto de 1994, el Presidente de la República del Ecuador, Arquitecto Sixto Durán Ballén firma el decreto presidencial de creación de la UPS y nace nuestra Institución en la sociedad ecuatoriana en una época muy crítica desde el punto de vista social y económico, cuyo resultado es la extrema pobreza, que trae aparejada una secuela de descomposición social y moral.

Una vez aprobado el Proyecto de creación de nuestra Universidad, la Sociedad Salesiana del Ecuador resuelve iniciar las actividades del nuevo Centro de Educación Superior, en el mes de octubre de 1994. Previamente el septiembre 6 de 1994 se instala el primer Consejo Universitario y se realiza la posesión del Rector y Vicerrector y nace oficialmente la Universidad Politécnica Salesiana como centro de educación superior, consciente de los grandes problemas educativos que afronta el país como:

- La necesidad de formar un profesional integral, científico, práctico, humano, moral y ético.
- La necesidad de vinculación de la universidad con la sociedad.

- Que la ciencia y la tecnología sean un mundo integrador de la formación.
- Que la investigación esté vinculada a la solución de los grandes problemas sociales.

La Universidad Politécnica Salesiana en la actualidad es una Institución de estudios superiores de inspiración cristiana con carácter católico e índole Salesiana. Institución Universitaria que integra una comunidad académica conformada por docentes, estudiantes y personal de gestión, que de manera rigurosa y propositiva promueva el desarrollo de la persona humana y del patrimonio cultural de la sociedad mediante la investigación, la docencia y la vinculación con la colectividad, a través de la formación superior continua y los diversos servicios a la comunidad local, nacional e internacional.

Visión

La Universidad Politécnica Salesiana inspirada en la fe cristiana, aspira constituirse en una institución educativa de referencia en la búsqueda de la verdad, el desarrollo de la cultura, de la ciencia y tecnología, mediante la docencia, investigación y vinculación con la colectividad, por lo que se apoya decididamente la construcción de una sociedad democrática, justa, equitativa, solidaria, participativa y de paz.

Misión

La formación de buenos cristianos y honrados ciudadanos con excelencia humana, académica y profesional. El desafío de nuestra propuesta educativa liberadora, es formar actores sociales y políticos con una visión crítica de la realidad, socialmente responsables, con voluntad transformadora y dirigida de manera preferencial a los pobres.

Objetivos:

- Educar en la fraternidad a los jóvenes ecuatorianos para la promoción total de sus personas, ofreciéndoles una propuesta que parte de la acogida de sus

valores propios y el llamamiento a la solidaridad, en el contexto de la comunidad social y eclesial.

- Formar personas con madurez humana que sepan hacer coherentemente la síntesis de ética, vida y cultura, para que actúen en la historia en la línea de la justicia, solidaridad y fraternidad, testimoniando los valores éticos más altos del hombre.
- Intensificar la conformación de comunidades educativas para desarrollar una educación en perspectivas de liberación, que forme a los jóvenes en valores, en el conocimiento, en el trabajo y en la participación social.
- Promover el desarrollo de cambios cualitativos en la educación que ofrecen los centros salesianos, con miras a establecer modelos pedagógicos alternativos que satisfagan las necesidades de los aprendizajes que favorecen la vida personal y social en sus dimensiones auténticas.

Las carreras que actualmente ofrece la Universidad Politécnica Salesiana son:

- Administración de Empresas
- Contabilidad y Auditoría
- Gerencia y Liderazgo (Quito)
- Ingeniería Agropecuaria
- Ingeniería Ambiental
- Medicina Veterinaria
- Zootecnia
- Ingeniería en Biotecnología de los Recursos Naturales
- Ingeniería Civil (Quito)
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería Mecánica Automotriz
- Ingeniería Eléctrica
- Ingeniería Electrónica

- Pedagogía
- Filosofía y Pedagogía
- Teología Pastoral
- Cultura Física
- Comunicación Social.

Con el fin de dar cumplimiento a la misión y lograr los objetivos planteados por la Universidad, esta se maneja mediante los siguientes **reglamentos y normativas**:

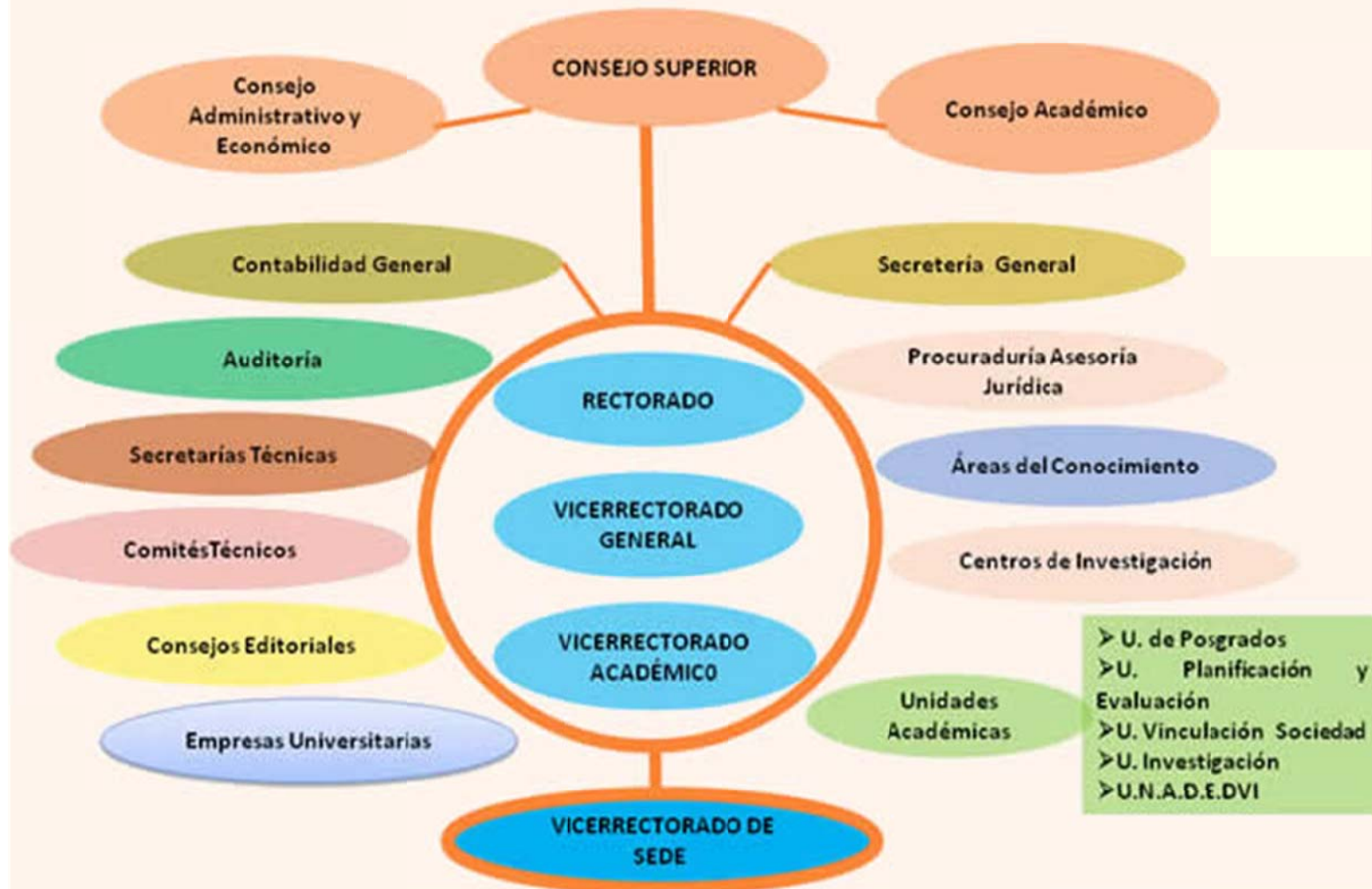
- Reglamento general de la facultad
- Reglamento general de bienestar estudiantil
- Reglamento del Personal Académico y Escalafón Docente.

Normativas:

- Políticas de Pastoral
- Políticas de Desarrollo Académico
- Políticas de Bienestar Universitario
- Políticas de Difusión Cultural y Relaciones Públicas

A continuación se expone el organigrama y las funciones de la Universidad Politécnica Salesiana, donde se muestra su estructura organizativa:

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



La Universidad Politécnica Salesiana se rige por una estructura circular, donde la figura principal es la del Rector y los departamentos subsiguientes son administrados directamente por él. Los diferentes departamentos se encargan cada uno de un área independiente cuyo trabajo conjunto hace posible el funcionamiento de la Institución.

CAPITULO I

1.1 Comportamiento Organizacional.

Para entender mejor a la Ciencia “Comportamiento Organizacional” es necesario definir lo qué es una Organización. Hoy en día el concepto de Organización está orientado a ver los procesos como parte de un todo; en tal sentido podemos decir que “la Organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes.”¹

Definición de Comportamiento Organizacional.

Es pertinente analizar los siguientes conceptos tomados de autores versados en el área, para contar con un amplio escenario en el cual se desenvuelve el tema motivo de la presente tesis:

“El Comportamiento Organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, grupos, el ambiente, el comportamiento de las personas en la organización”.²

“El objetivo del Comportamiento Organizacional es tener esquemas que nos permitan mejorar las organizaciones adaptándolas a las personas que son diferentes. Ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la Organización.”³

¹www.slideshare.net/.../que-es-el-Comportamiento-Organizacional presentación:20/03/2011

²Idem.

³www.slideshare.net/.../Comportamiento-Organizacional-estructura-personalidad-actitudes-y-percepción: 20/03/ 2011

Componentes del Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional está integrado por cuatro componentes básicos:

1.-“Influencias ambientales: Los participantes externos de la empresa y las fuerzas que crean presiones, exigencias y expectativas para las organizaciones son numerosos y cambian con más rapidez que nunca.

2.-Procesos individuales: Las personas hacen suposiciones sobre los individuos con los que trabajan, supervisan, o pasan tiempo en actividades de recreación. El Comportamiento individual es la base para el desempeño de la organización, este es decisivo para una administración efectiva.

3.- Procesos de grupo e interpersonales: Es la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales, la mayor parte del tiempo se dedican a interactuar con lo demás, los integrantes de un equipo tienen que ser hábiles en la eliminación de barreras para alcanzar metas.

4.- Procesos organizacionales: Comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos. Todos los empleados deben entender con claridad sus tareas y el diseño de la organización”.⁴

Ahora bien, teniendo en cuenta el conocimiento de los cuatro elementos dentro del Comportamiento Organizacional se puede decir que son importantes para orientar al grupo humano hacia su satisfacción laboral proporcionándoles incentivos adecuados para su realización personal, al mismo tiempo que se logran conseguir las metas y objetivos trazados por las organizaciones.

⁴ www.slideshare.net/.../Comportamiento-Organizacional-estructura-personalidad-actitudes-y-percepción. Consultada: 20/03/ 2011

Importancia del Comportamiento Organizacional.

Una de las razones más importantes que impulsa el estudio el Comportamiento Organizacional es que ciertas problemáticas son comunes a las organizaciones, por lo cual su estudio y comprensión ayuda a conocer cuál es la mejor manera de afrontarlas.

Como se puede observar en los conceptos anotados, el propósito del estudio del Comportamiento Organizacional en cualquier empresa, es el ayudar a lograr que los objetivos organizacionales tengan significado genuino para los colaboradores y con esto se contribuya a la eficiencia organizacional.

“La importancia del Comportamiento Organizacional es el ayudar a cumplir los objetivos y que estos contribuyan eficientemente a la empresa, dentro del comportamiento se debe tomar en cuenta la conducta de cada individuo y cómo influyen en las otras personas, es importante considerar que cada individuo es un mundo diferente y de cada uno se puede tomar sus mejores ideas, al mismo tiempo la organización debe ser recíproca con sus empleados en cuanto a motivaciones sean estas económicas o no, ya que pueden darse compensaciones no monetarias como las capacitaciones que ayudarán a crecer profesionalmente a los colaboradores”.⁵

Mediante este enfoque que se ha realizado acerca de la importancia del Comportamiento Organizacional podemos decir que este campo toma muy en cuenta los sentimientos, creencias, competencias y modos de comportamiento del personal que se relacionan e interactúan en la organización, quienes son la parte fundamental de la empresa, ya que son los que generan iniciativas y permiten el crecimiento de la organización.

Retos y oportunidades del Comportamiento Organizacional

Existen algunos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma la competencia mundial exige que

⁵www.slideshare.net/.../Comportamiento-Organizacional-estructura-personalidad-actitudes-y-percepcion 22/03/2011

los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del Comportamiento Organizacional, son los siguientes:

El Comportamiento Organizacional enfocado a la Globalización.

Dentro de este mundo con tendencia fuerte a la globalización, a las empresas se les abre un enorme potencial de desarrollo para sus actividades.

“La dinámica de la Globalización es demasiado proactiva, cada vez más su incidencia en los escenarios económicos, comerciales son muy significativos, en el transcurso de la última década, se manifiesta la necesidad de implementar nuevos cambios a las organizaciones, ya que por la constante evolución de los procesos de información, y las nuevas tendencias hacia el desarrollo en los comportamientos que las organizaciones emprenden para su propio beneficio, siendo primordial la participación del gerente, el cual requiere estar muy identificado con las causas, repercusiones que se generan de la Globalización, a fin de dar paso a todas aquellas acciones, planes que se necesitan para afrontar, de tal forma que beneficie a la empresa bajo su responsabilidad”.⁶

Definición de Globalización:

“La Globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global”.⁷

“Crea presión sobre las compañías nacionales para rediseñar e internacionalizar las operaciones, lo que obliga a las organizaciones nacionales a reconocer que existe el resto del mundo. Las organizaciones ya no están limitadas por fronteras nacionales,

⁶www.articuloz.com > Negocios > Administración 22/03/ 2011

⁷Wikipedia.org/wiki/Globalización 18/03/ 2011

el mundo se ha convertido en una aldea global por lo que los administradores tienen que ser capaces de trabajar con personas de culturas distintas”⁸.

“La Globalización afecta las habilidades de trato de los administradores con sus empleados al menos de dos formas: en primer lugar, el administrador tiene cada vez más posibilidades de recibir una asignación en el extranjero; en segundo lugar, incluso en el propio país va a trabajar con jefes, compañeros y otros empleados que nacieron y crecieron en culturas diferentes, para trabajar bien con esas personas, tendrá que comprender su cultura, cómo los ha formado y cómo adaptar el estilo de administración a esas diferencias”.⁹

La Globalización, también tiene su lado bueno en lo que se refiere al mundo empresarial, las organizaciones globalizadas abren la posibilidad de establecer alianzas estratégicas, ya que nos permite conocer y entender cómo viven y qué piensan en otros lugares del mundo, donde las condiciones sociales son diferentes, lo cual enriquece y amplía nuestra concepción del mundo y nuestra manera de pensar.

Manejo de la Diversidad Laboral

“El término de Diversidad laboral implica que las organizaciones se han hecho más heterogéneas en términos de género y origen étnico, comprende también a las personas con discapacidad, homosexuales y adultos mayores. El reto para las organizaciones es dar mejor cabida a los diversos grupos de personas ocupándose de sus esquemas de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. Los administradores tienen que cambiar su filosofía de tratar a todos por igual y reconocer la diversidad física y cultural de las personas”.¹⁰

⁸Comportamiento Organizacional de Robbins, Stephen P; Judge, Timothy. A, Pearson educación. México 13a ed. 2009. 718 p. ilus.Es

⁹ Comportamiento Organizacional de Robbins, Stephen P; Judge, Timothy. A, Pearson educación. México 13a ed. 2009. 719 p. ilus.Es

¹⁰Comportamiento Organizacional de Robbins, Stephen P; Judge, Timothy. A, Pearson educación. México 13a ed. 2009. 718 p. ilus.Es

Definición:

“La Diversidad Laboral es la capacidad de adaptar a la organización los diferentes tipos de seres humanos con diferentes ideologías y conocimientos para que logren triunfar en los mercados cada vez más competentes.”¹¹

Uno de los retos más importantes y extensos en las organizaciones es adaptarse a personas que son diferentes, es decir, convivir con y respetar la diversidad laboral, la cual concierne diferencias entre personas en el mismo país.

Se puede decir que el manejo de la diversidad laboral es un reto muy importante en todas las empresas porque gira en torno a diferentes aspectos como, personalidad de individuo, objetivos y metas, deseos y motivación obtenida, también que actualmente las empresas deben trabajar ya no solo en ámbitos locales sino a nivel global, ya que gracias al avance tecnológico y globalización los administradores debemos ser capaces de negociar con personas que hablan diferentes idiomas y poseen diversas culturas.

Las Tecnologías de la Información.

En el transcurso de la última década, se ha manifestado la necesidad de implementar nuevos cambios a las organizaciones, ya que por la constante evolución de los procesos de información y las nuevas tendencias hacia el desarrollo, todos estos parámetros exigen la participación primordial tanto de los trabajadores como los directivos.

“La tecnología de la información ejerce una influencia profunda sobre las operaciones organizacionales, las relaciones interpersonales, las relaciones de poder, el desarrollo de mercados y la puesta en práctica de estrategias. La última frontera de la tecnología de la información es una aplicación de la computación: “realidad

¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_organizacionales

virtual”, vinculado directamente la necesidad imperiosa de la organización y su personal desde directivos a empleados de perfeccionarse en la gestión tanto de sus conocimientos como del cambio”.¹²

“El uso de computadoras, internet, y la capacidad de unir aquellas dentro de las organizaciones y estas entre sí, han creado un lugar de trabajo diferente para muchos empleados, es decir la organización en red, estos cambios tecnológicos permiten que las personas se comuniquen y trabajen aun cuando se hallan a miles de kilómetros de distancia. Conforme mas y mas empleados llevan a cabo sus trabajos conectados con otros por medios de redes, los gerentes necesitan desarrollar aptitudes nuevas. El Comportamiento Organizacional proporciona puntos de vista valiosos que los ayudan a poner a punto a dichas capacidades”.¹³

El Comportamiento Organizacional de la empresa tiene como fin cumplir sus metas, pero trabajando en equipo, dentro del mundo globalizado que estamos actualmente, debemos aceptar los cambios que la tecnología nos proporciona para poder producir eficiente y eficazmente con nuestro trabajo a fin que la empresa se vea mejorada sustancialmente. “No hay mejor organización que rinda sus frutos cuando esta es motivada, remunerada y tratada con respeto e igualdad de condiciones.”¹⁴

Es de gran importancia implementar en la organización la utilización de herramientas tecnológicas, mediante el uso de equipos de cómputo, las mismas que agilizan tiempos, y dan mayor status a la misma, permitiéndole tener información eficiente y oportuna para la toma de decisiones, es por ello que un gerente debe tomar muy en cuenta que para el progreso de una organización se debe contar con una tecnología de punta, pero ante todo conocer y manejar asertivamente sus funciones.

¹²ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación. México 13a ed. 2009. PAG 24.

¹³ ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy. A, Comportamiento Organizacional, Pearson Educación. México 13a ed. 2009. PAG 24.

¹⁴ <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/aspectos-clave-de-la-reingenieria-de.html> 27/03/2011.

Otro punto relevante es el uso del Internet, el cual permite realizar a una organización pactos con cualquier parte del mundo desde un simple equipo de cómputo, se puede decir que gracias a este proceso un número importante de organizaciones han demostrado un notable crecimiento y sobre todo han sido reconocidas en muchas partes del mundo.

En fin, si queremos crecer tendremos que aceptar los cambios e involucrarnos día a día con la tecnología de punta. Es muy importante capacitarnos constantemente ya que nos encontramos involucrados dentro de una Economía globalizada, lo que nos obliga a estar al tanto de lo que acontece en nuestro entorno, por lo que mientras más preparados nos encontremos, tendremos mayores herramientas para hacer frente a la competencia.

El Comportamiento Organizacional Positivo.

En las organizaciones es relevante y provechoso, el poder mantener al personal con un comportamiento positivo dentro de esta y una vía adecuada es a base de capacitaciones, remuneraciones justas y beneficios lo cual es de gran efecto tanto para la institución como para las personas que allí laboran, de esta forma se hace frente para que las organizaciones piensen en el modo de aprovechar la eficiencia de sus colaboradores en lugar solo de lamentarse de sus limitaciones.

Definición

“EL Comportamiento Organizacional Positivo se ocupa de la forma en que las organizaciones desarrollan sus fortalezas, estimulan su vitalidad y su recuperación, y desatan el potencial”.¹⁵

“Existe un concepto llamado el “mejor yo reflejado” esto quiere decir, solicitar a los empleados que piensen en situaciones en las que estuvieron en su mejor momento personal a fin de entender cómo aprovechar sus fortalezas, con este concepto se afirma

¹⁵ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 25.

que todos tenemos cosas en las que somos inusualmente buenos, pero con demasiada frecuencia nos concentramos en nuestras limitaciones y muy rara vez se piensa en utilizar las fortalezas”¹⁶.

“Algo muy importante en el Comportamiento Organizacional positivo es la comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido mediante el manejo de los potenciales que tiene cada persona el administrador puede manipular estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos y logren su realización. Es así como las fortalezas se convierte en algo importante que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta general del trabajador”.¹⁷

Definitivamente, dentro del Comportamiento Organizacional Positivo, se puede ver que los colaboradores de una organización desempeña un rol determinante, siempre y cuando estén guiados por un buen líder gerencial, el mismo que haya logrado haberse identificado con la fortaleza de su autoconocimiento y manejo efectivo del personal, siendo así se garantizará un buen clima organizacional. Saber ayudar, respetar, reconocer su potencial y orientar al personal, es una cualidad que un buen líder debe tener para poder dirigir exitosamente una empresa. Lo contrario, no solamente traerá frustraciones a los clientes internos y externos sino al mismo líder y por supuesto a la propia organización.

Como conclusión se puede decir que para el logro de un adecuado comportamiento organizacional positivo se requiere un líder que motive a los subordinados para poder obtener resultados valiosos no sólo para la organización misma, sino además lograr que los miembros posean una visión distinta de sus propios progresos. Creemos que para que las organizaciones funcionen positiva y exitosamente, se necesita de un buen líder que la guie con sabiduría y para nuestro parecer un excelente líder es el que apoya en otras personas lo que lo hace aún mejor.

¹⁶Idem

¹⁷ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 25.

Todos tenemos un rol ya sea en la familia, universidad, sociedad, el trabajo etc., y por lo general contamos con un líder, él es quien nos guía para hacer lo mejor, por lo tanto es necesario que sepamos siempre trabajar en equipo y respetar las ideas.

1.2 Disciplinas que intervienen en el Comportamiento Organizacional.

“El Desarrollo Organizacional y el Comportamiento Organizacional son ciencias aplicadas del comportamiento que se apoyan en las contribuciones de diferentes disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: Psicología, Sociología, Psicología Social, Antropología y Ciencias Políticas, como se conocerá en el siguiente proceso las aportaciones en la Psicología han sido sobre todo en el plano individual, en tanto que las otras disciplinas han favorecido al conocimiento de conceptos externos como procesos de los grupos, organización y por supuesto el entorno”.¹⁸

Podemos señalar que las disciplinas que intervienen en el Comportamiento Organizacional visualizan a la organización como un sistema social, que contiene a una organización humana que integra y recrea constantemente, para alcanzar más efectivamente el propósito económico común o para certificar una mayor satisfacción a sus miembros. Podemos decir que la ciencia más importante dentro de este campo del Comportamiento Organizacional es la Psicología, la misma que tiene a un grupo de individuos que desempeñan un papel muy importante dentro de la Organización, ya que traen un conjunto de sentimientos, historia personal y situación social al lugar de trabajo, al igual que un antecedente cultural creencias y expectativas y al mismo tiempo trabajan juntos hacia un fin común.

Psicología Organizacional:

La Psicología Organizacional está incluida dentro de las disciplinas más importantes para el estudio de la Organización, y por ende en el comportamiento del grupo de

¹⁸ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 26.

colaboradores. A continuación, se indica la definición de Psicología Organizacional, expuesta por el Autor Elton Mayo.

Elton Mayo: La Psicología a los estudios organizacionales.

“La Psicología surge a principios del siglo XX, la escuela de las relaciones humanas visualiza a la organización como un sistema social, que contiene a una organización humana que modela y recrea constantemente la organización técnica para alcanzar más efectivamente el propósito económico común o para asegurar una mayor satisfacción a sus miembros. En la organización humana se encuentra un grupo de individuos trabajando juntos hacia un fin común. También se puede mencionar que una aportación adicional importante de la Psicología a los estudios organizacionales es el estudio del líder y del liderazgo”.¹⁹

“La Psicología Organizacional: es la Psicología aplicada a las organizaciones, es el estudio del comportamiento y desarrollo humano dentro de la institución o empresa en función a su participación en factores tales como la cultura, el clima, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la productividad y la satisfacción laboral”.²⁰

Funciones Psicológicas:

Debido a que los miembros de la Organización llevan consigo una variedad de necesidades, la formación de grupos pueden llenar muchas de ellas, estas son algunas de las funciones psicológicas que los grupos suplen a sus miembros:

- “Un ambiente que llene las necesidades de afiliación: necesidad de amigos, apoyo y amor.
- Un apoyo para desenvolverse mejor o confirmar el sentido de identidad y mantener la autoestima.

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos42/psicologiaorganizacional/shtml.27/03/2011>.

²⁰ www.monografias.com > Psicología

- Siendo miembro de un grupo, una persona debe desenvolverse o confirmar algunos sentimientos de quien es, y puede ganar estatus”.²¹

En lo personal el hecho de pertenecer a cualquier organización, uno como persona y miembro de la misma, desarrolla un cambio emocional, ya que se siente útil dentro de la organización y la sociedad, siempre y cuando el lugar de trabajo y las tareas que realiza sean de total agrado, caso contrario no existirán ninguna de las funciones psicológicas positivas que se resaltan en la parte superior de este tema. En el instante que la persona no se siente identificado con la organización es muy difícil que rinda.

La Sociología:

En este punto se verá las bases de la sociología, siendo esta la ciencia que estudia en sí a la sociedad. También veremos conceptos de diferentes autores acerca de esta, sus antecedentes y fundamentalmente su objeto de estudio, y de qué manera influye en la organización y el comportamiento de sus colaboradores.

Definición.

“La Sociología es la ciencia social por excelencia que se ocupa del estudio de las relaciones entre los individuos y las leyes que las regulan en el marco de las sociedades humanas.”²²

Max Webber:

“Define que lo característico de la Sociología y de las Ciencias Sociales es el estudio de la acción social. La ciencia social es una acción referida a otros y dotada de un significado, los fenómenos sociales están cargados de significado.”²³

²¹www.youblisher.com/files/publications/27/03/2011

²²www.definicionabc.com/ciencia/sociologia.php -

²³www.youblisher.com/files/publications/5/25262/pdf.

G. Mead:

“Define la importancia en los procesos de interacción de los individuos. Insiste mucho en el estudio de la interacción social, necesario para entender la construcción social.”²⁴

Según los Autores Max Weber y G. Mead la Sociología se preocupa especialmente de los grupos sociales, que conviven agrupados en diferentes tipos de organizaciones humanas, según lo que se analiza a breves rasgos, la Sociología se ocupará de estudiar las diversas formas internas de organización que pueden presentar los mismos, las relaciones que entre sí mantienen y el sistema dentro del cual se encuentran insertos y finalmente el grado de cohesión que existe en la estructura social de la cual forman parte.

“La Sociología ha realizado su mayor contribución al Comportamiento Organizacional, mediante el estudio del comportamiento en organizaciones en particular organizaciones complejas y formales, algunas de las áreas dentro del Comportamiento Organizacional que han acogido un aporte valioso de los sociólogos son :

- La dinámica de grupos
- El diseño de equipos de trabajo
- La cultura organizacional
- La teoría y estructura de la organización formal
- La tecnología organizacional
- La burocracia, las comunicaciones, el poder ,el conflicto
- El comportamiento intergrupar”.²⁵

En conclusión se puede decir que la sociología de la organización conoce íntegramente las relaciones humanas dentro de la empresa, sin juzgarlas sino simplemente captar la realidad: cómo piensan los miembros de la empresa, qué sienten, qué quieren y cómo actúan es decir, cómo se estructura la vida social en esa comunidad humana, para evitar o resolver problemas dentro de ella, nuestra personalidad es el punto más importante para que la sociología pueda determinar la

²⁴ Idem

²⁵ www.definicionabc.com/ciencia/sociologia.php -

forma en que nos relacionamos con nuestros semejantes. Además, cada persona aunque pertenezca a un mismo grupo social, es diferente y además de cumplir los requisitos que exige una organización para realizar su trabajo, tiene una vida personal que puede o no comprometer su eficacia.

La Antropología.

El significado etimológico del término Antropología es el de estudio del hombre. La amplitud de este significado se corresponde con el extenso campo de estudio de esta disciplina, sin duda la del ámbito más extenso de las que se proponen el conocimiento del ser humano.

Definición:

“Es el estudio de las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades, el trabajo de los Antropología en la cultura y ambiente ha ayudado a entender las diferencias en valores fundamentales como son las actitudes y el comportamiento entre la gente de diferentes países y dentro de diferentes organizaciones”.²⁶

La Antropología Organizacional.

“Indaga aspectos como la estrategia de la organización, su perfil competitivo, las verdaderas líneas de comunicación, la adaptabilidad o resistencia a los cambios, sus sistemas de decisión y resolución de conflictos, la dialéctica identidad e imagen, el liderazgo y las relaciones de grupo, entre otros”.²⁷

“La Antropología empresarial entiende a la organización como una comunidad familiar que construye y afianza una identidad a través de sus mitos y ritos, crea una visión de futuro y genera valor”.²⁸

²⁶Manuelgross.bligoo.com/.../Antropología-empresarial-Como-una-empresa-“Construye-sudestino.html - 20/03/ 2011.

²⁷Idem

²⁸Manuelgross.bligoo.com/.../Antropología-empresarial-Como-una-empresa-“Construye-sudestino.html. 28/03/2011.

En conclusión se puede decir que la antropología estudia al ser humano de forma holística. Combinando en una sola disciplina los enfoques de las ciencias naturales, sociales y humanas. Analiza al hombre en el marco de la sociedad a la que pertenece, también se puede ver que estudia el origen y desarrollo de toda la gama de la variabilidad humana y los modos de comportamiento sociales a través del tiempo y el espacio.

Los Modelos de Comportamiento Organizacional y su utilización en la actualidad.

Cada Organización tiene el desafío de identificar el modelo en uso y evaluar su eficacia. Existe un modelo de Comportamiento Organizacional, aunque no se haya definido uno anteriormente.

“Hoy en día es un desafío para los directivos de las organizaciones, además de identificar un modelo a desarrollarse tienen que conocer que el modelo sea flexible y que represente las necesidades tanto de los individuos como de la Organización. Es muy importante tener en cuenta que los modelos deben considerar los tipos de tareas a realizar”.²⁹

A continuación se describen los cuatro modelos más importantes dentro del Comportamiento Organizacional:

Modelo autocrático:

“Fue el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial. Se basa en el poder, los que controlan deben tener el poder para exigir. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes. Los empleados deben ser persuadidos y presionados a hacer sus labores.

²⁹www.losrecursoshumanos.com > Artículos 28/03/2011.

Modelo de custodia:

Surge a partir del reconocimiento de los gerentes en lo que se relaciona a sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Se basa en los recursos económicos, necesarios para ofrecer todos los beneficios. Luego la orientación de la gerencia es hacia el dinero, se genera dependencia del individuo a la organización. Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores. Desventaja: no logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles más altos.

Modelo de apoyo:

Depende del liderazgo a través de este la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización. La orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; sus papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo”.

Modelo colegial:

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores.

Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en la organización.

En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

En este enfoque que plasma los modelos de Comportamiento Organizacional, se puede ver que estos nos sirven como pieza fundamental en el desarrollo de la Organización ya que tratan de definir el comportamiento que se puede desarrollar en las empresas, lo cual servirá para conocer el tipo de perspectiva que tiene el personal acerca del modelo que funciona en la organización en base a las relaciones que se dan entre los colaboradores y sus jefes, la información que resulte de cada modelo será de utilidad para el Gerente ya que si la Organización no está en buen camino puede cambiar a otro modelo para tener una mejor relación entre los mismos.

En lo personal creemos que el modelo que más se destacaría dentro de la Institución es el modelo de apoyo ya que en este, están involucrados tanto los Gerentes como sus colaboradores para alcanzar sus metas, están apoyados entre sí.

1.3 Definición y clasificación de los Grupos.

Es de gran importancia para las Organizaciones que los colaboradores de un grupo puedan pensar y trabajar en unidad en proyectos determinados, sean estos de tipo familiar, laboral, educativo, se cree que mediante la unión de un grupo este puede permitirles actuar en forma unitaria ya que todo grupo está cargado de conocimientos y ejerce una influencia directa e indirecta en sus miembros.

1.3.1 Definición :

“Un grupo incluye a dos o más personas dentro de un entorno en el cual colaboran para alcanzar un fin común. Entre otras actividades un grupo puede orientar y resolver problemas, explotar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados”.³⁰

Como conclusión se puede ver que en el campo del Comportamiento Organizacional la creación de grupos de trabajo son muy significativos ya que el individuo es un ser social que necesita mantener contactos en la empresa, los equipos de trabajo

³⁰ASCH, Solomon “Psicología Social”, citado por CIRIGLIANO-VALVERDE “Dinámica de grupos y Educación”, Ed. Lumen- Humanitas, Argentina, 1997, pág. 68.

sustituyen cada vez más al trabajador individual que toma decisiones y ordena, los grupos asumen decisiones con más riesgo y aprenden con más rapidez. Las organizaciones requieren normalmente equipos de trabajo multidisciplinarios para desarrollar los procesos, que evolucionan a un ritmo rápido y son cada día más complejas. El trabajo en equipo ha supuesto un cambio organizativo amplio, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, de hecho es una de las técnicas de motivación laboral más empleada.

Las razones más importantes para que las personas formen grupos son:

Toda organización ya se define como un grupo, es decir los individuos que se integran en una organización establecen vínculos impersonales con objetivos y metas, teniendo muy en cuenta estos dos puntos lo que adquieren las personas es:

Seguridad: “Se sienten más fuertes, tienen menos dudas personales y resisten mejor las amenazas cuando pertenecen a un grupo.

Estatus: confiere a los miembros reconocimiento y una posición.

Autoestima: Los grupos infunden en las personas sentimientos de valía.

Afiliación: Los grupos satisfacen necesidades sociales.

Poder: La acción de un grupo consigue a menudo lo que no puede el individuo solo.

Consecución de metas: Cuando se requiere más de una persona para realizar una tarea, la administración recurre a un grupo formal”.³¹

Se puede decir que los factores que se desarrollan dentro de la formación de grupos es de total importancia para la organización y para cada uno de sus integrantes, ya que estos en el momento que logran identificarse con cada uno de estos factores ,

³¹ASCH, Solomon “Psicología Social”, citado por CIRIGLIANO-VALVERDE “Dinámica de grupos y Educación”, Ed. Lumen- Humanitas, Argentina, 1997, pág. 68.

su comportamiento cambiará radicalmente ya que se sentirán importantes dentro de la organización, siendo esto vital ya que cada miembro tratara de aportar lo mejor de sí mismo y no buscara destacarse entre sus compañeros porque confían en que estos harán lo mismo. También creemos que estos factores son esenciales para la supervivencia del grupo, caso contrario si no se cuenta con estos estaríamos hablando de un grupo de integrantes que trabajan juntos en la misma tarea, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual, es decir no forman un equipo.

Funciones del Grupo.

Entre las principales funciones de un grupo el Autor Solomon Asch hace la siguiente aportación en este tema que es relevante para el análisis del Comportamiento Organizacional.

Según el autor Solomon Asch, “Expresa la gran importancia que tienen los grupos, especialmente los primarios (familia, equipo de trabajo etc.) ya que en ellos es donde se realiza gran parte del trabajo en el mundo, por ello en la definición de grupo nos referimos exclusivamente a elementos importantes y que no pueden ser omitidos, si queremos entender lo que es un grupo. Pero esto no excluye otros factores y características que nos permiten ampliar la visión de lo que es un grupo de allí que se hace necesario mencionar también algunas de sus propiedades y funciones que cumple el grupo ya sea hacia el interior (con sus miembros) o al exterior (lo que tiene que ver con el grupo)”.³² “De acuerdo a Secundino Movilla existen varias funciones que realiza el grupo tales como:

1. Integración Personal.

Ya que el grupo permite que cada uno de sus miembros alcance un grado de confianza alto, situación que no se daría o difícilmente se daría si el sujeto no se encuentra dentro de un grupo. El sujeto dentro de un grupo se siente más fuerte por la influencia de un grupo sobre él.

³²ASCH, Solomon “Psicología Social”, citado por CIRIGLIANO-VALVERDE “Dinámica de grupos y Educación”, Ed. Lumen- Humanitas, Argentina, 1997, pág. 68.

2. Potenciación de las relaciones intergrupales.

Esta función responde al efecto engrandecedor del grupo y se ha concretado a través del tiempo en frases tales como “la unión hace la fuerza”, “contra un grupo no hay quien pueda”

3. Clarificación de las relaciones interindividuales.

Esta función se manifiesta especialmente en los grupos primarios, ya que posibilitan el descubrir la imagen que los otros se hacen de mí y yo de ellos.

4. Identidad personal.

El grupo permite que el sujeto se incorpore y sea el mismo frente a los demás, es decir tiene la posibilidad de rehacer su propia imagen junto a personas con las que puede establecer un nuevo tipo de relaciones”.³³

Las funciones que hemos nombrado anteriormente constituyen aspectos fundamentales, el individuo que está relacionado o trabaja en grupos debe tener conocimiento para aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece pertenecer a un grupo, como se dijo anteriormente están ligadas a lo que son las razones más importantes por las cuales se crean los grupos, simplemente en estos los integrantes pueden sentirse importantes y por ende alcancen sus metas.

1.3.2 Clasificación de Grupos.

Los Grupos pueden ser Formales o Informales:

Dentro de las organizaciones se conforman grupos humanos, en los cuales existe una interacción entre los colaboradores y los demás miembros, con una conciencia de relación común. En una organización los grupos más importantes que se forman son los siguientes:

³³MOVILLA, Secundino, “Animación de grupos en proceso”, Ed. CCS, Madrid 1993, pág. 26.

GRUPOS FORMALES:

“Se refiere a los que definen la estructura de la organización, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está determinado y dirigido hacia las metas de la organización, los grupos de mando y de tareas, están dictados por la organización formal.

Ejemplo: los miembros del Departamento de gestión de talento humano”.³⁴

Dentro de los grupos formales están:

- **Grupos de mando:**

“Un grupo de mando se determina por el organigrama de la organización. Está compuesto por un gerente (pudiendo ser coordinador, supervisor o inspector y los subordinados que reportan al primero).

Ejemplo: El Director de Carrera de la Universidad y sus Docentes forman un grupo de mando. Debe observarse que todos los grupos de mando son también grupos de tareas, pero estos últimos pueden abarcar departamentos o unidades de la organización.

- **Grupos de tareas:**

Los grupos de tareas que también establece la organización, constituyen la asociación de aquellos que se unen para culminar una encomienda de trabajo. Sin embargo los límites de un grupo de tareas no terminan con el superior jerárquico inmediato sino que pueden cruzar las relaciones de mando.

Ejemplo: Si un estudiante universitario es acusado de un delito en el campus, se requiere la coordinación y la comunicación entre el director de asuntos académicos, el director estudiantil, el secretario general, el jefe de seguridad y el consejero estudiantil.

³⁴www.losrecursoshumanos.com > Artículos 20/03/2011.

GRUPOS INFORMALES:

Son alianzas que no tienen una estructura formal y tampoco están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

Ejemplo: Tres empleados de diferentes departamentos que comen periódicamente juntos.

Dentro de los grupos informales tenemos:

- **Grupos de interés:**

Empleados que forman parte de un mando único o un grupo de tareas y que pueden reunirse para alcanzar un objetivo específico.

- **Grupo de amigos:**

Personas que se reúnen porque tienen una o más características comunes”.³⁵

Se puede decir que en la formación de estos grupos antes mencionados, al principio sus miembros se mostrarán desmotivados a comunicarse entre sí; es típico que no estén dispuestos a expresar sus opiniones, actitudes o creencias hasta que alcancen un mínimo nivel de confianza mutua. Podemos ver que cuando se alcanza un nivel ideal de comunicación entre los miembros de un grupo estos comienzan a invertir más tiempo en la consecución de las metas pertinentes al grupo y así comienzan a trabajar como unidad de cooperación en vez de competición. A estas alturas los miembros valoran el hecho de pertenecer a un grupo y comienzan a reglamentarse por las reglas del grupo, toman prioridad las metas del grupo por encima de las individuales. Finalmente se puede mencionar que para que existan estos grupos es necesario que haya una interacción entre las personas y los demás miembros, con una conciencia de relación común.

³⁵ www.losrecursoshumanos.com > Artículos 20/03/ 2011

1.4 La Personalidad y los Valores.

El punto de partida para la comprensión del Comportamiento Organizacional es el plano individual, y en este plano se debe tener conocimiento de la personalidad del individuo, las relaciones persona – organización, deben verse como un todo ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional para el éxito o fracaso de la organización.

Las palabras personalidad y actitud se enfocan a hablar de la conducta del individuo de forma individual y de cómo este se relaciona con su entorno. Es importante conocer sobre los rasgos de personalidad como una herramienta para conocernos y conocer al personal que rodea la organización de manera que tengamos una idea de las características y habilidades de ellos para poderlos colocar en el puesto adecuado.

1.4.1 Definición de Personalidad.

“La personalidad son las características que distinguen a cada persona dentro de un grupo determinado, es decir la forma de actuar, hablar, caminar, entre otros. Se refiere a un conjunto de características personales en el cual se muestran motivos, emociones, valores, intereses, actitudes y competencias organizadas en el medio social, cultural y familiar”.³⁶

“La personalidad influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización, determina la forma en que una persona percibirá el medio laboral en el que se encuentre, así como también la reacción que tenga en cuanto a los inconvenientes y/o circunstancias que puedan presentársele, con la labor que desempeña, o con sus compañeros, supervisores o subordinados”³⁷

De acuerdo a estos dos conceptos se puede decir que la personalidad es la forma en que percibe, procesa y reacciona un individuo frente a su ambiente profesional, es

³⁶ www.monografias.com/trabajos6/.../compo.shtml /20/03/ 2011.

³⁷ www.gestiopolis.com/organizacion-talento/

creado por la mente desde el momento en que se formaliza su contrato laboral, ya que éste posee ciertas expectativas en cuanto al medio en que se está introduciendo, además de la ansiedad que produce una nueva labor. También se puede mencionar que en el momento en que una persona ingresa a la organización, los comportamientos que genere, cosas positivas se repiten y por el contrario los que generan cosas negativas, se van eliminando y de esa forma se desarrolla una personalidad dentro del Comportamiento Organizacional de una empresa o Institución.

1.4.2 Definición de Valores.

Los valores tienen que estar vigentes en todo el ámbito de una Organización pero no como una cuestión anexa, si no como una política central la cual va a regular todo el comportamiento de la empresa y sus empleados.

Es importante implementar el enfoque de valores como un lema sustancial y determinante en el logro del éxito en la organización. En el campo organizacional se puede decir que los valores precisan el carácter fundamental de cada estructura, crean sentido de identidad y fijan los lineamientos para efectuar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma.

“Los Valores son la base para entender las actitudes, las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción, todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente se muestran son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida, es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado”.³⁸

“Un sistema de Valores, es por tanto un conjunto de Valores que han sido ordenados y jerarquizados para servir de guías o criterios a los individuos y a los grupos de

³⁸ thelibrary.com.ar/valores-individuo-y-organización/ 20/03/2011.

personas que conforman una sociedad o que habitan una región, que hablan el mismo idioma o que ejercen la misma ocupación para analizar y juzgar los comportamientos propios y el de los demás miembros. Los valores básicos que deben poseer, y mantener las organizaciones son:

- Igualdad
- Respeto
- Libertad
- Dialogo
- Solidaridad

Se considera que estos cinco valores antes nombrados son los más importantes y deberían permanecer como un lema sustancial y determinante en el logro del éxito en la organización”.³⁹

Ventajas y Desventajas de utilizar los Valores dentro de la Organización.

Debemos partir de una concepción básica y es que toda organización necesita tener bien definido cuáles son sus valores que predominan dentro de la misma, A continuación detallamos las ventajas y desventajas que genera poseerlos o no poseerlos.

Ventajas:

- “Proporciona Identidad Organizativa
- Facilita el compromiso colectivo
- Fomenta la estabilidad del sistema social.

Desventajas:

- Conflictos.
- Interacción infructuosa.

³⁹ thelibrary.com.ar/valores-individuo-y-organización/ 20/03/2011

- No adaptación de los individuos.
- Fracasos en los procesos de mejora continua”.⁴⁰

Los valores tienen un enorme potencial favorecedor para los administradores, estos deben ser vistos como guías conductuales tanto para los colaboradores como para la Organización y no deben mantenerse intactos al transcurso del tiempo, es decir que los valores de la organización se deben modificar en la medida que los valores sociales se transforman por acción y surgimiento de nuevas generaciones.

La afinidad de los Valores personales con los valores organizacionales traen como consecuencia una alta satisfacción personal con el trabajo y los objetivos, tanto los de la organización como los de sus miembros, tienen mayor significado e importancia para sus empleados.

1.5 Atributos Principales de la Personalidad que influyen en el Comportamiento Organizacional.

La Personalidad influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización, por lo que debemos de conocer los atributos de la personalidad que guardan especial potencial para prever el comportamiento del individuo en las organizaciones entre las cuales se tienen:

La orientación a la realización, el autoritarismo, el maquiavelismo, la autoestima, el autocontrol, y toma de riesgos.

La Orientación a la realización.

“Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas. Los desafíos constituyen su mayor motivación.

⁴⁰ thelibrary.com.ar/valores-individuo-y-organización. 20/03/ 2011

El Autoritarismo.

Quienes tienen una personalidad autoritaria guardarán una relación negativa con el rendimiento, por el contrario cuando los cargos están muy estructurados y el éxito depende del respeto estricto de reglas y reglamentos, el empleado muy autoritario funciona bien.

Maquiavelismo.

Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir.

Autoestima.

Es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, los individuos con gran autoestima desarrollan seguridad y confianza en las labores que desempeñan siendo más probables que triunfen en el trabajo.

Lugar de control

- **Locus de control interno:** percepción del sujeto que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones, es decir la percepción que él mismo controla su vida. Tal persona valora positivamente el esfuerzo, la habilidad y responsabilidad personal.
- **Locus de control externo:** percepción del sujeto que los eventos ocurren como resultado del azar, el destino, la suerte o el poder y decisiones de otros. Así el locus control externo es la percepción de que los eventos no tienen relación con el propio desempeño, es decir que los eventos no pueden ser controlados por esfuerzo y dedicación propios. Tal persona se caracteriza por atribuir méritos y responsabilidades principalmente a otras personas.

Auto monitoreo.

Las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos.

Se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones”.⁴¹

Se puede señalar que los atributos de la personalidad influyen de manera determinante en el desempeño laboral y en el éxito de la organización, por lo tanto el desarrollo de las capacidades personales están combinadas con un alto grado de autoestima y conocimientos, haciendo que las personas puedan destacarse en la actividad que realizan, posibilitando a un gran sentido de autorrealización que va a motivar no sólo en beneficios económicos sino en un mejor desempeño.

1.6 Estructura Organizacional.

El Comportamiento Organizacional está orientado hacia metas que todos los miembros deben conocer utilizando para conseguir dichas metas los conocimientos y técnicas necesarias, esto implica actividades estructurales e integradas, que los individuos trabajen conjuntamente y de manera interdependiente.

Definición de Estructura:

“La Estructuración o Diseño de la Organización implica la determinación de las funciones o actividades que son necesarias para alcanzar un fin cualquiera, y la disposición de las mismas en grupos para asignarles a los individuos”.⁴²

⁴¹ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009.

⁴²ALFORD, Me. Manual de la Producción. México, UTEHA, 1969, p3.

“Estructura: Patrón establecido de relaciones entre componentes o partes de la organización. Sin embargo la estructura varía de acuerdo a las operaciones reales y del comportamiento de cada organización”.⁴³

La Estructura partiendo de estos dos conceptos se puede definir como un patrón establecido de las relaciones entre los diferentes miembros de la organización, en este sentido se podrá describir los puestos de cada individuo, así como los procedimientos utilizados en cada actividad, para que de esta manera se pueda realizar un trabajo eficiente utilizando y aprovechando de la mejor manera los recursos disponibles.

Los Aspectos más Importantes de la Organización.

Dentro de la organización existen diversos aspectos que encierran un marco de trabajo, para una buena coordinación de actividades siendo las más importantes las siguientes:

- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización

Los propietarios poseen autoridad en sus empresas y por lo tanto son responsables de sus empleados, del dinero y de los recursos. La responsabilidad para el administrador es la obligación de cumplir y desarrollar las funciones más importantes con lo mejor de su habilidad y motivar a sus empleados para alcanzar los objetivos de la empresa. Así mismo los empleados tienen responsabilidad y esta es la obligación de alcanzar

⁴³KAST, Fremont. Administración en las Organizaciones, 4ta ed. MacGraw-Hill, México, 1987, p 244.

los resultados mutuamente determinados por medio de la participación del superior y la propia, conociendo como está estructurada la organización.

1.7 Principios de una Organización.

Este trabajo intenta contribuir a una utilización apropiada de estos elementos adecuándolos a cada situación, en la permanente búsqueda de una mejora continua del desempeño de las organizaciones. La eficiencia y la eficacia de los procesos y servicios es lo que cuenta a la hora de la competitividad en el plano de la gestión operativa.

“La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.”⁴⁴

Eficacia:

Una estructura organizacional es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa.

Eficiencia:

Una estructura organizacional se considera que es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

Organigramas.

Para toda organización es fundamental contar con un organigrama, el mismo que es de gran ayuda para describir la estructura organizacional, el cual aporta información

⁴⁴ habilidadesgerenciales.bligoo.com/.../Eficiencia-o-Eficacia.html - En caché 21/03/2011

acerca de la puntualización de las redes de autoridad y comunicación formales de la organización.

La teoría de la organización formal enfatiza la razón, la eficiencia, el arreglo lógico de las funciones, las ordenes por escrito, el comportamiento orientado al trabajo, la atención al número de subordinados, que asigna a un superior y a una cadena de mando o canal de comunicación desde el nivel superior hasta el inferior, las personas son colocadas en distintas unidades organizacionales después de un estudio y una cuidadosa consideración.

Definición de Organigrama.

“El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura organizacional de una institución y de sus áreas y refleja en forma representativa la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Un organigrama además de los requisitos o descripciones del puesto y las especificaciones del ocupante son, como ya se dijo antes herramientas comunes de la organización formal. Estas indican con cierto detalle cómo se considera que deben ser las relaciones formales así como los requisitos y las condiciones de trabajo.

A continuación se describen algunas de las funciones básicas que puede aportar un Organigrama:

Funciones básicas de un Organigrama:

- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la Organización debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando: Los cargos existentes en la compañía, y como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.

Para la organización formal, en si los organigramas aportan más ventajas que desventajas, a continuación se describirán algunas de las ventajas más importantes:

Ventajas de un Organigrama:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización”⁴⁵

Como conclusión se puede decir que este proporciona detalles complementarios y adicionales a cerca de la organización formal, si este está preparado correctamente servirá como un instrumento de información sobre asuntos pertinentes respecto a cada puesto, aumentando así el conocimiento y la comprensión de los requisitos de las especificaciones y de las limitaciones así como de las relaciones del puesto de toda la estructura de la organización y además puede servir de mucha ayuda en lo que se refiere a la toma de decisiones rápidas en cuanto al personal.

Diseño Organizacional.

El Diseño Organizacional significa la forma en que está estructurada la empresa o cualquier Organización.

En el siguiente desarrollo de este tema hablaremos del significado y su importancia y de las etapas que intervienen dentro de este diseño y si estos van de acuerdo a los objetivos de la empresa.

⁴⁵TERRY, George. Principios de Administración. México, Cía. Editorial Continental, 1980, p 305.

Definición:

“El Diseño Organizacional es un conjunto de medios que maneja la Organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.”⁴⁶

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

“En la Estructura las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos, componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la toda organización.”⁴⁷

El proceso de Diseño Organizacional es donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización desarrollan estrategias. Este proceso hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su Organización”.⁴⁸

Etapas del Proceso del Diseño Organizacional.

El Diseño Organizacional constituye los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye el diagnóstico de múltiples factores estratégicos. En forma específica el Diseño Organizacional debe seguir estos pasos:

- “Identificación de los usuarios de la entidad y las necesidades de servicio.
- Identificación de los bienes o servicios que satisfacen estas necesidades.
- Diseño de los procesos para la producción de los bienes y servicios, sus resultados e indicadores.

⁴⁶Idem

⁴⁷isabeldiazgarcia.blogspot.com 20/03/ 2011

⁴⁸misapuntelaura.blogspot.com

- Identificación y conformación de áreas y unidades organizacionales que llevarán a cabo las operaciones especificando el ámbito de competencia.
- Determinación del tipo y grado de autoridad de las unidades y su ubicación en los niveles jerárquicos.
- Definición de los canales y medios de comunicación.
- Determinación de las instancias de coordinación interna.
- Elaboración del manual de organización, funciones y el manual de procesos”.⁴⁹

En una Organización es muy importante identificar las etapas del Diseño Organizacional, para poder manejar esta de mejor manera, mantener una disciplina, asegurarse que los intereses individuales sean consistentes con los intereses generales de la organización, y cuando se tienen claro los puntos antes mencionados se tendrá un criterio de la forma como se debe hacer la organización y el trabajo resultara más sencillo.

1.8 Fundamentos de la Estructura Organizacional y su Importancia.

Según Stephen Robbins dice que la organización, considerada como Estructura Organizacional, es la forma “cómo se dividen; cómo se agrupan; y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo”⁵⁰. Ahora bien, para ello es fundamental que la Estructura Organizacional se valga de seis elementos:

1.8.1 Especialización del Trabajo.

“Detalla el grado, en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados, la esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de estas las efectúe una persona, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda esta.

⁴⁹isabeldiazgarcia.blogspot.com

⁵⁰ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 526

Podemos decir que la especialización del trabajo proporciona resultados positivos siendo estos los siguientes:

- Elimina los movimientos inútiles sustituyéndolos por otros más eficaces.
- Vuelve más racional la selección y entrenamiento del personal.
- Mejora la eficiencia del trabajador y en consecuencia el rendimiento de la producción.
- Distribuye uniformemente el trabajo para que no haya periodos de falta o de exceso de trabajo.
- Tiene una base uniforme de salarios equitativos”.⁵¹

En conclusión podríamos decir que la especialización del trabajo, no es más que definir para qué está apta cada persona dentro de una empresa, colocándolo en el nivel adecuado y bajo la supervisión indicada, con el fin de que se sienta identificado con su labor.

1.8.2 Departamentalización.

Los puestos se dividen por medio de la especialización del trabajo, es preciso agruparlos, de manera que se coordinen las tareas comunes o también sobre la base de la geografía o territorio, la departamentalización es la base para agrupar los puestos.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1. Funcional:

Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

⁵¹administracionorganizacional.blogspot.com/2009/04/disenio-organizacional_16.html/20/03/2011

2. Por producto:

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

3. Geográfica o por Territorios:

En este caso la departamentalización se realiza en base a las zonas geográficas en las que se encuentra presente la empresa.

4. Por clientes:

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

5. Por Proceso o Equipo:

En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

6. Por Secuencia:

Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.”⁵²

En conclusión, la agrupación de actividades y personas en departamentos permite que las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. Lo que se busca con la

⁵²ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 526

departamentalización es crear estructuras pequeñas que al tener mayor flexibilidad de acción rindan respuestas satisfactorias.

1.8.3 Cadena de mando:

“Es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo. En la cadena de mando es muy importante analizar dos conceptos:

La Autoridad: Se refiere a los derechos inherentes, a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan.

La Unidad de mando: Define que un individuo solo debe poseer un superior ante quien es directamente responsable de lo que realice.”⁵³

En conclusión la cadena de mando se refiere a una jerarquía de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién. Es decir reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece.

Además define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Este punto es importante porque permite ajustar los objetivos de la organización involucrando a cada miembro y comprometiéndolo con metas preestablecidas de rendimiento.

1.8.4 Centralización y Descentralización.

Centralización

“Grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. Es la concentración o reservación de autoridad desarrollada de manera sistemática y consistente en un determinado nivel jerárquico, con la finalidad de

⁵³Idem. PAG 527.

reunir en una sola persona o determinado puesto el poder de tomar decisiones y coordinar las acciones orientadas a un determinado objetivo o a los objetivos de la organización, dentro de su respectiva área de acción.

Descentralización.

En una organización descentralizada las decisiones son más flexibles y responsables, se toman con más rapidez para resolver problemas y existen más personas que hacen aportes para dichas decisiones. En la organización descentralizada los gerentes de bajo nivel están más cerca de la acción y es común que tengan un conocimiento. Se puede delegar muchas funciones, pero lo que no se puede delegar es la responsabilidad sobre las acciones y los resultados”.⁵⁴

Aquí nos encontramos frente a dos estilos de gerenciar las decisiones, por un lado las que se emiten en un solo cuadro directivo y por otro las que obedecen a criterios de responsabilidad delegada, en donde los funcionarios medios tienen libertad de acción en algunos objetivos del proceso.

1.8.5 Formalización

Según el autor Robbins la Formalización es: “Grado en que se encuentran estructurados los cargos en una organización. Para cada cargo existe las descripciones correspondientes, las reglas organizacionales, y procedimientos definidos con claridad que resguardan los puestos de trabajo.”⁵⁵

Este término se refiere al grado en que los puestos de una organización se encuentran estandarizados. Si el puesto se encuentra altamente formalizado, es decir las reglas del mismo son numerosas, existen descripciones explícitas del puesto y los procedimientos que se realizan están claramente establecidos.

⁵⁴administracionorganizational.blogspot.com/2009/04/disenio-organizational_16.html

⁵⁵ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 528.

1.9 Diseños Organizacionales Comunes.

Según lo que se ha investigado, los principales diseños organizacionales más comunes y utilizados son los siguientes:

1.9.1 Estructura Simple.

En la página web que se investigo sobre este tema nos dice que: “La estructura simple no es elaborada. La estructura simple es una organización plana; por lo general tiene sólo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien está centralizada la autoridad para la toma de decisiones y existe muy poca formalización”.⁵⁶

Como podemos darnos cuenta, según las características la fortaleza de la estructura simple está en su sencillez, es rápida, flexible, no costaría mucho el mantenerla y sobre todo la asignación de responsabilidades es muy detallada. Por último en una parte de la investigación se dice que la estructura simple más se utiliza en pequeños negocios en los cuales el gerente y el dueño son una misma persona y en el momento que la organización deja de ser pequeña llega a ser difícil de mantenerla.

1.9.2 La Burocracia.

Según la investigación realizada en una página web, esta nos indica que “la burocracia se caracteriza por desempeñar actividades estandarizadas de una manera muy eficaz logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”.⁵⁷

Como nos dice Robbins en su libro, “una debilidad importante de la burocracia es algo que todos hemos experimentado en algún momento, cuando tenemos que tratar con las personas que trabajan en estas organizaciones: un interés obsesivo por las reglas, la burocracia es eficiente sólo cuando los empleados confrontan problemas

⁵⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm> 10/03/2011.

⁵⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhmariano.htm>

ya enfrentados previamente y para los que se han establecido reglas para la toma programada de decisiones”.⁵⁸

Aquí como podemos ver la ubicación de especialidades similares en los departamentos funcionales hace que la duplicación de personal sea mínima y que los empleados tengan la oportunidad de hablar “el mismo lenguaje” entre sus compañeros, pero que hay una desventaja que es que la burocracia en el momento de resolver problemas lo puede hacer pero solo si existen reglas o reglamento en cuanto a ese problema, caso contrario se crean conflictos.

1.10 Cultura Organizacional.

Definición:

Uno de los conceptos de cultura organizacional investigada en la web: “La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo”.⁵⁹

“La esencia de la cultura organizacional se basa en los puntos siguientes:

- **Innovación y aceptación al riesgo:**

Grado en el que se estimula a empleados a que sean innovadores y arriesgados.

- **Atención al detalle:**

Grado en el que se espera que los empleados muestren, precisión, análisis y atención por los detalles.

- **Orientación a los resultados:**

Grado en que la administración se centra en los resultados.

⁵⁸ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 548.

⁵⁹ www.gestipolis1.com/recursos7/Docs/.../cultura-y-clima-organizacional.ppt. 10de marzo 2011

- **Orientación a los equipos:**
Grado en que las actividades de trabajo están organizadas por equipos.

- **Orientación a la gente:**
Grado en que las decisiones de la dirección ven los resultados sobre los individuos y la organización.

- **Agresividad:**
Grado de agresividad y competitividad en lugar de buscar lo fácil.

- **Estabilidad:**
Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status en oposición con el crecimiento”.⁶⁰

En conclusión podríamos decir que la Cultura Organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, busca medir el modo en que los empleados ven a su organización, si es una cultura que estimula el trabajo en equipo, premia la innovación y apoya las iniciativas de cada uno de sus miembros.

1.11 Funciones de la Cultura.

La cultura cumple numerosas funciones en cualquier organización. Una de esas funciones es que transmite un sentido de atracción y el anhelo por ingresar y permanecer en ella.

La Cultura tiene gran importancia dentro de la estructura organizacional, según lo que se ha investigado, ya que desarrolla funciones de acuerdo con los objetivos de la organización.

“La primera función que desarrolla es en la que define fronteras, crea e indica las diferencias que existen entre una y otra organización.

⁶⁰ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 548.

En su segunda función establece un sentido de identidad a sus miembros de la organización. Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

La tercera función crea la generación de compromiso con algo más grande que solo un interés individual. Es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.

En la cuarta función se aclara que mejora la estabilidad del sistema social- Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

En la quinta función se dice que es un mecanismo de control.- Que permite señalar las reglas del juego, definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema y que son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo”.⁶¹

Como conclusión podemos decir que la Cultura ayuda a mantener unida la organización al proveer esquemas apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados.

1.12 Comunicación Organizacional.

Entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el

⁶¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm/> 20 de marzo 2011.

entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Es por esto que creemos conveniente definir lo que es la comunicación organizacional.

Fernández Collado define la Comunicación Organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”.⁶²

También la define como:

“Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.⁶³

En conclusión la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una poderosa herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de las relaciones internas y externas de la institución.

1.13 Funciones de la Comunicación Organizacional.

Dentro de una organización según la investigación que se ha realizado la comunicación se estudia y se analiza en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

“En la función de producción, la comunicación entraña todas las actividades e información que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para

⁶² <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>/20de marzo 2011.

⁶³ Idem.

formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En la función innovadora, se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual⁶⁴.

La comunicación, en conclusión es la transmisión de información desde un emisor hasta un receptor, de forma que este último pueda comprenderla. En una empresa, la comunicación organizacional no sólo se limita a lo anteriormente dicho, sino a demás tiene funciones que cumplir las cuales son muy importantes dentro de la organización para que de esta manera se pueda cumplir los objetivos que se haya propuesto la empresa y además crear y dirigir un clima adecuado para la colaboración y cooperación entre las personas, mediante la transmisión de los

⁶⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm> del 2011-03-24

mensajes adecuados y facilitar la obtención de la información necesaria para la correcta ejecución de los planes de empresa.

1.14 El proceso de Comunicación Organizacional.

Definición:

Son las etapas entre la fuente y el receptor que resultan en la transparencia y comprensión de un significado. Los canales que participan en este proceso son:

Canales formales: canales de comunicación establecidos por una organización, transmite actividades profesionales a sus empleados.

Canales informales: vías de comunicación espontaneas.

1.15 La Motivación

Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotras nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo.

1.15.1 Definición

Según Miguel Espada: “La motivación es el resultado de la interacción de los individuos con la situación, es decir son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.”⁶⁵

⁶⁵ESPADA García Miguel, "la motivación", Ediciones Díaz de Santos, 2007 - 192 páginas/ 20 de marzo 2011.

1.15.2 Primeras teorías de la motivación.

El motivo por el que cabe mencionar estas teorías tempranas son por dos razones: (1) representan el fundamento en el que se basan las teorías contemporáneas y (2) lo gerentes profesionales aún las utilizan, así como su terminología, para explicar la motivación de los empleados. Según el autor Miguel Espada las primeras teorías de la motivación son:

Teoría de la jerarquía de las necesidades:

“ Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la Jerarquía de las Necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

Fisiológicas: incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales. Las personas se centran en satisfacer estas necesidades antes de pasar a las demás superiores. Todo gerente debe comprender que cuando un empleado se encuentra motivado por este tipo de necesidades, sus preocupaciones no se dirigirán al trabajo que realizan. Tomarán cualquier empleo que las satisfaga. Los gerentes centrados en estas, para pretender motivar a sus empleados presumen que las personas trabajan principalmente por el dinero y que poseen como ansia primordial el acomodo, evitar la fatiga, entre otros.

De seguridad: están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales. Cuando estas necesidades se encuentran insatisfechas, originan en las personas un estado de búsqueda por satisfacerlas. Los individuos que se centran en ella, valoran sus trabajos, sobre todo porque lo ven como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes que se centran en las regulaciones, seguridad en el trabajo y prestaciones, son los que piensan que las necesidades de seguridad son las más importantes; y aquellos que opinan que el interés primordial de sus empleados es la seguridad, no incitan la originalidad o innovación, ni premian el hecho de correr riesgos; haciendo de esta manera que los empleados sigan las reglas de manera rigurosa.

Sociales: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad. Surgen cuando son satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad. Los gerentes deben comprender este tipo de necesidades son las principales fuentes de motivación, pues los individuos por lo general valoran más un trabajo, cuando lo ven como una ocasión para entablar relaciones amistosas con los demás.

De estima: quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía, el logro y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención. Un individuo que tiene esta necesidad, desea que los demás lo traten con respeto, y que los consideren competentes y capaces, así como ser aceptados por lo que son. Los gerentes que buscan motivar a sus empleados con gratificaciones y reconocimiento público (aunque a algunos empleados les agrade más el reconocimiento en privado) por sus servicios prestados, son los que se centran en este tipo de necesidades.

De autorrealización: impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. Las personas que buscan su autorrealización, se aceptan así mismas así como a los demás, aumentan su capacidad para solucionar problemas. Los gerentes que se concentran en esta necesidad buscarán que sus empleados participen en la delineación de las tareas, además harán asignaciones especiales para expresar de esta manera las habilidades de sus empleados o en todo caso dará autonomía a los equipos de trabajo, para que proyecten o planeen y pongan en práctica su trabajo.

Las necesidades de orden bajo además se conocen como necesidades por deficiencia, que las personas no lograrán convertirse en una persona sana, ni física, ni psicológicamente, a no ser que satisfagan estas necesidades. En contraste las necesidades de orden alto, son llamadas necesidades de crecimiento; la satisfacción de las mismas ayuda a que el individuo se desarrolle realmente como ser humano.

Las Teorías X; Y:

Se propone dos visiones diferentes de los seres humano: uno negativo en esencia, llamado teoría x, que supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son

perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a laborar; y el otro básicamente positivo denominado teoría Y, que supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.

HIPÓTESIS X

HIPÓTESIS Y

<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gente no quiere trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gente prefiere autonomía.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gente tiene poca creatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Todos somos creativos en potencia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La motivación funciona solo a los niveles fisiológicos y de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La motivación ocurre en todos los niveles.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gente motivada puede auto dirigirse.

Teoría de los Dos Factores:

Llamada también teoría de motivación e higiene, es la que relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción⁶⁶.

⁶⁶ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 352, 175.

Fue propuesta por Frederick Herzberg. Basándose en la certeza que la relación entre un individuo con su trabajo es elemental y que su actitud hacia su trabajo puede determinar el éxito/fracaso del individuo, este psicólogo investigó la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

Factores Motivadores:

Incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo.

En conclusión los motivadores son **factores intrínsecos**, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona.

Factores de Higiene:

Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza.

Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, apaciguan a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos.

Teoría de las necesidades de McClelland.- Plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

- **Necesidad de logro.-** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

- **Necesidad de poder.**- Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- **Necesidad de afiliación** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas”.⁶⁷

1.15.3 Teorías Contemporáneas de la Motivación.

Se las llama teorías contemporáneas no porque se hayan desarrollado hace poco tiempo, sino porque representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados. Según Stephen Robbins las teorías contemporáneas de la motivación son:

- **Teoría de la Evaluación Cognitiva:**

Establece que dar recompensas extrínsecas por un comportamiento que ya se premió en forma intrínseca, tiende a abatir el nivel general de motivación.

Una aportación más reciente a la teoría de la evaluación cognitiva es la auto consistencia, que considera en qué grado son consistentes las razones de una persona para perseguir un objetivo con sus intereses y valores fundamentales. Por ejemplo si los individuos persiguen sus metas por un interés intrínseco, es más probable que las alcancen y sean felices aun si fracasan, esto porque el proceso de luchar por ellas es divertido.

Por el contrario, las personas que persiguen ciertos objetivos por razones extrínsecas (dinero, status y otros beneficios) es menos probable que los consigan y son menos felices aun en el caso de lograrlos porque son menos significativos para ellas. Las investigaciones en C.O sugieren que las personas que persiguen metas de trabajo por

⁶⁷ESPADA García Miguel, "la motivación", Ediciones Díaz de Santos, 2007-192 páginas

razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones y tienen un rendimiento más alto.”⁶⁸

En conclusión, hay que hacer el trabajo interesante, dar reconocimiento y apoyar el desarrollo del empleado. Es más seguro que los trabajadores que sienten que lo que hacen esta dentro de su control y es resultado de una elección libre, estén más motivados por su trabajo y comprometidos con sus empleadores.

Otras de las teorías de Robbins son:

- **Teoría del Establecimiento de Metas:**

Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado.

La teoría del establecimiento de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta; es decir, el que un individuo esté determinado a no reducirla o abandonarla. En lo que toca al comportamiento, esto significa que un individuo primero piensa que puede lograr la meta y segundo que quiere alcanzarla.

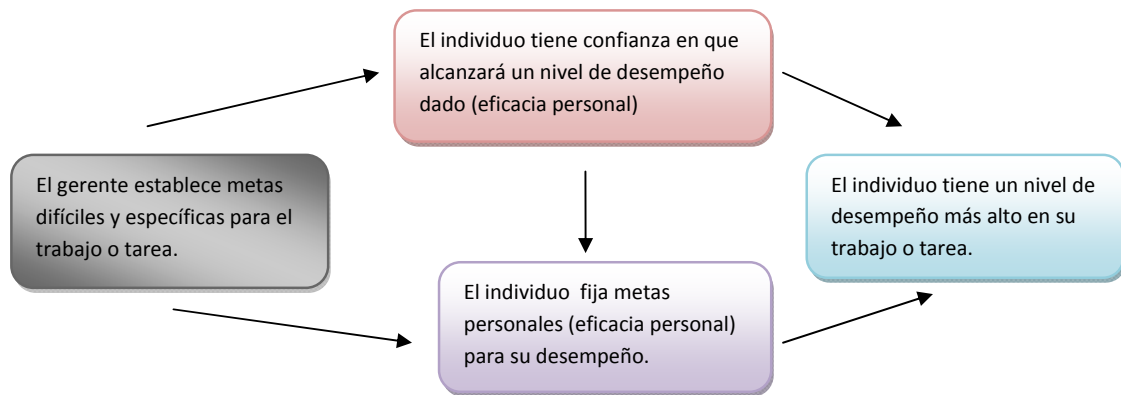
- **Teoría de la Eficacia Personal:**

Se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Es decir entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea.

Por tanto en las situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío.

⁶⁸ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 181

EFFECTOS CONJUNTOS DE LAS METAS Y LA EFICACIA PERSONAL EN EL DESEMPEÑO.



Fuentes: Basado en E.A. Locke y G.P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Selting and Task Motivation. A 35-year Odyssey", American Psychologist, September de 2002, pp.705-717.

- **Teoría del Reforzamiento:**

Es aquella que plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como algo causado por el entorno. La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y sólo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción.

- **Teoría de la Equidad:**

Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad.

Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad.

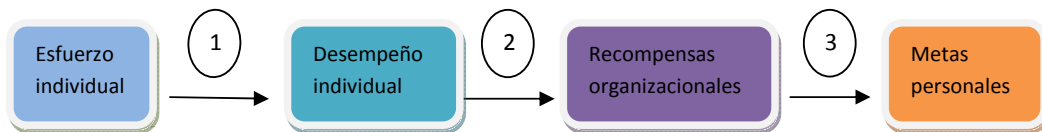
Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior genera culpa y al mismo tiempo éste estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que los corrija.

- **Teoría de las Expectativas:**

Señala que la fortaleza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto irá seguido por un resultado dado que es atractivo para el individuo.

En términos más prácticos, la teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.



① **Relación esfuerzo-desempeño:** La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.

② **Relación desempeño-recompensa:** Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

③ **Relación recompensa-metas personales:** Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo”.⁶⁹

En conclusión cuando un jefe valora el trabajo de sus trabajadores y se lo hace saber, es cuando éste se ve recompensado. Todos tenemos nuestro ego, pero cuando éste se ve engrandecido, normalmente porque nos han hecho un elogio, nos causa en nuestro organismo y en nuestra mente una sensación de felicidad que hace que sigamos por la misma línea de trabajo para recibir más elogios. Es por eso que la motivación obtiene resultados favorables para la empresa, así como para el trabajador. Para la primera porque se fortalece el trabajo y la eficiencia y, para el segundo, porque se le reconoce el esfuerzo y su trabajo en general.

También es indispensable gobernar la globalización. Es necesaria la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo. Es de suma importancia mencionar que sólo logran alcanzar altos niveles de desarrollo los países que asocian la motivación en sus labores organizacionales. Por último consideramos que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

⁶⁹ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy.A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. PAG 181

CAPÍTULO II

2.1 Fundamentación teórica del Clima Laboral dentro del Personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca.

Cada vez se vuelve más importante entender los factores físicos y sociales que intervienen en el rendimiento de las personas en relación con su trabajo, esta necesidad se basa en el hecho de que según la forma como sus colaboradores interpreten su ambiente laboral, de esto dependerá el índice de rendimiento.

La presente investigación tiene como objetivo, realizar el diagnóstico del Comportamiento Organizacional de la UPS, para esto se debe destacar la importancia del clima organizacional en este tema, como se sabe toda organización crea su ambiente laboral propio el cual le distingue de otras organizaciones y a la vez influye en la conducta de sus miembros, por lo tanto los administradores de cada organización deben esforzarse por crear el ambiente correcto, en donde pueda existir satisfacción por parte de sus colaboradores. Hoy en día las organizaciones deben dar la suficiente importancia al tema del clima organizacional, ya que este es fundamental para el desarrollo de cualquier organización.

Refiriéndonos al **concepto de clima organizacional**, elemento importante en esta investigación se tiene la siguiente definición expuesta por el Autor BrunetLuc:

“**El Clima Organizacional** constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de: estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias

características que representan, en cierto modo la personalidad de una organización, y que influye en el comportamiento de las personas en función”.⁷⁰

Mediante el concepto que aporta el Autor BrunetLuc, podemos hacer un breve análisis de que el clima laboral en cualquier organización resulta de gran importancia ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la misma haciendo la diferencia para que pueda existir una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. Como conclusión se puede decir que el ambiente de trabajo influye significativamente para que las tareas se desempeñen adecuadamente, siempre y cuando el trabajador se sienta conforme con su trabajo y con el ambiente.

Variables que influyen en el Clima Organizacional.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes variables, las cuales influyen para que este se desempeñe adecuadamente:

Ambiente físico: “Como espacio físico, condiciones de ruido, calor, etc.

Estructurales: Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etc.

Ambiente Social: Tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones, etc.

Personales: Como las actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Propias del Comportamiento Organizacional: Como son la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etc.

Las variables que identificamos en el punto anterior nos dan una breve información, de que estas influyen en el desarrollo del comportamiento del colaborador y de las actividades de la organización, creemos que estas variables tienen por objeto

⁷⁰BrunetLuc., el clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico, y consecuencias. editorial Trillas, México 2002, pág. 12.

detectar cual es el conocimiento que los colaboradores de la organización tienen acerca de esta, mediante estas variables se puede ver como perciben sus colaboradores el clima de la organización ya sea de forma directa o indirecta, causando repercusiones positivas o negativas en el desempeño laboral.

Importancia del Clima Organizacional.

La presente introducción tiene por objetivo manifestar y entregar una perspectiva acerca de la importancia del clima organizacional, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del Comportamiento Organizacional.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, sin perder de vista el bienestar de sus colaboradores.

El Clima Organizacional es un indicador de la gestión de la organización y como tal debe ser medido a fin de conocer el impacto de los cambios percibidos, las políticas y procedimientos existentes, la comunicación, el estilo de dirección y las condiciones de trabajo entre otros.

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

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.”⁷¹

Bajo estas premisas es fácil determinar que el clima laboral es la clave para el éxito de una organización, partiendo desde el análisis de que este condiciona las actitudes y el comportamiento de sus colaboradores, es por eso que en las organizaciones se debe tener muy en cuenta, que siempre será requerido un mecanismo de medición periódica de su clima organizacional.

El estudio del clima organizacional con su respectivo mecanismo, también permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus clientes internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus superiores.

Funciones del Clima Laboral.

Conforme lo investigado en una página de internet, las funciones del clima laboral son las siguientes:

Vinculación:

“Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.

Des obstaculización:

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

Espíritu:

Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

Intimidad:

Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

Alejamiento:

Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores”

⁷¹BrunetLuc, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 2002, pág. 20.

En conclusión las funciones del clima laboral citadas anteriormente son claves para el éxito de una organización, porque determina las actitudes y el comportamiento de los colaboradores, ya que la opinión y la reacción emocional de estos, influye mucho para que el rendimiento laboral se eleve, la organización logre cumplir sus metas y además pueda contar con colaboradores satisfechos.

Condiciones para que exista un buen Clima Laboral.

Las condiciones para que exista un buen clima laboral según el autor Ángel Baguer son:

1. Satisfacción en el puesto de trabajo.

- Proceso de selección adecuado.
- Buen ambiente laboral con compañeros y superiores.
- Formación
- Delegación de trabajo.
- Proporcionar adecuadas condiciones ambientales.

2. Trato personal – ambiente de trabajo.

- Salarios justos
- Tiempo de dedicación, atención y motivación de los líderes a sus subordinados.
- Comunicación.
- Conciliación del trabajo con la vida familiar.

3. Carrera profesional y promoción.

- Asociar la promoción a la carrera profesional del empleado
- Prioridad respecto a los externos, siempre que se justifique, para acceder a puestos superiores
- Promoción exenta de tráfico de influencias.

4. Reconocimiento del trabajo.

- Reconocimiento del trabajo individual y de equipo
- Celebrar éxitos individuales y colectivos.

5. Estructura de la Organización. Calidad de liderazgo.

- Promover las estructuras horizontales.
- Medir a los empleados por los resultados y no por el tiempo de presencia en la organización.
- Ser humilde y respetuoso, creer en lo que se dice y transmitir los objetivos de la organización.
- Generar y transmitir confianza, escuchar y tratar de resolver las sugerencias y problemas de los empleados.
- Dar a conocer la estrategia de la organización general y departamental.

6. Delegación del trabajo.

- Delegación de responsabilidades con metas realistas pero retadoras: fomentará la iniciativa de la persona que asumirá riesgos y gestionará su propio trabajo para el cumplimiento de objetivos.
- Compartir responsabilidades con los empleados.

7. Formación.

- Fomentar la formación por parte de los responsables de equipos, departamentos y empresa.
- Partidas de inversiones anuales para este cometido
- Dar confianza a los empleados para que formulen peticiones de formación
- Resolver la logística de la formación.

8. Comunicación y grado de confianza.

- Comunicación corporativa para que el empleado conozca la misión de la empresa, la organización, la situación económica y los planes futuros.
- Clima de comunicación: comunicación en el día a día ascendente, descendente y horizontal. Política de puertas abiertas para que los empleados tengan confianza en acudir a los superiores para exponer sus sugerencias.

9. Condiciones de trabajo y seguridad.

- Plan de prevención de riesgos laborales.
- Cultura del descanso como concepto de gestión empresarial en cuanto a disponer de zonas y tiempos de descanso.

10. Política medioambiental de la empresa.

- Implantar en la organización las normas medioambientales.
- Respetar el entorno

11. Conciliación del trabajo con la vida familiar.

- Horarios flexibles de trabajo.
- Tiempo de ocio. Los trabajadores cada vez valoran como positivo el que la empresa facilite no trabajar el viernes por la tarde, puentes determinados, vacaciones significativas los días de Navidad. Cuando una persona tiene una retribución que le satisface, el dinero no es el principal factor motivador.

12. Prestaciones de tipo social.

- Relacionadas directamente con el puesto de trabajo: zonas de descanso, horarios flexibles, teletrabajo.
- Relacionadas indirectamente con el puesto de trabajo: guarderías, comedor, transporte, incentivos por natalidad, instalaciones deportivas.

- No relacionadas con el puesto de trabajo: planes de pensiones, becas de estudio para hijos de los empleados, seguros de vida, seguros médicos, préstamos financieros, etc.”⁷²

En conclusión estas condiciones tienen gran importancia para obtener un buen clima laboral puesto que un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, en cuanto a la percepción que los miembros tienen de la organización. Como por ejemplo entre las consecuencias positivas estaría el logro, poder, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación, etc. Y entre las consecuencias negativas estarían la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y bajo rendimiento.

Componentes del Clima Organizacional.

Para comprender qué elementos configuran el clima laboral de una empresa, necesitamos saber cuáles son los aspectos que influyen de manera directa para que exista ese determinado ambiente. A cerca de esto LucBrunet menciona lo que sigue a continuación.

La siguiente figura presenta la forma en que interactúan los componentes tales, como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que a su vez produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

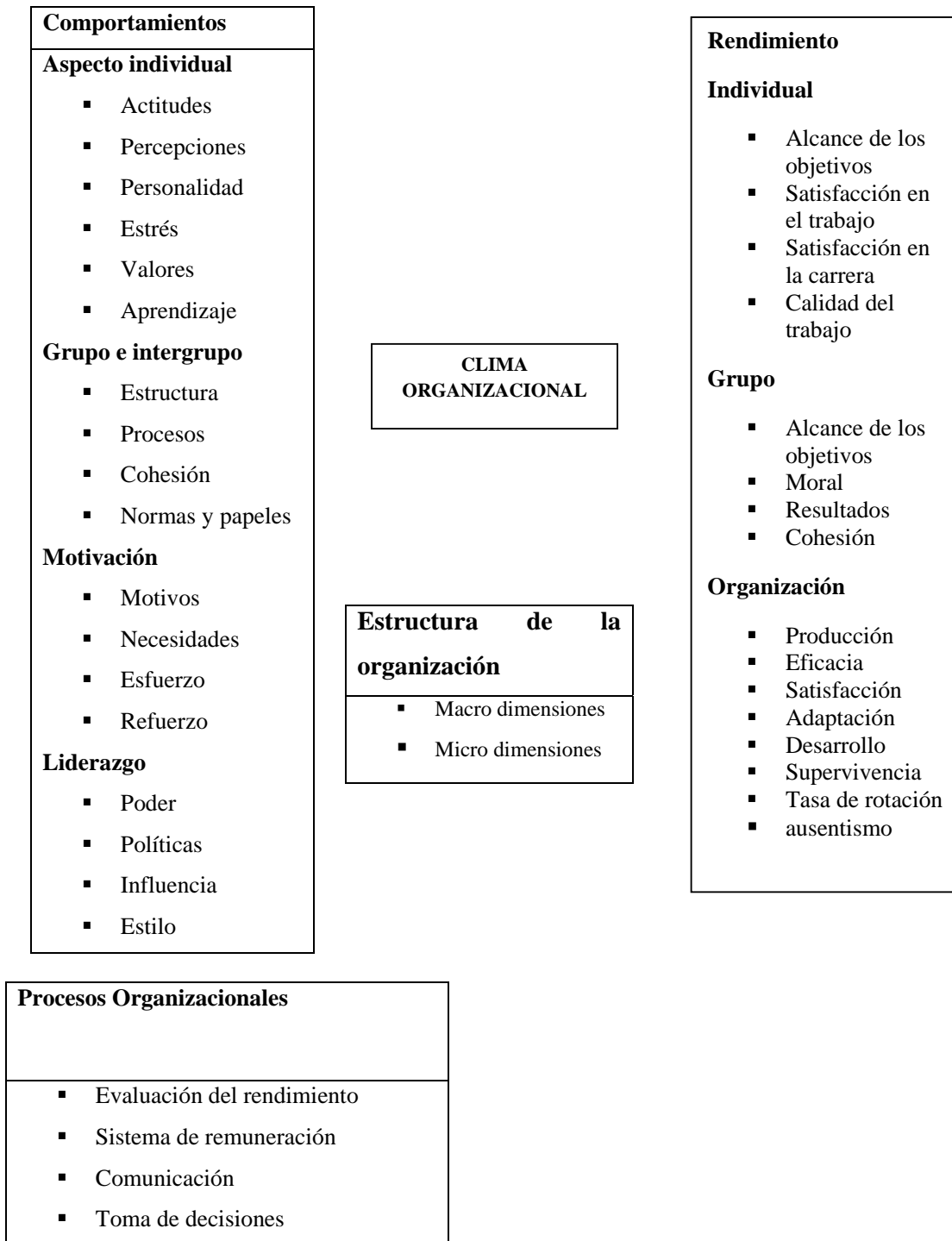
⁷² Baguer Alcalá Ángel, Dirección de personas, un timón en la tormenta, Ediciones Díaz de Santos, 2009, Pag. 178

El Clima Organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización.

Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El Clima está entonces formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL



Fuente: Componentes y resultados del clima organizacional. (Sacado y adaptado de Gibson et al. [6]),⁷³

⁷³BrunetLuc, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 2002,pág. 39

En un pequeño resumen y a manera de conclusión podríamos decir que en cuanto a la estructura de la organización, se refiere a la manera como está configurada formalmente la empresa. Aquí, es importante observar que en una misma empresa podrían existir varios climas organizacionales, ya que el ambiente en un departamento puede ser muy diferente al ambiente en otro. Cada departamento tiene su personal, su jefe, sus normas, etc., lo que lo hace único.

En lo que se refiere a los procesos organizacionales trata sobre los métodos y procedimientos que en toda empresa existen para desarrollar de una manera determinada el trabajo. Por último se podría decir que la estructura física se refiere a aspectos concretos del edificio, disposición de las oficinas, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, etc. Y que además el ambiente físico conformado por elementos como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, pueden influir en el estado de ánimo de la persona que ejecuta su trabajo dentro de la empresa.

Dimensiones del Clima Organizacional.

“Litwin y Stringer fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que vive y trabaja en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

La teoría de Litwin y Stringer, intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores describen los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

Estructura:

Está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización.

Responsabilidad:

Es la percepción del individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con el trabajo, el tomar decisiones por sí solo, el crearse sus propias exigencias.

Recompensa:

Corresponde a los estímulos recibidos por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío:

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve retos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. Los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones:

Es la percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Apoyo:

Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Estándares de desempeño:

Es el énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño.

Conflicto:

Es el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. ”⁷⁴

En conclusión para que exista un clima de armonía en una organización, se deben seguir las diferentes dimensiones citadas anteriormente para que esto desemboque en una eficiencia y eficacia de las actividades a realizar, las mismas que deberán de procesar objetivos personales hacia objetivos organizacionales. Un ejemplo son las relaciones laborales entre jefe y colaborado

Evaluación del rendimiento:

La evaluación del rendimiento de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. A cerca de este tema el autor LucBrunet menciona lo siguiente:

“El Clima Organizacional juega también un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa. La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Esta evaluación se lleva a cabo frecuentemente tras la entrevista entre el supervisor y su subordinado y se basa generalmente en observaciones de rendimiento de este último en función de criterios establecidos por un formulario”⁷⁵.

En conclusión las evaluaciones del rendimiento pueden usarse para establecer de un modo más cuidadoso y sistemático qué una persona merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su trabajo y de esta manera mantener la motivación de los trabajadores. Estas evaluaciones también podrían usarse para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

⁷⁴ <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

⁷⁵ Brunet Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 2002,pág. 63

Poder Liderazgo y Clima.

En este punto nos centraremos en el análisis sobre los diferentes tipos de clima organizacional, lo cual es importante manifestar que dichas tipos constituyen estar en favor o en contra de la Organización.

El autor Rensis Likert, es un exponente de la teoría del comportamiento que considera que cada organización es diferente. Por lo tanto expone cuatro sistemas de liderazgo que puede usar el administrador, y que cada uno de ellos produce un tipo distinto de clima organizacional. Las características generales de cada uno de estos sistemas son:

Sistema 1: (Explotador – Autoritario)

“Los Gerentes tienen poca confianza en los subordinados, rara vez los involucran en el proceso de tomar decisiones. La Gerencia toma la mayoría de las decisiones y las pasa en línea descendente empleando amenazas y coacción, cuando es necesario para lograr que las cosas se hagan, los superiores y subordinados se tratan entre sí en un ambiente de desconfianza.

Según la opinión del Autor BrunetLuc, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema 2: (Benevolente – Autoritario).

Los gerentes en este sistema dan órdenes, pero los empleados tienen alguna libertad para hacer comentarios sobre las mismas, también se les da a los subordinados alguna flexibilidad para implementar sus encomiendas, pero dentro de límites y procedimientos cuidadosamente prescritos, los subordinados que logran o superan las metas de los gerentes pueden ser recompensados. En general los gerentes tienen una actitud flexible hacia sus subordinados y estos son cautelosos al tratar con sus gerentes.

Según BrunetLuc, bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Sistema 3: (Consultivo).

Los gerentes en este sistema de organización fijan metas y dan órdenes generales después de discutirlos con los subordinados, a quienes se les permite tomar sus propias decisiones sobre cómo desempeñar sus tareas, ya que solo las decisiones fundamentales y más amplias son tomadas por los gerentes del nivel superior. Se utilizan recompensas en vez de amenazas y castigos, para motivar a los empleados. Los subordinados se sienten en libertad de discutir con sus jefes, la mayoría de asuntos relacionados con el trabajo. Los gerentes a su vez, creen que, en la medida, se puede confiar en que los subordinados lleven a cabo correctamente sus tareas.

Según BrunetLuc, este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistemas 4: (Participativo)

La gerencia tiene confianza completa en los subordinados, la toma de decisiones está altamente descentralizada, la comunicación no solo fluye hacia arriba, sino entre iguales de la organización, la interacción superior – subordinado tiene lugar en un ambiente amigable y se caracteriza por la confianza mutua. Las organizaciones formales e informales a menudo son la misma cosa.

Según BrunetLuc, cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema 4, o Participativo, mejores serán las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa, ya que produce un mejor clima laboral y mejores resultados en virtud de que hay mucha interacción entre administradores y subalternos y extensas comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y en dirección lateral, igualmente los resultados mejoran en términos de rendimiento, costos, ausencias y rotación”.⁷⁶

⁷⁶Likert Rensis, Y Jane Gibson Likert. (1986). Nuevas formas para solucionar conflictos. Trillas México.

Estilo de liderazgo en la Universidad Politécnica Salesiana.

De acuerdo a esta teoría fundamentada, se puede realizar un pequeño análisis para identificar en forma global cual es el estilo de liderazgo que se maneja la Universidad Politécnica Salesiana. Según la estructura de la organización, se puede ver que en la Institución existe un sistema de liderazgo Participativo y Democrático. Este sistema es el más eficiente, y está relacionado de una manera específica con cuatro variables que son las siguientes:

- **Proceso Decisorio:**

En la UPS, Promueven la toma de decisiones en la Institución, los directivos tienen confianza completa en sus colaboradores.

- **Sistema de Comunicación:**

La comunicación es vital en la Institución, se comparte toda la información, la comunicación es ascendente y descendente.

- **Relaciones Interpersonales:**

Existe un trabajo en equipo los directivos tienen una confianza completa en sus colaboradores, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones, y las utilizan de una manera constructiva.

- **Sistemas de Recompensas:**

Se dan las recompensas o bonos de acuerdo a la participación en proyectos etc. Las sanciones son raras y cuando se presentan las deciden en grupo.

Se puede concluir de acuerdo a lo que expone Likert, que la mejor forma de conducir un equipo corresponde a un comportamiento participativo, también se puede decir que los grupos dirigidos bajo el sistema participativo son los más eficaces y los que evidenciaban mejor motivación. En virtud de estas variables, el clima estructura el aprendizaje social en el interior de una organización. El refuerzo y el aprendizaje continuos, apoyados por el clima, podrían explicar la persistencia de un tipo de liderazgo particular y la resistencia al cambio que se puede observar en los líderes”.⁷⁷

⁷⁷BrunetLuc, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 2002,pág. 69

2.2 Diagnóstico sobre el Comportamiento Organizacional del Personal Administrativo, Servicios y Docentes de la UPS, Sede Cuenca.

Con un enfoque centrado en el aspecto del Comportamiento Organizacional, es importante plantear un diagnóstico para la Universidad Politécnica Salesiana, cuya esencia de este diagnóstico es lograr examinar con efectividad cada nivel, mejorando situaciones complejas y aprovechando las áreas de oportunidad.

“Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.”⁷⁸

Importancia de realizar un Diagnóstico Organizacional.

Podemos señalar algunos argumentos a cerca de la importancia del Diagnóstico Organizacional:

“Es importante realizar un Diagnóstico Organizacional ya que este determinará el tipo de clima laboral y las fortalezas y oportunidades de un área de trabajo o de la totalidad de una empresa. Este diagnóstico tiene como objetivo principal realizar un análisis interno que permita identificar en un período determinado síntomas perjudiciales para el correcto desempeño de la empresa.

Con esto se puede comprender los problemas latentes vividos por los trabajadores, para posteriormente plantear una estrategia que responda a las inquietudes presentadas por los colaboradores de ella, así finalmente se podrá corregir el inadecuado clima laboral que se dé en la organización.”⁷⁹

Como conclusión podemos afirmar que en el ámbito organizacional, el diagnóstico es el primer paso esencial para corregir el funcionamiento comunicacional y

⁷⁸ www.infosol.com.mx/espacio/cont/...26 de Abril 2011

⁷⁹ aiseconconsultores.blogspot.com/.../la-importancia-del-diagnostico. 26 de Abril 2011

situacional de la organización, ya que este nos permite reconocer las enfermedades de la empresa, mediante diversos síntomas que ésta puede presentar, es así que un diagnóstico organizacional permitirá conocerlos y corregirlos para mantener una buena salud dentro de la organización.

Elementos del Diagnóstico Organizacional

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. **“Generación de información:** la cual abarca a su vez tres aspectos:
 - a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 - b) La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos estándares, los métodos usados para obtener información desde el colaborador (Cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (encuesta).

2. **Organización de la información:** en donde es necesario considerar tres aspectos claves:
 - El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - El almacenamiento apropiado de los datos.
 - El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. **Análisis e interpretación de la información:** consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.”⁸⁰

Se puede ver que estos elementos antes mencionados son de gran utilidad para el resultado del análisis, se buscará seguir de una manera ordenada estos elementos, para que este sea de calidad y garantice el desarrollo eficaz del diagnóstico aplicado

⁸⁰www.infosol.com.mx/espacio/cont/...26de Abril 2011

a la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca, en sus áreas Docentes, Administrativos y de Servicios.

Métodos y Técnicas

En el Diagnóstico Organizacional que se realizará a la Universidad Politécnica Salesiana, aplicaremos la siguiente técnica:

Técnica cuantitativa aplicable:

En este proceso, del Diagnóstico Organizacional a la Universidad Politécnica Salesiana se aplicará el método más habitual de información que se usa frecuentemente en esta actividad, siendo esta la **encuesta** de Clima Laboral, la cual nos facilitará a conocer la realidad en la que vive la Organización.

Un aspecto muy importante que consideraremos en el desarrollo de este diagnóstico es que al realizar la encuesta esta será de carácter anónimo, factor indispensable si queremos asegurar la máxima sinceridad en las respuestas por parte de cada colaborador de la Universidad Politécnica Salesiana, no impidiendo esto por supuesto, levantar todos los datos técnicos de tipo demográfico de la muestra como: edad, sexo, nivel de formación, área de trabajo, etc.

Encuesta.

“La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que se utiliza para levantar la encuesta es el cuestionario.”⁸¹

El proceso que se ejecutará dentro de la Universidad Politécnica Salesiana, para desarrollar el diagnóstico del clima laboral estará basado en la realización de una encuesta al Personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Institución, el cual

⁸¹www.infosol.com.mx/espacio/cont/...26deAbril2011

estará basado en un cuestionario de veinte y cuatro preguntas, distribuidas de la siguiente forma: información demográfica, condiciones físicas de trabajo, condiciones sociales, condición de desarrollo personal, condiciones relación con la autoridad, condiciones remunerativas, las mismas que aportaran la información necesaria de cada ámbito para analizar el análisis clima laboral.

Este cuestionario será debidamente convalidado por las autoridades del Dpto. de Gestión de Talento Humano de la Universidad, previo a su aplicación, al igual que la identificación de la muestra, cumpliendo de esta manera políticas obligatorias en este tipo de investigación, que por su delicadeza revierten condiciones especiales de cuidado en el manejo procedimental.

2.3 Presentación de resultados de diagnóstico inicial: tabulación, representación gráfica e interpretación.

El objetivo de este capítulo es describir el clima laboral de la Institución, identificar debilidades, o necesidades en caso de existir, y plantear las propuestas de mejora para el cambio.

Para realizar el diagnóstico del clima laboral a la Universidad Politécnica Salesiana, se evaluó en primer lugar el comportamiento de diferentes condiciones asociadas al clima laboral, las mismas que fueron analizadas y aprobadas por la Directora de tesis. Siendo estas condiciones las siguientes:

- Condiciones físicas de trabajo
- Condiciones Sociales
- Condiciones de Desarrollo Personal
- Condiciones Relación con la Autoridad
- Condiciones Remunerativas.

Para el estudio del diagnóstico de clima laboral de la Universidad Politécnica Salesiana, en un principio se planteo aplicar el cuestionario a todo el personal de la Universidad, en base a un censo, pero dado que encuestar a toda la población era dificultoso por cuestión de horarios de trabajo de cada segmento de personal, se

investigó la forma de solucionar este problema, y se buscó la alternativa, conseguir una muestra representativa de la población, ayudándonos con un argumento importante como es la estimación de intervalos de confianza. La fórmula para calcular y obtener los datos es la siguiente:

Muestra significativa⁸²

$$n = \frac{z^2 p q N}{[(N-1) * E^2] + (z^2 p q)}$$

Personal Administrativo y de Servicios:

Intervalo de confianza de 95% y en un valor de $Z = 1.96$ → tabla de valores.

Nivel de significancia del 5% probabilidad de que una hipótesis nula sea rechazada cuando esta es verdadera.

Error = 5%

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$N =$ tamaño de la población = 90

$$n = \frac{z^2 p q N}{[(N-1) * E^2] + (z^2 p q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 90}{[(90-1) * 0.05^2] + 1.96 (0.5) (0.5)} = 73.071 \Rightarrow 4 \text{ encuestas}$$

⁸²Estadística para Administración y Economía. LindMarchal Mason. Capítulo 9 “Estimación e intervalos de confianza” Pág. 298.⁸²

Personal Docente

Intervalo de confianza de 95% y en un valor de $Z= 1.96$

Nivel de significancia del 5%

Error = 5%

$p= 0.5$

$q = 0.5$

N = tamaño de la población = 170

$$n = \frac{z^2 p q N}{[(N-1) * E^2] + (z^2 p q)}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5) (0.5) 170}{[(170-1)*0.05^2] + 1.96 (0.5) (0.5)} = \mathbf{119 \text{ encuestas}}$$

Los segmentos de Personal encuestados fueron los siguientes:

Segmento	Número oficial de Personal	Número de Participantes
P. Docente	170	119
P. Administrativo	59	54
P. de Servicios	31	20
Total	260	193

Fuente: las Autoras

Participaron para este estudio de diagnóstico laboral, 193 colaboradores, siendo el 74% de la población total que forma parte de la Institución, observándose un indicador lo suficientemente alto para validar los resultados, la encuesta se aplicó individualmente dentro de las instalaciones de la Universidad, la participación de los colaboradores fue voluntaria y en todo momento se les garantizó la confidencialidad de la información. El tiempo en responder al cuestionario fue de 5 a 6 minutos promedio.

ENCUESTA

El siguiente formato de encuesta, es el que ha sido utilizado para recopilar la información del criterio que tiene cada uno de los Docentes, Personal Administrativo y de Servicios, acerca del clima laboral de la Universidad Politécnica Salesiana, lo cual servirá para el análisis del Comportamiento Organizacional.

Cuestionario para el Diagnóstico del clima laboral de la Universidad Politécnica Salesiana.

El formato a ser utilizado en nuestra encuesta del Comportamiento Organizacional a través del estudio del clima laboral, es el siguiente:

Estimado colaborador de la Universidad Politécnica Salesiana:

Por favor tenga la amabilidad de llenar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para realizar un Diagnóstico del Clima Laboral de la Universidad Politécnica Salesiana, como parte de una Tesis de Grado, que incluye el Análisis del Comportamiento Organizacional, la misma que está siendo desarrollada por estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas.

Encarecemos su absoluta honestidad en las respuestas, para lo cual le informamos que esta encuesta es de carácter anónimo y se dará un uso serio, profesional y confidencial a la información recabada.

INFORMACIÓN GENERAL:

1. Marque con una X según le corresponda:

SEXO

- Masculino
- Femenino

EDAD

- Hasta-30 años
- 30-40 años
- 40-50 años
- 50 años o mas

ESTADO CIVIL

- Casado
- Soltero
- Otro

Especifique.....

FORMACIÓN

- Primaria
- Secundaria
- Nivel superior
- Postgrado

Los siguientes enunciados buscan indagar cuál es su percepción sobre su puesto de trabajo; marque con una “X” en su respuesta.

Condiciones físicas de trabajo:

2.- La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores.

- De acuerdo -----
- Desacuerdo -----

3.- El ambiente físico donde trabajo es confortable y agradable.

- De acuerdo -----
- Desacuerdo -----

4.- El mobiliario que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones.

- De acuerdo -----
- Desacuerdo -----

5.- Para realizar mí trabajo cuento con el equipo suficiente.

- De acuerdo -----
- Desacuerdo -----

6.- Al equipo y herramientas de trabajo que utilizo se le da mantenimiento.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

Condiciones sociales:

7.- El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

8.- Me Agradece trabajar con mis compañeros.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

9.- La solidaridad es una característica en nuestro grupo de trabajo.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

10.- Estoy satisfecho con el respeto personal que brinda la Universidad Politécnica Salesiana a sus empleados.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

11.- En el departamento al que pertenezco existe un ambiente de cooperación.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

Condición desarrollo Personal:

12.- Mi trabajo me permite desarrollarme personal y profesionalmente.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

13.- Disfruto de cada labor que desarrollo en mi trabajo.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

14.- Estoy conforme con el volumen de trabajo que tengo.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

15.- Conozco el manual de funciones y competencias de la Universidad Politécnica Salesiana.

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

16.- Conozco las actividades de mi cargo (funciones y tareas).

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

Condiciones relación con la autoridad:

17.- Mi jefe directo es comprensivo

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

18.- Es positiva la predisposición de mi jefe cuándo hago alguna consulta sobre mi trabajo

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

19.- Me siento a gusto con mi jefe inmediato

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

20.- Recibo de mi jefe la información que necesito para desarrollar mi trabajo

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

21.- Llevarse bien con mi jefe beneficia la calidad de mi trabajo

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

Condiciones remunerativas:

22.- Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

23.- Me siento bien con lo que gano

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

24.- Mi sueldo es mejor que aquellos que se pagan en Instituciones similares

De acuerdo -----

Desacuerdo -----

Por favor escriba en el siguiente espacio, cualquier mensaje que usted quiera dar a la Universidad en relación con los aspectos encuestados anteriormente, componentes del clima laboral, o sobre otro tópico del que desee expresarse:

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Una vez desarrollada y planteada esta encuesta sobre clima laboral solicitamos su respectiva convalidación al Departamento de Gestión de Talento Humano de la Universidad Politécnica Salesiana, la misma que fue autorizada por la Ing. Ximena Morales, por lo cual se obtuvo un certificado en el que consta la aprobación de la misma.

TABULACIÓN

Tabulación de los datos obtenidos de la encuesta formulada al Personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca.

PREG. 1	Marque con una x según corresponda	TOTAL
	<i>INFORMACIÓN GENERAL</i>	
	<i>SEXO</i>	
	Masculino	146
	Femenino	47
	TOTAL	193
	<i>EDAD</i>	
	Hasta 30 años	22
	30 – 40 años	99
	40 – 50 años	56
	50 años o más	16
	TOTAL	193
	<i>ESTADO CIVIL</i>	
	Casado	147
	Soltero	40
	Otro	6
	TOTAL	193
	<i>FORMACIÓN</i>	
	Primaria	21
	Secundaria	18
	Nivel Superior	84
	Postgrado	70
	TOTAL	193

	CONDICIONES FÍSICAS	
PREG. 2	¿La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores?	
	De acuerdo	180
	Desacuerdo	13
	TOTAL	193
PREG. 3	¿El ambiente físico donde trabajo es confortable y agradable?	
	De acuerdo	184
	Desacuerdo	9
	TOTAL	193
PREG. 4	¿El mobiliario que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones?	
	De acuerdo	185
	Desacuerdo	8
	TOTAL	193
PREG. 5	¿Para realizar mí trabajo cuento con el equipo suficiente?	
	De acuerdo	176
	Desacuerdo	17
	TOTAL	193
PREG. 6	¿Al equipo y herramientas de trabajo que utilizo se le da mantenimiento?	
	De acuerdo	177
	Desacuerdo	16
	TOTAL	193
	CONDICIONES SOCIALES	
PREG. 7	¿El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones?	
	De acuerdo	180
	Desacuerdo	13
	TOTAL	193

PREG. 8	¿Me agrada trabajar con mis compañeros?	
	De acuerdo	187
	Desacuerdo	6
	TOTAL	193
PREG. 9	¿La solidaridad es una característica en nuestro grupo de trabajo?	
	De acuerdo	177
	Desacuerdo	16
	TOTAL	193
PREG. 10	¿Estoy satisfecho con el respeto personal que brinda la Universidad Politécnica Salesiana?	
	De acuerdo	180
	Desacuerdo	13
	TOTAL	193
PREG. 11	¿En el departamento al que pertenezco existe un ambiente de cooperación?	
	De acuerdo	188
	Desacuerdo	5
	TOTAL	193
	<i>CONDICIÓN DESARROLLO PERSONAL</i>	
PREG. 12	¿Mi trabajo me permite desarrollarme personal y profesionalmente?	
	De acuerdo	181
	Desacuerdo	12
	TOTAL	193
PREG. 13	¿Disfruto de cada labor que desarrollo en mi trabajo	
	De acuerdo	182
	Desacuerdo	11
	TOTAL	193

PREG. 14	¿Estoy conforme con el volumen de trabajo que tengo?	
	De acuerdo	172
	Desacuerdo	21
	TOTAL	193
PREG. 15	¿Conozco el manual de funciones y competencias?	
	De acuerdo	118
	Desacuerdo	75
	TOTAL	193
PREG. 16	¿Conozco las actividades de mi cargo? (funciones y tareas)	
	De acuerdo	180
	Desacuerdo	13
	TOTAL	193
	CONDICIONES RELACIÓN CON LA AUTORIDAD	
PREG. 17	¿Mi jefe directo es comprensivo?	
	De acuerdo	187
	Desacuerdo	6
	TOTAL	193
PREG. 18	¿Es positiva la predisposición de mi jefe cuándo hago alguna consulta sobre mi trabajo?	
	De acuerdo	188
	Desacuerdo	5
	TOTAL	193
PREG. 19	¿Me siento a gusto con mi jefe inmediato?	
	De acuerdo	183
	Desacuerdo	10
	TOTAL	193

PREG. 20	¿Recibo de mi jefe la información que necesito para desarrollar mi trabajo?	
	De acuerdo	185
	Desacuerdo	8
	TOTAL	193
PREG. 21	¿Llevarse bien con mi jefe beneficia la calidad de mi trabajo?	
	De acuerdo	189
	Desacuerdo	4
	TOTAL	193
	CONDICIONES REMUNERATIVAS	
PREG. 22	¿Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias?	
	De acuerdo	151
	Desacuerdo	42
	TOTAL	193
PREG. 23	¿Me siento bien con lo que gano?	
	De acuerdo	109
	Desacuerdo	84
	TOTAL	193
PREG. 24	¿Mi sueldo es mejor que aquellos que se pagan en Instituciones similares?	
	De acuerdo	90
	Desacuerdo	103
	TOTAL	193

GRÁFICOS DE LA ENCUESTA FORMULADA AL PERSONAL DOCENTE, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE CUENCA.

Datos demográficos:

1. Marque con una x según le corresponda:

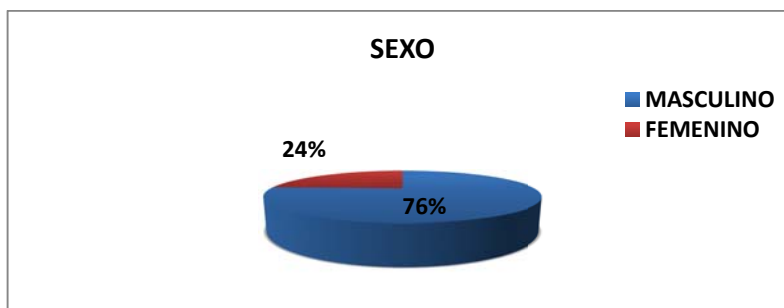
SEXO:

- Masculino

146

- Femenino

47



Según el autor Robbins (1999) comenta que no hay ninguna diferencia consistente entre el hombre y la mujer, en lo que se refiere a las habilidades para la solución de problemas, habilidades analíticas, dirección competitiva, o habilidad de aprendizaje, de igual manera, no existe evidencia que indique que el género de un colaborador afecte el desempeño laboral.

EDAD:

- Hasta-30 años

22

- 30-40 años

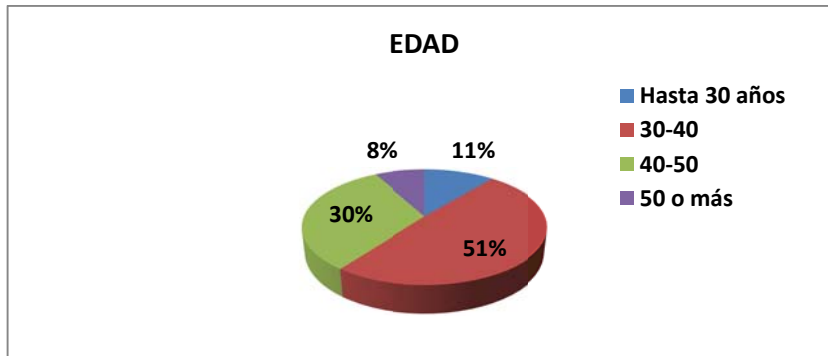
99

- 40-50 años

56

- 50 años o más

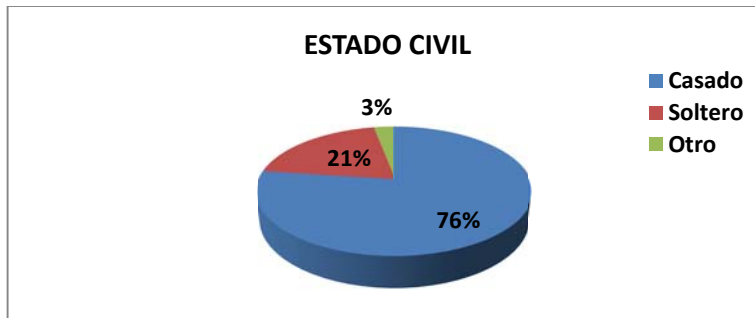
16



De acuerdo a estos resultados en términos generales podemos decir que la mayoría del personal que labora en la Universidad es joven, el mismo que oscila entre los treinta y cuarenta años de edad el cual corresponde a un 49% de todos los colaboradores. La relación edad y rendimiento en el trabajo no afecta en el desempeño laboral.

ESTADO CIVIL:

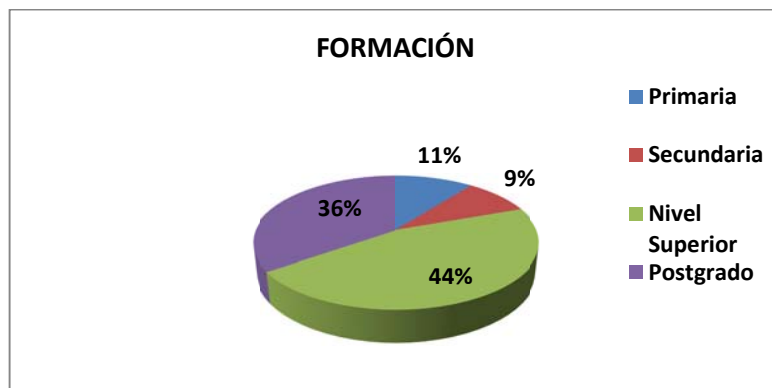
- Casado
- Soltero
- Otro



No existen suficientes estudios que permitan hacer el análisis acerca del efecto que tiene el estado civil sobre el desempeño laboral. Se puede observar que existe un alto porcentaje de personas casadas, una minoría de personas solteras y divorciadas en la Institución, por lo general las personas que están casadas tienen menos ausencias y están satisfechas con el trabajo que realizan, en cambio que las personas solteras no siempre están satisfechas con su trabajo.

FORMACIÓN:

- Primaria
- Secundaria
- Nivel superior
- Postgrado



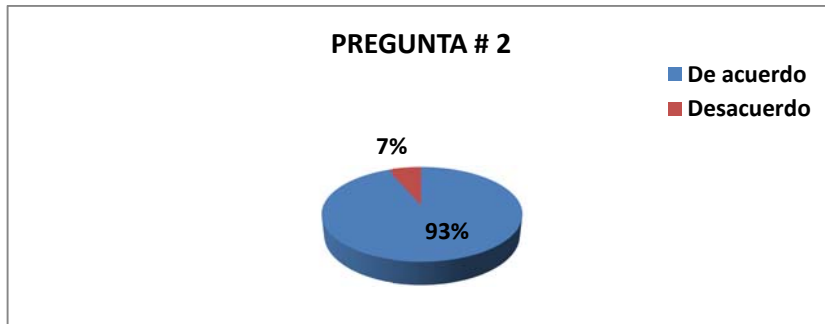
Existe un 46% del personal que tienen estudios superiores y un 35% estudios de postgrados, esto en cuanto al personal docente y administrativo, lo que beneficia a la universidad para obtener una gran demanda de estudiantes por ofrecer una educación de calidad.

Los siguientes enunciados buscan indagar cuál es su percepción sobre su puesto de trabajo; marque con una “X” en su respuesta.

Condiciones físicas de trabajo:

2.- La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores:

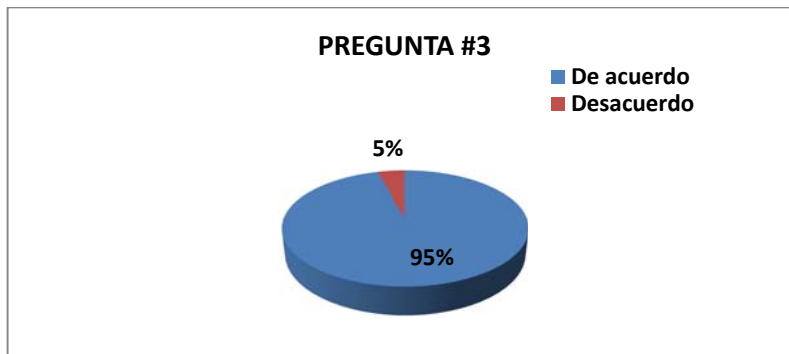
De acuerdo	180
Desacuerdo	13



Si nos fijamos en la evaluación de esta pregunta el porcentaje más bajo es el de 6%, lo cual indica que existe una minoría que no está de acuerdo con la distribución física de su área de trabajo, y un 94% consideran que el espacio físico que tienen les agrada. Es válido entonces decir, que todos los trabajadores se sienten satisfechos en lo que se refiere a esta pregunta, lo que dará como resultado un mayor crecimiento de la universidad porque sus colaboradores trabajarán con mayor comodidad y eficiencia.

3.- El ambiente físico donde trabajo es confortable y agradable:

De acuerdo	184
Desacuerdo	9



Como se puede observar en este punto, el 96% que es la mayoría, dice estar de acuerdo que su ambiente de trabajo es confortable y agradable. Esto es sumamente bueno puesto que los colaboradores comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la institución.

4.- El mobiliario que utilizo para realizar mi trabajo se encuentra en buenas condiciones:

De acuerdo	185
Desacuerdo	8

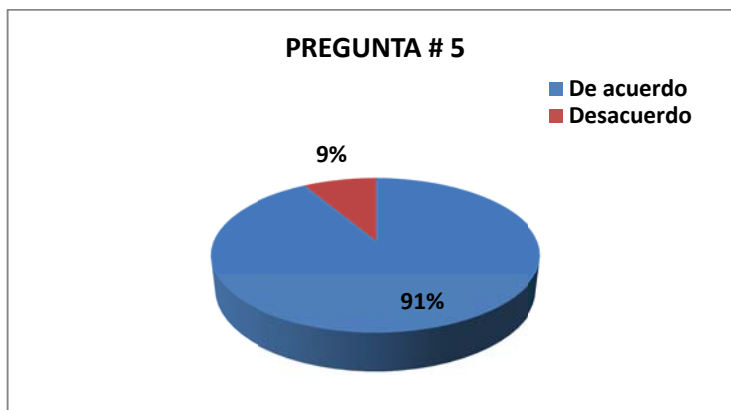


En esta pregunta existe un 96% de las personas encuestas que coinciden en sus respuestas que dicen que el mobiliario que utilizan en su trabajo se encuentra en buenas condiciones y un porcentaje mínimo del 4% que está en desacuerdo.

Esto es necesario para el buen desempeño de los colaboradores de la institución pues se sentirán bien en su ambiente de trabajo y cada vez pondrán mayor dedicación y empeño en lo que hacen, de lo contrario además de generar decepción entre ellos comunica al exterior un claro desinterés de la universidad.

5.- Para realizar mi trabajo cuento con el equipo suficiente:

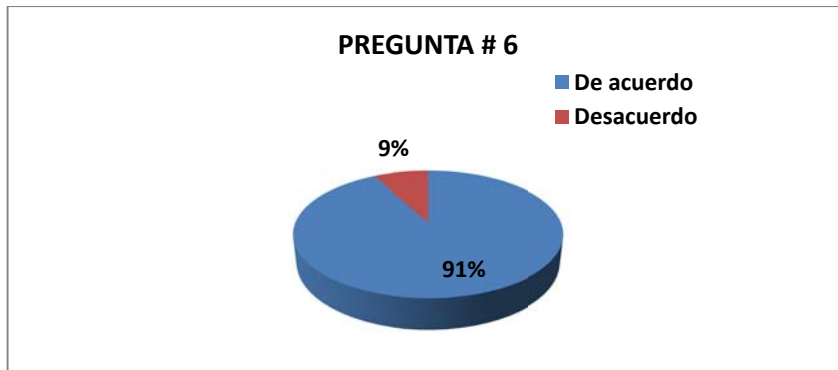
De acuerdo	176
Desacuerdo	17



El personal se mostró muy satisfecho en lo que se refiere a esta pregunta con un 92% que están de acuerdo y una minoría del 8% en desacuerdo. Este resultado es bueno para la universidad ya que al preocuparse en dar mantenimiento al equipo que sus colaboradores necesitan para que realicen sus labores generará un espacio físico adecuado y el personal tendrá un mayor interés y por lo mismo los estudiantes se sentirán satisfechos con la atención que se les brinde.

6.- Al equipo y herramientas de trabajo que utilizo se le da mantenimiento:

De acuerdo	177
Desacuerdo	16

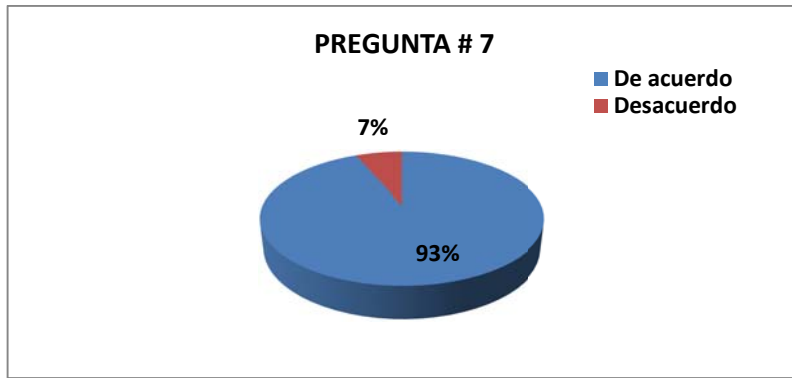


El 92% de colaboradores están satisfechos con el mantenimiento que se les da a los equipos y herramientas de trabajo de la institución. Como podemos apreciar en el gráfico este resultado es altamente satisfactorio por parte de los colaboradores de la UPS ya que al poseer equipos y herramientas en buen estado el personal podrá realizar mejor su trabajo y contará con un buen prestigio por su cumplimiento, además cabe mencionar que al dar mantenimiento a los equipos la institución se beneficia porque reduciría el costo de los inventarios, pues se ahorraría en comprar uno nuevo.

Condiciones Sociales:

7.- El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones:

De acuerdo	180
Desacuerdo	13

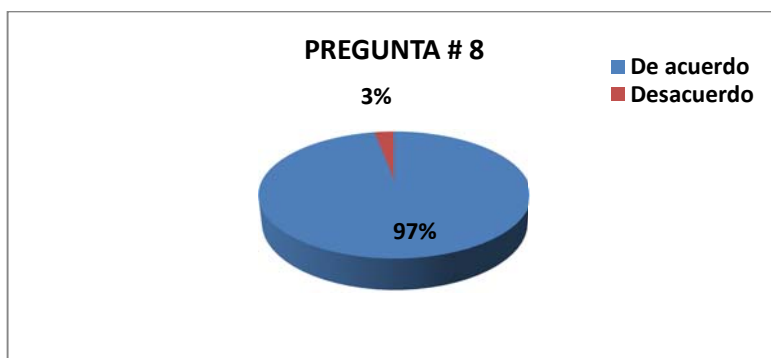


El 94% del personal encuestado estuvo de acuerdo en esta pregunta y hubo un 6% que no estuvo de acuerdo en que el ambiente creado por sus compañeros era el ideal para desempeñar sus funciones.

En esta pregunta podemos ver que los resultados fueron bastante satisfactorios donde se refleja que a la mayoría de los empleados les gusta trabajar con sus compañeros, considerándolo a la vez de mucha importancia ya que esto tiene una gran influencia para que el colaborador se sienta motivado para realizar sus tareas.

8.- Me Agrada trabajar con mis compañeros:

De acuerdo	187
Desacuerdo	6

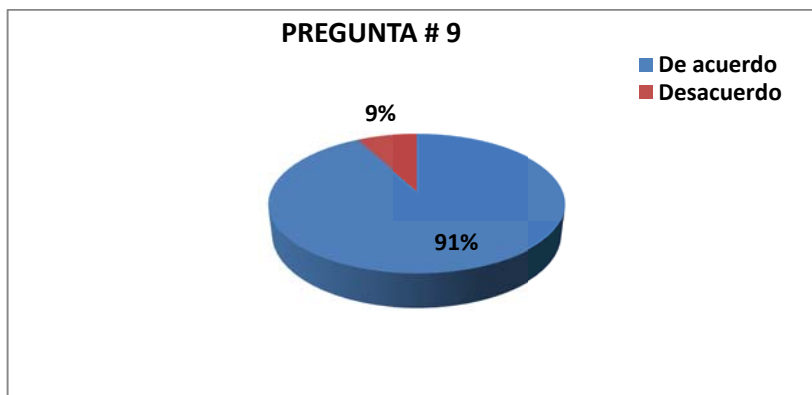


El 97% del personal coincide positivamente para la universidad en esta respuesta, ya que de acuerdo a estos resultados en esta institución existe un ambiente de compañerismo puesto que trabajan en equipo en un entorno cómodo.

El compañerismo es un factor que contribuye para que exista un buen ambiente laboral, de no ser así el colaborador insatisfecho buscará nuevas opciones, esto significa un cambio de institución, lo que no le conviene a la UPS porque aumentaría la rotación de personal y a su vez los costos que estos incurren.

9.- La solidaridad es una característica en nuestro grupo de trabajo:

De acuerdo	177
Desacuerdo	16



El 92% está de acuerdo que en hay solidaridad en su grupo de trabajo y un porcentaje mínimo de un 8% que está en desacuerdo. Esta evaluación es positiva ya que al existir solidaridad entre compañeros les resulta más provechoso no solo para una persona sino para todo el grupo de colaboradores involucrados pues obtienen más satisfacción y los hace más sociables, también les enseña a respetar las ideas de los demás y ayudar a sus compañeros si es que necesitan ayuda.

10.- Estoy satisfecho con el respeto personal que brinda la Universidad Politécnica Salesiana a sus empleados:

De acuerdo	180
Desacuerdo	13

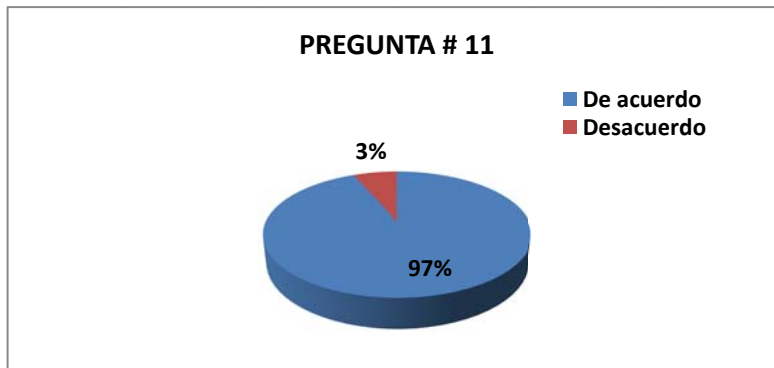


La mayor parte de los colaboradores de la UPS coinciden en sus respuestas siendo esta de un 94% que están de acuerdo y tan solo un 6% que no lo están.

Se observa la alta satisfacción de los colaboradores en esta pregunta, ya que todos tienen buenas relaciones con sus superiores, es uno de los factores que los hace sentir motivados y los incita a realizar su trabajo de la mejor manera.

11.- En el departamento al que pertenezco existe un ambiente de cooperación:

De acuerdo	188
Desacuerdo	5



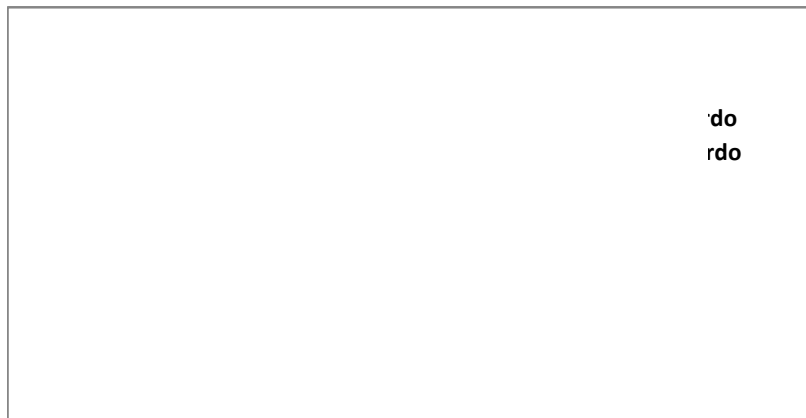
Vemos como el 94% nos deja claro que las relaciones que tienen entre sí, la familiaridad que mantienen, y el ambiente de cooperación que existe han sido puntos clave para que en el factor de relaciones sociales los empleados presentaran niveles altos de satisfacción.

Condición Desarrollo Personal:

12.- Mi trabajo me permite desarrollarme personal y profesionalmente:

De acuerdo 181

Desacuerdo 12



En su mayoría el personal está satisfecho en que el trabajo que realizan les ayuda a sentirse bien con su persona. Concluyendo en que los colaboradores disfrutan el trabajo que realizan, y más al ver los resultados finales de su trabajo.

13.- Disfruto de cada labor que desarrollo en mi trabajo:

De acuerdo 182

Desacuerdo 11



Se observa que el total de las personas encuestadas disfrutan de las labores y actividades que les son asignadas por lo tanto se puede deducir que esta población se siente satisfecha, es decir su trabajo les da la oportunidad de mostrar sus aptitudes y habilidades, siendo esto un punto importante, ya que los colaboradores mantiene una actitud positiva dentro de la Institución.

14.- Estoy conforme con el volumen de trabajo que tengo:

De acuerdo	172
Desacuerdo	21



Se observa claramente que un porcentaje mayor del 86% de las personas encuestadas están de acuerdo con el volumen de trabajo que poseen, se puede decir que las actividades encomendadas van de acuerdo a sus habilidades y aptitudes, en este caso se verá que el colaborador es organizado y trabaja en forma satisfactoria, este es un punto a favor para la Institución ya que puede existir un trabajo eficiente y de calidad, mientras que apenas una minoría del 14% están en desacuerdo, dicen tener excesivo volumen de trabajo, esto tiende a desanimar al colaborador, ya que les puede invadir la sensación de no estar al día en su trabajo, y de no lograr los objetivos planteados.

15.- Conozco el manual de funciones y competencias de la Universidad Politécnica Salesiana:

De acuerdo	118
Desacuerdo	75



El 59% de las personas encuestadas afirman conocer el manual de funciones y competencias, para la institución es favorable que sus colaboradores tenga conocimiento del mismo, ya que les permitirá conocer el funcionamiento interno, y por ende aumentará la eficiencia de sus colaboradores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, mientras que el 41% no tienen un conocimiento completo, para la Institución dichos resultados no son favorables en la medida que puede producirse malos entendidos y también puede afectar en la actuación del personal ya que estos pueden fallar por no tener el debido conocimiento.

16.- Conozco las actividades de mi cargo (funciones y tareas):

De acuerdo	180
Desacuerdo	13



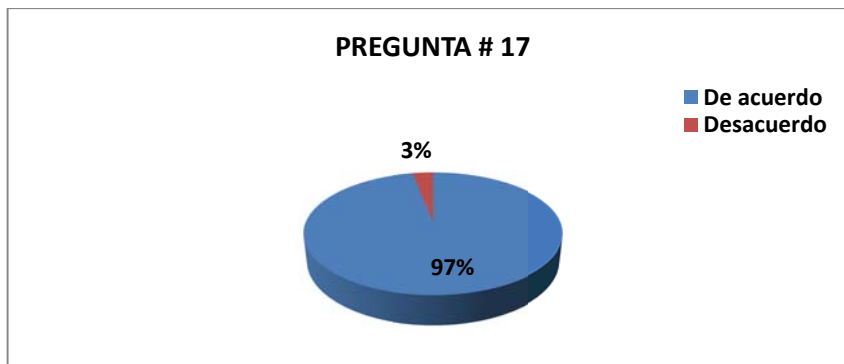
Como apreciamos el 94% de las personas encuestadas conocen y comprenden claramente las funciones y tareas que tienen que realizar, con lo cual podrán tener un

menor grado de error en sus tareas y al mismo tiempo existirá un trabajo esmerado y de calidad, se puede apreciar que una minoría del 6% de colaboradores no conocen en forma completa cuáles son sus funciones y tareas, esto perjudicaría a la Institución en que en ciertas áreas el trabajo no sería de buena calidad.

Condiciones relación con la autoridad:

17.- Mi jefe directo es comprensivo:

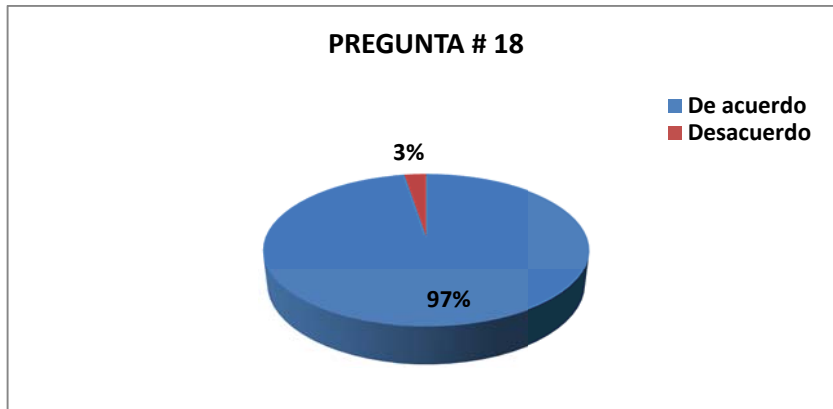
De acuerdo	187
Desacuerdo	6



El 97% de los colaboradores encuestados están de acuerdo en que su jefe directo es comprensivo, este grupo mayoritario de colaboradores aportó su opinión expresando que sus Jefes de departamentos y Directores de Facultad son amigables y comprensibles, esta es una condición importante dentro del ámbito laboral de la Universidad, ya que esta confianza dará seguridad al empleado quien estará de acuerdo con las disposiciones que tome su jefe, el cual encontrará un clima de respaldo apropiado que redundará en beneficios para las dos partes. Se puede ver que un 6% de colaboradores no se siente a gusto con su Jefe inmediato, según los resultados obtenidos sienten mucha presión por parte de este.

18.- Es positiva la predisposición de mi jefe cuándo hago alguna consulta sobre mi trabajo:

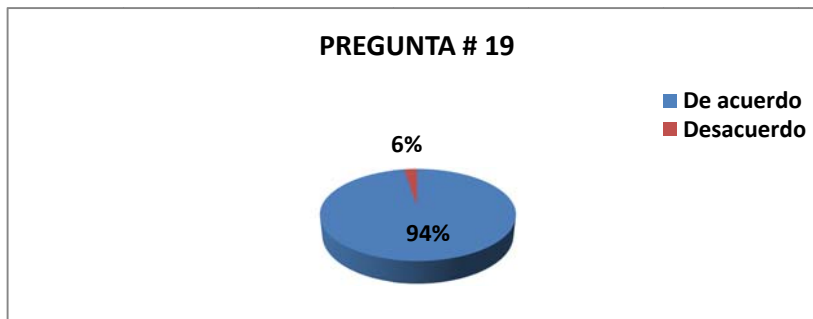
De acuerdo	188
Desacuerdo	5



Teniendo en cuenta lo anterior podemos concluir que en la UPS la relación jefe inmediato y colaborador es muy buena, según opiniones vertidas por un grupo mayoritario de colaboradores se pudo confirmar que los Jefes de departamentos y Directores de facultades, tienen la disponibilidad de escucharlos cuando es necesario, un 3% que es un porcentaje mínimo de colaboradores que se sienten que no son escuchados por su respectivo Jefe, según la opinión de este grupo pequeño de colaboradores el motivo es falta de tiempo.

19.- Me siento a gusto con mi jefe inmediato

De acuerdo	183
Desacuerdo	10



Se observa que la mayoría de los colaboradores encuestados se siente a gusto con su jefe inmediato, según comentarios expuestos por el personal Docente, Administrativo y de Servicios de la UPS su Jefe inmediato valora el esfuerzo en su trabajo, aparte de ser profesionales, poseen valores importantes como son el respeto y la humildad. Un 2% no tienen una buena relación con su jefe según resultados obtenidos, es por la falta de comunicación.

20.- Recibo de mi jefe la información que necesito para desarrollar mi trabajo:

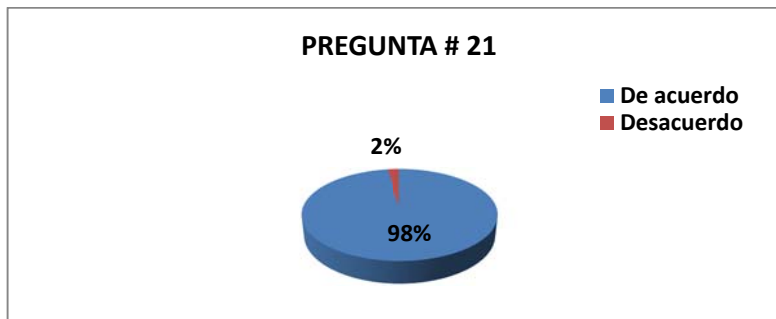
De acuerdo	185
Desacuerdo	8



Según se puede observar el 95% de los colaboradores de la universidad reciben la información necesaria para desarrollar su trabajo según opiniones expuestas por los colaboradores existe una buena organización de la información y procesos por parte de su Jefe inmediato, un 5% indicó que no necesitan recibir información por parte de sus jefes.

21.- Llevarse bien con mi jefe beneficia la calidad de mi trabajo:

De acuerdo	189
Desacuerdo	4

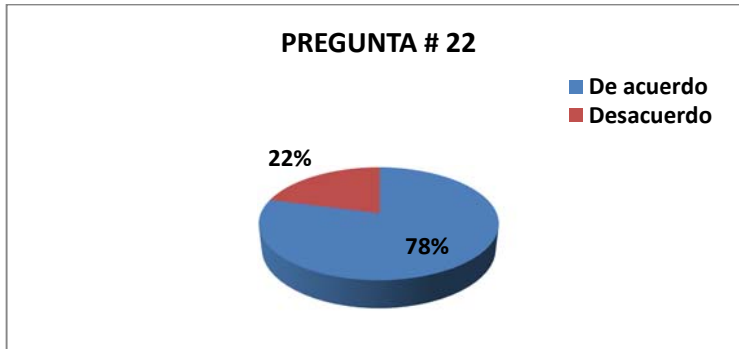


En esta pregunta se puede ver que un grupo mayoritario afirma que la buena relación con su jefe inmediato beneficia por completo en el desarrollo de actividades, en poseer un buen clima para trabajar y en el rendimiento eficaz de la Institución, el 2% que es un grupo minoritario cree que no influye una buena relación para desarrollar bien sus actividades.

Condiciones remunerativas:

22.- Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias:

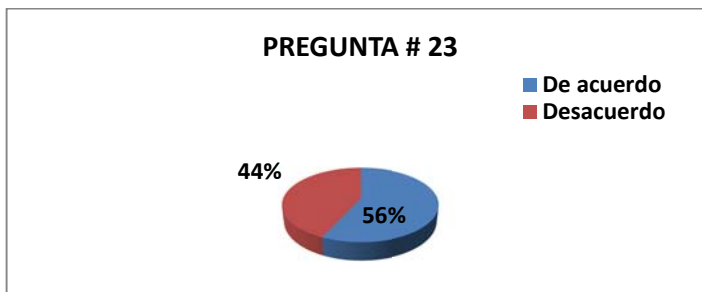
De acuerdo	151
Desacuerdo	42



En esta pregunta existe grupo mayoritario que está de acuerdo con que si se les reconoce sus horas extras, se siente motivados al ser remunerados justamente, el 79%de colaboradores dicen no ser reconocidos con este pago, pero según comentarios expuestos por la Directora del departamento de Gestión de Talento Humano, indicó que la Universidad no cuenta con este sistema de pago de horas extras, ya que las funciones son asignadas para que se realicen en la jornada de trabajo normal.

23.- Me siento bien con lo que gano:

De acuerdo	109
Desacuerdo	84

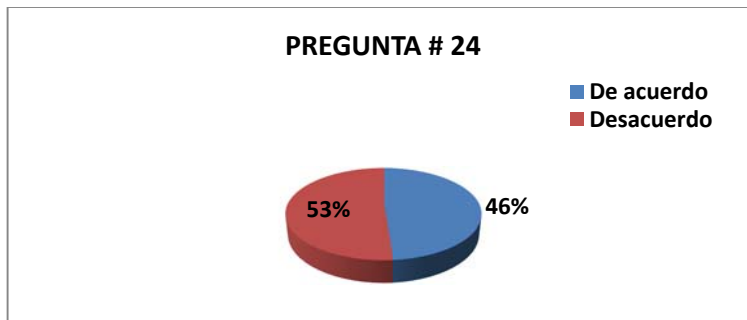


EL 57% de los colaboradores se sienten a gusto con su sueldo se sienten satisfechos, también se puede observar que en esta pregunta existe un grupo preocupante que está

en desacuerdo con el sueldo que obtiene, según lo expuesto por esta mayoría de colaboradores su sueldo no va de acuerdo al trabajo que ellos realizan, también expresan que otras instituciones similares pagan más a sus colaboradores por el mismo trabajo que ellos realizan, este es un factor negativo para la UPS, ya que existirá gente que cumpla bien con sus tareas, pero al mismo tiempo no se sentirá del todo satisfecho, y en un tiempo buscara mejores oportunidades.

24.- Mi sueldo es mejor que aquellos que se pagan en Instituciones similares:

De acuerdo	90
Desacuerdo	103



En esta pregunta se puede ver un grupo mayoritario está en desacuerdo, indican que su sueldo no es tan bueno como otros que se pagan en instituciones similares, expresan que son actividades similares las que desarrollan en comparación a otra instituciones, en este punto aportaron que se siente muy a gusto con el clima laboral que la Universidad les brinda, y es por eso que no han buscado nuevas oportunidades. El otro porcentaje de encuestados creen que su sueldo es bueno y que no tiene mucha diferencia con el de las demás Instituciones, se sienten satisfechos.

Análisis sobre las condiciones asociadas al clima laboral.

Condiciones Físicas de Trabajo:

Según los Colaboradores de la UPS, tienen una incidencia positiva, consideran que la organización si se interesa por las condiciones en las que trabajan. También lo que pudieron expresar fue que prefieren ambientes físicos cómodos, instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados, que les permita realizar sus labores con un desempeño eficaz de acuerdo a las necesidades requeridas.

Condiciones de trabajo	De Acuerdo	Desacuerdo
Distribución Física correcta.	94 %	6%
Ambiente Físico agradable.	96%	4%
Mobiliario en buenas condiciones.	96%	4%
Equipo suficiente.	92%	8%
Mantenimiento al equipo y herramientas utilizadas.	92%	8%

Fuente: las Autoras

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta categoría, se puede decir que al proporcionar las condiciones ambientales y físicas correctas, estas pueden influir enormemente en el ambiente general de la organización y también considerablemente en la actitud y energía del personal.

Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre el rendimiento y mejoran el nivel motivacional de sus colaboradores, y su identificación con la organización.

Condiciones Sociales:

Este cuadro muestra resultados relacionados a las relaciones interpersonales de la UPS.

Condiciones Sociales	De Acuerdo	Desacuerdo
El Ambiente es ideal para desempeñar las funciones.	94%	6%
Existe ambiente de compañerismo.	93%	7%
Existe solidaridad entre compañeros.	92%	8%
Existe un ambiente de respeto.	94%	6%
Existe ambiente de cooperación.	94%	6%

Al analizar las relaciones entre los compañeros de trabajo en la UPS, se destaca que todas las respuestas son favorables. Estos resultados muestran un comportamiento favorable ya que las buenas relaciones interpersonales entre compañeros aportan cordialidad y por tanto brindan a la Institución la oportunidad de aprovechar no solo las potencialidades del trabajo en equipo, sino también la consecución de los objetivos empresariales y el predominio de un clima laboral favorable.

Condiciones de Desarrollo Personal:

El siguiente cuadro expone resultados a cerca del desarrollo personal de los Colaboradores de la UPS.

Condiciones de Desarrollo Personal	De Acuerdo	Desacuerdo
Su trabajo le permite Desarrollarse personal y profesionalmente.	94%	6%
Disfruta de cada labor que desarrolla en su trabajo.	98%	2%
Está conforme con el volumen de trabajo que tiene.	86%	14%
Conoce el manual de funciones y competencias.	41%	59%
Conoce sus funciones y sus tareas.	94%	6%

Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades esenciales de los individuos. La autorrealización se da cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos. El desarrollo profesional y personal se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Según resultados obtenidos se puede ver que los colaboradores de la UPS, disfrutaban de las labores y actividades que les son asignadas por lo tanto se puede deducir que existe una mayoría de colaboradores que se sienten satisfechos, es decir su trabajo les da la oportunidad de mostrar sus aptitudes y habilidades, siendo esto un punto importante, ya que los colaboradores mantiene una actitud positiva dentro de la Institución.

Condiciones de relación con la Autoridad.

Este cuadro muestra resultados obtenidos a cerca de la relación entre Directivos y Colaboradores de la UPS:

Condiciones de relación con la Autoridad	De Acuerdo	Desacuerdo
Su jefe directo es comprensivo.	97%	3%
Existe predisposición positiva por parte de su jefe.	97%	3%
Se siente a gusto con su jefe.	98%	2%
Recibo de su jefe la información necesaria.	5%	95%
Llevarse bien con su jefe beneficia la calidad de su trabajo.	98%	2%

En el mundo laboral, donde existe una importante gama de **relaciones interpersonales** (relaciones de compañeros de trabajo, de colaboradores – directores,

etc.), la **habilidad** de construir buenas interacciones, termina siendo una competencia que no se debe descuidar, formando una importante base para un mejor rendimiento laboral y organizacional.

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que existe un porcentaje global alto en lo que se refiere a la relación de los colaboradores con sus Directores y jefes, es decir la UPS construye buenas relaciones interpersonales, según lo que se pudo indagar, las relaciones entre compañeros y Directores se basan en el respeto, el buen trato y la cooperación. Se obtuvo la opinión de un director de departamento, el mismo que expuso a cerca de este tema expresando lo siguiente: “Hay que aceptar que las personas somos diferentes, y no tratar de cambiarlas. Si se pone la atención en los actuares ajenos, tratando de amoldarlos a cómo uno lo desee, no se podrá alcanzar un buen termino en esas relaciones”.

Condiciones Remunerativas.

El siguiente cuadro muestra los resultados que se refieren al pago de remuneración:

Condiciones Remunerativas	De Acuerdo	Desacuerdo
Se reconoce su esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias:	79%	21%
Se siente bien con lo que gana:	57%	43%
Mi sueldo es mejor que aquellos que se pagan en Instituciones similares:	49%	51%

La condición remunerativa se trata, sin lugar a dudas, del principal argumento o factor motivador a la hora de atraer y mantener al personal en la Institución. Se puede decir la estimación del desempeño que un colaborador alcanza, en un determinado puesto de trabajo, resulta de vital importancia, ya que rige la evaluación de su remuneración, o más bien las de sus complementos variables, de modo que a

mayor eficacia la remuneración del colaborador será también mayor, es un punto importante de indicar.

En esta condición es evidente que existe casi una igualdad entre las opciones de acuerdo y desacuerdo en lo que se relaciona al pago de los sueldos, es un porcentaje global preocupante de encuestados, ya que, este es un factor negativo para la UPS, ya que existirá gente que cumpla bien con sus tareas, pero al mismo tiempo no se sentirá del todo satisfecho, simplemente lo harán por obligación y en un tiempo buscare mejores oportunidades.

CAPITULO III

3.1 Identificación de necesidades primordiales del personal Docente, Administrativo y de Servicios de la UPS, sede Cuenca, que inciden en el Comportamiento Organizacional.

Después de efectuar el diagnóstico del clima laboral de la Universidad Politécnica Salesiana, se realizó el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo de este capítulo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

Para el efecto, se realizó la medición del clima Laboral en la UPS, en la cual se contó con una muestra significativa de 193 personas, aplicándose el instrumento encuesta para la evaluación del mismo.

Después de obtener los resultados, los mismos que fueron analizados en cinco condiciones, se evidenció cuales de estos entornos evaluados necesitaban más atención. De acuerdo a dichos resultados, se elaborarán las propuestas para mejorar el clima laboral.

Las propuestas planteadas se ejecutan, por cada necesidad obtenida. De acuerdo a cada condición se detalla las necesidades que tienen los colaboradores de la UPS, siendo estas las siguientes:

CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO.

➤ **Necesidad:** Se debe mejorar los equipos tecnológicos para mejorar los procesos de gestión educativa y administrativa en general.

PROPUESTA: Revisar periódicamente los equipos tecnológicos de la Universidad, a fin de mantenerles en buenas condiciones, o tal vez ver la posibilidad de cambiarlos de forma proactiva y no reactiva.

- **Necesidad:** Implementar la sala de profesores con más computadores de manera que todo docente pueda tener acceso a ellas.
- **PROPUESTA:** La Universidad debería revisar en forma periódica si los equipos de computación abastecen para que todos los Docentes puedan tener acceso a estos cuando ellos lo requieran.

- **Necesidad:** Mejorar el servicio de internet.
- **PROPUESTA:** Se sugiere revisar los servicios con que cuenta la UPS con el proveedor de internet.

- **Necesidad:** Mejoras en el parqueadero de Autos.
- **PROPUESTA:** Se debería contar con más servicio de guardianía, que puedan estar en los tres parqueaderos que tiene la Universidad.

CONDICIONES DE DESARROLLO PERSONAL.

- **Necesidad:** Mejorar los manuales de procedimiento interno tanto en lo académico como Administrativo.
- **PROPUESTA:** Revisar individual y colectivamente todo lo que contiene el manual de procedimientos de la UPS, se sugiere se realice mediante consulta por correo electrónico a todos los colaboradores, para ver si están de acuerdo o no con el mismo.

- **Necesidad:** Revisión del manual de procesos de ciertos departamentos para mejorar el desempeño de las actividades.
- **PROPUESTA:** Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

- **Necesidad:** Déficit en la parte administrativa, falta de un escalafón administrativo.
- **PROPUESTA:** Proponer un escalafón administrativo, que permita regular la promoción y categorización de los colaboradores de la UPS, siendo la categoría escalafonaria asignada al colaborador universitario,

independientemente de su nivel jerárquico y posición en la estructura orgánica, manteniendo un registro técnico, clasificado y actualizado de datos personales, estudios, record de servicios y desempeño de los colaboradores de la universidad, así como estimular, incentivar, y fortalecer su espíritu de superación y pertenencia en la Institución.

- **Necesidad:** Que los ascensos se realicen por concurso.
- **PROPUESTA:** Socializar con el colaborador el reglamento de reclutación y selección, para que de esta forma pueda mejorar y capacitarse para alcanzar las diferentes vacantes en la Institución, por medio de llamamiento a concurso.

- **Necesidad:** Debería hacerse capacitaciones a todo el personal por igual.
- **PROPUESTA:** Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados, para de esta forma poder desarrollar capacitaciones a cada uno de los colaboradores de la UPS.

- **Necesidad:** Reconocimiento y apoyo en los proyectos que se emprenden.
- **PROPUESTA:** Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos. Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.

Bono de eficiencia, responsabilidad y cumplimiento.

CONDICIONES REMUNERATIVAS: (DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIOS).

- **Necesidad:** Mejorar sueldos.
- **PROPUESTA:** Revisar el plan de sueldos y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.

- **Necesidad:** Existencia de equidad salarial.
- **PROPUESTA:** Contactar una Consultoría de Recursos Humanos, que realice un estudio sobre si existe política salarial en la UPS.

Las necesidades y propuestas planteadas son resultado del diagnóstico realizado al Personal Docente, Administrativo y de Servicios de la Universidad, las propuestas fueron revisadas y aprobadas por la Directora del Dpto. de Gestión de Talento Humano de la Institución.

3.2 Propuesta de acciones tácticas para mejora del clima laboral como ambiente del Comportamiento Organizacional.

- 1) **Propuesta:** Revisar periódicamente los equipos tecnológicos de la Universidad, a fin de mantenerles en buenas condiciones, o tal vez ver la posibilidad de cambiarlos de forma proactiva y no reactiva.

El objetivo de esta propuesta es que a los equipos se les dé un mantenimiento preventivo que permita detectar fallos repetitivos, aumentar la vida útil de las maquinas y disminuir costos de reparaciones a futuro.

Recursos: Técnicos de cada Facultad (talleres), y el Dpto. de Sistemas.

- 2) **Propuesta:** La Universidad debería revisar en forma periódica si los equipos de computación abastecen para que todos los Docentes puedan tener acceso a estos cuando ellos lo requieran.

Con respecto a esta propuesta la Universidad ya ha incorporado equipos de computación para sus docentes, siendo estos muy necesarios para impartir docencia de calidad, que redunde en una mejor manera de transmitir contenidos de clase a los alumnos, dando como resultado un mayor nivel de concentración y asimilación de conocimientos por parte de los estudiantes y a su vez también crear un ambiente más académico dentro del aula, permitiendo al profesor mayor creatividad en la preparación y exposición de sus clases que se verá reflejado en la formación de universitarios bajo criterios de excelencia al contar los profesores de las diferentes

carreras con herramientas que aseguren un trabajo pedagógico apoyado con tecnología informática.

Recursos: Colaboradores del Departamento administrativo.

- 3) **Propuesta:** Se sugiere revisar los servicios con que cuenta la UPS con el proveedor de internet.

Con esta propuesta se pretende responder a las necesidades de todos los colaboradores y estudiantes de la UPS, que es la de obtener información de forma rápida, flexible y con una cobertura total dentro de la Institución para así alcanzar éxitos en el proceso de aprendizaje e investigaciones dentro y fuera de clases.

Recursos: Proveedores de internet.

- 4) **Propuesta:** Se debería contar con más servicio de guardianía, que puedan estar en los tres parqueaderos que tiene la Universidad.

Esta propuesta tiene como principal objetivo, facilitar el desarrollo ágil y oportuno de las actividades inherentes a la UPS, ofreciendo de una manera segura y eficiente el servicio de parqueaderos en las instalaciones de la Universidad. Así como también que los vigilantes brinden a los usuarios de los parqueaderos información sobre la disponibilidad de lugares en el momento de parquear sus vehículos.

Recursos: Personal de guardianía privada.

- 5) **Propuesta:** Revisar individual y colectivamente todo lo que contiene el manual de procedimientos de la UPS, se sugiere se realice mediante consulta por correo electrónico a todos los colaboradores, para ver si están de acuerdo o no con el mismo.

Recursos: Para esta intervención figuran los colaboradores del Dpto. de Gestión de Talento Humano de la misma Universidad.

6. **Propuesta:** Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

Con esto se trata de seguir un proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos ya que representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del talento humano en la UPS.

Con esta idea se permitirá a los empleados saber qué es lo que se espera de ellos, cuando y como, puesto que muestra a cada uno de los colaboradores como encaja su puesto en el total de la Institución.

Recursos: Colaboradores del Dpto. de Gestión de Talento Humano.

- 7. Propuesta:** Proponer un escalafón administrativo, que permita regular la promoción y categorización de los colaboradores de la UPS, siendo la categoría escalafonaria asignada al colaborador universitario, independientemente de su nivel jerárquico y posición en la estructura orgánica, manteniendo un registro técnico, clasificado y actualizado de datos personales, estudios, record de servicios y desempeño de los colaboradores de la universidad, así como estimular, incentivar, y fortalecer su espíritu de superación y pertenencia en la Institución.

Esta propuesta tiene como objetivo incentivar la calidad de prestación de servicios y estimular el desarrollo profesional de los trabajadores, a través del establecimiento del escalafón administrativo, para así reconocer méritos y su formación académica, con el objeto de que pueda ser promovido a un nivel superior.

Recursos: El Representante legal de la UPS y Asesoría legal externa.

- 8. Propuesta:** Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados, para de esta forma poder desarrollar capacitaciones a cada uno de los colaboradores de la UPS.

Con esta propuesta lo que se pretende es proveer al personal la capacitación necesaria para que tengan la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos, para que estén preparados y puedan desempeñarse con éxito, si por un acaso existieran concursos para cubrir un mejor puesto.

Entre los beneficios que brinda esta propuesta al personal de la UPS, tenemos los siguientes:

- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.

Recursos:

- Directora del Dpto. de Gestión de Talento Humano
- Tiempo estimado: capacitación de 20 horas en 1 semana.
- Instructores: Capacitación al personal.

9. Propuesta:

- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos. Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.

Con esta propuesta se trata de fomentar la confianza y la motivación individual, para que los colaboradores puedan dar lo mejor de sí mismos, sin someterles a controles de mucha presión, de esta manera la motivación orientara a la autorrealización personal, siempre y cuando los colaboradores este adecuadamente seleccionados y capacitados.

- Bono de eficiencia, responsabilidad y cumplimiento. (reconocimiento económico que se le otorga al colaborador, en caso haya obtenido títulos a fin al cargo que desempeña, o que haya ha realizado un proyecto que va en beneficio de la Universidad.

Recursos: Directora del Dpto. de Gestión de Talento Humano.

- ## **10. Propuesta:**
- Revisar el plan de sueldos y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.

Esta propuesta lo que pretende es revisar y tratar de que se mantenga estructuras de sueldos equitativas y justas en la organización. Teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Remunerar a cada colaborador de acuerdo al cargo que ocupa, a su esfuerzo, sus habilidades y su preparación.
- Recompensar adecuadamente al colaborador por su desempeño y dedicación.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la universidad, comprendiendo que es razonable para ellos.

Recursos: Director del Dpto. financiero.

11. Propuesta: Contactar una Consultoría de Gestión de Talento Humano, que realice un estudio sobre si existe política salarial en la UPS. La misma que se dedicará a revisar como está planificado las remuneraciones económicas que están destinadas a cada colaborador y a realizar una valoración de puestos, tomando en cuenta la preparación y el desempeño que posee cada uno. De esta manera se podrá guiar a la UPS, en la correcta contribución y compensación a su personal.

En este punto se puede señalar, que según una pequeña investigación que se realizó se pudo ver que los sueldos que la UPS, paga a sus colaboradores son similares a la de otras universidades que se encuentran en el nivel A.

Recursos: Consultores de Gestión de Talento Humano.

3.3 Análisis del impacto financiero que genera la propuesta.

Una de las evaluaciones que debe de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de las propuestas planteadas, es la que se refiere a la evaluación financiera que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros.

En el análisis de las propuestas planteadas se incluye una técnica financiera y analítica, a través de las cuales se determinarán los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar la inversión de estas propuestas. Así mismo al

analizar esta propuesta de inversión se determinarán los costos que generan esta propuesta y la situación deseada que se espera.

ANALISIS DEL IMPACTO FINANCIERO QUE GENERA LA PROPUESTA

SUELDOS

Determinación de los gastos administrativos en base a las propuestas planteadas:

Personal permanente Meses 12

Personal ocasional Meses 2

CUADRO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS	REF	CANTIDAD	VALOR MES	VALOR ANUAL
Jefe de sistemas	P	1	\$ 700,00	\$ 8.400,00
Asistente de G.T.H.	P	1	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Representante legal	O	1	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Jefe de G.T.H.	P	1	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Instructores	O	4	\$ 1.000,00	\$ 8.000,00
Estudiante de cátedra	P	4	\$ 264,00	\$ 12.672,00
Docente (bono)	O	4	\$ 400,00	\$ 3.200,00
Jefe de Dpto. Financiero	P	1	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Asesoría externa	O	1	\$ 1.500,00	\$ 3.000,00
Jefe de taller	P	1	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Guardias	P	3	\$ 600,00	\$ 21.600,00
TOTAL		22	\$ 7.550,00	\$ 69.600,00

Este cuadro nos permite identificar el grupo de cuentas que van destinadas a la vinculación del proyecto. Cada uno de los talentos humanos a considerar en nuestra propuesta son los elementos básicos del mismo, por lo que no debemos considerarlos

como un gasto, estos talentos deben ser considerados como una inversión a largo plazo por la Universidad.

Invertir en talento humano, capacitarlos y motivarlos llegarán a formar un pilar fundamental de la Universidad Politécnica Salesiana, un buen ambiente de trabajo repercute en el bienestar de la Institución tanto interno como externamente. Bienestar que debe ser reflejado especialmente a los estudiantes.

EQUIPO DE OFICINA

Depreciación

Equipo de Computación **5 años**
 Escritorios **10 años**

EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARI O	VALOR TOTAL
Computadoras	6	\$ 600,00	\$ 3.600,00
Software	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Escritorios	6	\$ 190,00	\$ 1.140,00
TOTAL	13	\$ 990,00	\$ 4.940,00

DEPRECIACIÓN

EQUIPO	VIDA UTIL	V. RESIDUAL	V. DEPRECIABLE	VALOR TOTAL
Computadoras	5	120	\$ 96,00	\$ 576,00
Escritorios	10	30	\$ 16,00	\$ 96,00
TOTAL			\$ 112,00	\$ 672,00

En un proyecto es importante identificar todos los recursos humanos y materiales que van a ser partícipes activos del mismo. Los recursos materiales son fundamentales para que el talento humano del proyecto pueda cumplir con sus obligaciones asignadas para el bienestar de todos los que conforman la institución educativa.

Se requiere para este proyecto Computadoras, programas y escritorios, los mismos que al ser activos fijos depreciables pierden valor en el tiempo, por lo que se presenta el cuadro de depreciación de los activos con su respectiva vida útil, a excepción de los programas que vienen a constituir el Software, que al ser algo intangible es un activo fijo no depreciable.

Es importante que la Universidad invierta en activos fijos, ya que debe buscar un servicio educativo de calidad y es fundamental que el talento humano cuente con todos los recursos necesarios para su buen desempeño laboral. Invertir en activos fijos es fortalecer y mejorar la educación de los jóvenes ecuatorianos.

SUMINISTROS DE OFICINA

DETALLE	REF	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Esferos	Cajas	50	\$ 0,26	\$ 13,00
Marcadores	Cajas	50	\$ 0,45	\$ 22,50
Agendas	Paquetes	25	\$ 3,25	\$ 81,25
Borrador de pizarra	Cajas	12	\$ 0,69	\$ 8,28
Hojas papel bon	Paquetes	5000	\$ 0,03	\$ 150,00
Lápices	Cajas	50	\$ 0,24	\$ 12,00
Lápiz Corrector	Cajas	50	\$ 0,98	\$ 49,00
Engrampadoras	Unidad	10	\$ 2,50	\$ 25,00
Perforadoras	Unidad	10	\$ 2,50	\$ 25,00
TOTAL		5257	\$ 10,90	\$ 386,03

Los suministros de oficina ayudan a cumplir con las responsabilidades que cada talento humano asume en un cargo específico. Cada esféro, marcador, agendas, lápices, etc., son fundamentales para el cumplimiento de un objetivo general y objetivos específicos que tiene cada área y a su vez la institución en general.

Además es importante que los colaboradores valoren que cada suministro que tienen en su oficina implica un costo, por lo que hay que saberlo cuidar y darle el máximo uso al mismo.

En el siguiente cuadro presentamos un rol de provisiones, que representan la inversión anual en talento humano. Un colaborador debe estar motivado y el factor principal de motivación es en lo económico, por lo que se refleja en este rol los beneficios que ellos van a obtener por laborar en la Universidad Politécnica Salesiana.

ROL DE PROVISIONES

CARGO	SUELDO MENSUAL	PROVISION BENEFICIOS SOCIALES			TOTAL DE PROVISIONES	APORTE IESS		TOTAL APORTES	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
		XII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES		9,35%	12,15%			
Jefe de Sistemas	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 22,00	\$ 29,17	\$ 109,50	\$ 65,45	\$ 85,05	\$ 150,50	\$ 744,05	\$ 8.928,60
Asistente de G.T.H.	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 22,00	\$ 18,75	\$ 78,25	\$ 42,08	\$ 54,68	\$ 96,75	\$ 486,18	\$ 5.834,10
Representante Legal	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 22,00	\$ 62,50	\$ 209,50	\$ 140,25	\$ 182,25	\$ 322,50	\$ 1.569,25	\$ 3.138,50
Jefe de G.T.H.	\$ 750,00	\$ 62,50	\$ 22,00	\$ 31,25	\$ 115,75	\$ 70,13	\$ 91,13	\$ 161,25	\$ 795,63	\$ 9.547,50
Instructores	\$ 1.000,00	\$ 83,33	\$ 22,00	\$ 41,67	\$ 147,00	\$ 93,50	\$ 121,50	\$ 215,00	\$ 1.053,50	\$ 8.428,00
Estudiante de Cátedra	\$ 264,00	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 11,00	\$ 55,00	\$ 24,68	\$ 32,08	\$ 56,76	\$ 294,32	\$ 14.127,17
Jefe de Dpto. Financier	\$ 750,00	\$ 62,50	\$ 22,00	\$ 31,25	\$ 115,75	\$ 70,13	\$ 91,13	\$ 161,25	\$ 795,63	\$ 9.547,50
Asesoría Externa	\$ 1.500,00	\$ 125,00	\$ 22,00	\$ 62,50	\$ 209,50	\$ 140,25	\$ 182,25	\$ 322,50	\$ 1.569,25	\$ 3.138,50
Jefe de Talles	\$ 450,00	\$ 37,50	\$ 22,00	\$ 18,75	\$ 78,25	\$ 42,08	\$ 54,68	\$ 96,75	\$ 486,18	\$ 5.834,10
Guardias	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 22,00	\$ 25,00	\$ 97,00	\$ 56,10	\$ 72,90	\$ 129,00	\$ 640,90	\$ 23.072,40
TOTAL	\$ 7.964,00	\$ 663,67	\$ 220,00	\$ 331,83	\$ 1.215,50	\$ 744,63	\$ 967,63	\$ 1.712,26	\$ 8.434,87	\$ 91.596,37

PROYECCION DE LAS VENTAS

Consideraciones:

Para la proyección de ventas se basa en datos históricos proporcionados por el Sistema Integrado de Gestión Administrativa Financiero Contable de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca.

Factores a considerar	
Tasa de crecimiento:	7%
Tasa de deserción:	3%
Tasa de repitencia:	3%
Crecimiento de otros ingresos:	4%

Los factores que consideramos para la proyección de ventas están basados en factores de crecimiento en las instituciones educativas. Se ha considerado estas tasas analizando el entorno externo e interno que rodea a la Universidad Politécnica Salesiana, los mismos que nos ayudan a medir un nivel de ingresos confiables para la proyección de nuestro proyecto.

El siguiente cuadro nos presenta la proyección de ventas las mismas que se reflejan en base a las cuentas que se manejan en la institución, las mismas que van con un incremento que genera la inversión, la tasa de crecimiento es del 7%, la cual refleja un crecimiento moderado, nivel que ya está vinculado con el nivel de crecimiento que genera la propuesta.

INGRESOS

CONCEPTO	ACTUAL	PROYECCION AÑOS				
		1	2	3	4	5
INGRESOS POR TASAS EDUCACIONALES	\$ 6.924.121,45					
Tasa de crecimiento		\$ 7.408.809,95	\$ 7.927.426,65	\$ 8.482.346,51	\$ 9.076.110,77	\$ 9.711.438,52
Tasa de deserción		\$ 222.264,30	\$ 237.822,80	\$ 254.470,40	\$ 272.283,32	\$ 291.343,16
Tasa de repitencia		\$ 222.264,30	\$ 237.822,80	\$ 254.470,40	\$ 272.283,32	\$ 291.343,16
TOTAL INGR POR TASAS EDUCACIONALES		\$ 7.853.338,55	\$ 8.403.072,25	\$ 8.991.287,30	\$ 9.620.677,42	\$ 10.294.124,83
INGRESOS VARIOS						
INGRESOS DEP. COOR. APOY. ADM.	\$ 17.044,81	\$ 17.726,60	\$ 18.435,67	\$ 19.173,09	\$ 19.940,02	\$ 20.737,62
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 11.583,22	\$ 12.046,55	\$ 12.528,41	\$ 13.029,55	\$ 13.550,73	\$ 14.092,76
OTROS INGRESOS	\$ 289.075,61	\$ 300.638,63	\$ 312.664,18	\$ 325.170,75	\$ 338.177,58	\$ 351.704,68
TOTAL INGR ESTADO DONACIONES OTROS	\$ 300.658,83	\$ 312.685,18	\$ 325.192,59	\$ 338.200,29	\$ 351.728,31	\$ 365.797,44
INVERSIONES	\$ 23.458,61	\$ 24.396,95	\$ 25.372,83	\$ 26.387,75	\$ 27.443,26	\$ 28.540,99
PRESTAMOS EMPLEADOS	\$ 1.111,54	\$ 1.156,00	\$ 1.202,24	\$ 1.250,33	\$ 1.300,34	\$ 1.352,36
TOTAL INGRESOS FINANCIEROS	\$ 24.570,15	\$ 25.552,96	\$ 26.575,07	\$ 27.638,08	\$ 28.743,60	\$ 29.893,34
TOTAL INGRESOS	\$ 7.266.395,24	\$ 8.209.303,29	\$ 8.773.275,58	\$ 9.376.298,77	\$ 10.021.089,34	\$ 10.710.553,23

FLUJO INCREMENTAL

CONCEPTO	PROYECCION AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		8209303,29	\$ 8.773.275,58	9376298,769	10021089,34	\$ 10.710.553,23
Valor Residual						\$ 120,00
TOTAL INGRESOS		8209303,29	\$ 8.773.275,58	\$ 9.376.298,77	10021089,34	\$ 10.710.673,23
EGRESOS						
Inversiones	\$ 5.326,03					
Gastos Administrativos		\$ 4.356.596,37	\$ 5.010.085,82	\$ 5.360.791,83	\$ 5.736.047,26	\$ 6.137.570,57
Gastos Generales		\$ 985.622,00	\$ 1.133.465,30	\$ 1.303.485,10	\$ 1.499.007,86	\$ 1.723.859,04
TOTAL EGRESOS	\$ 5.326,03	\$ 5.342.218,37	\$ 6.143.551,12	\$ 6.664.276,93	\$ 7.235.055,12	\$ 7.861.429,61
SALDO EFECTIVO	-\$ 5.326,03	\$ 2.867.084,92	\$ 2.629.724,46	\$ 2.712.021,84	\$ 2.786.034,22	\$ 2.849.243,63

El flujo Incremental se proyectó reflejando las cuentas que la Universidad maneja en un nivel alto de participación durante un periodo contable, los ingresos son proyectados en base a las tasa establecidas en cuadros anteriores.

La Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, es una Institución sólida, la misma que constantemente debe crear nuevas estrategias a fin de lograr un desarrollo sostenible en el tiempo, plantear nuevas actividades que requieren la utilización de instrumentos y procedimientos que involucren a todos los colaboradores de la Universidad.

El recurso más importante de la Universidad sin duda es el capital humano, los mismos que representan una inversión en tiempo e ingreso de estas personas en educación, la institución educativa superior es una empresa que cuenta con activos fijos: construcciones, laboratorios, bibliotecas, terrenos, áreas recreacionales, que permiten a los estudiantes sentirse cómodos y con todos los equipos y herramientas adecuadas para su desarrollo profesional. Cuenta con un patrimonio que les permite hacer frente a cualquier eventualidad que puede presentarse en este mundo cambiante como también cuenta con recursos económicos para invertir en el proyecto propuesto, el mismo que refleja un incremento porque la Universidad estará mejor estructurada, su personal será mejor supervisado para así analizar sus fortalezas y debilidades, fortalezas que pueden seguir fortificando a la persona y debilidades que pueden hacer grande al talento humano de la Universidad Politécnica Salesiana.

3.4 CONCLUSIONES

En este capítulo de nuestro estudio trataremos de exponer las conclusiones generadas a través de los resultados del análisis.

De acuerdo a lo citado por Robbins (2000) en el marco teórico, en donde se afirma que el comportamiento organizacional investiga el impacto de las conductas que los empleados tienen dentro de la empresa a la que pertenecen, para así aplicar sus conocimientos, mejorar el funcionamiento de la misma y orientar al grupo hacia su satisfacción laboral se decidió analizar el clima laboral del mismo de manera general para así poder conocer qué importancia tendría dentro de la UPS.

De la misma manera conforme a lo investigado, los valores tienen un enorme potencial favorecedor para los administradores, estos deben ser vistos como guías conductuales tanto para los colaboradores como para la Organización y no deben mantenerse intactos al transcurso del tiempo, es decir que los valores de la organización se deben modificar en la medida que los valores sociales se transforman por acción y surgimiento de nuevas generaciones.

La afinidad de los Valores personales con los valores organizacionales traen como consecuencia una alta satisfacción personal con el trabajo, y los objetivos, tanto los de la organización como los de sus miembros, tienen mayor significado e importancia para sus empleados. Creemos que los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito; siempre y cuando los miembros de la misma compartan una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, es así como se pueden obtener excelentes resultados.

La comunicación es otro factor importante dentro de la organización ya que gracias a ella se pueden cumplir los objetivos que se haya propuesto la empresa y además crear y dirigir un clima adecuado para la colaboración y cooperación entre sus colaboradores, mediante la transmisión de los mensajes adecuados y facilitando la obtención de la información necesaria para la correcta ejecución de los planes de la organización.

Una vez definido que es el comportamiento organizacional y la importancia que tiene el mismo para la empresa se mostrarán las conclusiones de acuerdo a los resultados obtenidos durante el proceso de dicha investigación. Luego de haber realizado ésta indagación se puede concluir que las principales prácticas en donde se implementa el Comportamiento Organizacional son: la capacitación e inducción, la socialización y el mejoramiento del clima laboral. Para tal efecto se elaboró un cuestionario de evaluación para los colaboradores de la UPS, en donde se confirma que la mayoría del personal que labora en la Institución se encuentran altamente motivados y comprometidos a seguir trabajando para una Universidad que los hace parte de ella se preocupa por su capital humano reflejándolo en la disposición para hacer un plan de carrera largo dentro de la misma ya que esta les ayuda a desarrollarse tanto en el ambiente laboral como personal, a pesar de que existen una dimensión del clima laboral que no fue muy bien evaluadas como son las condiciones remunerativas.

En lo que se refiere al impacto financiero que va a tener la propuesta, se reflejó que existe un porcentaje no muy significativo del 0.7% para la inversión de las propuestas planteadas, porcentaje obtenido del monto de los ingresos que tiene la universidad.

El flujo incremental refleja un crecimiento constante durante los cinco años proyectados, siendo esto un beneficio para la Institución, ya que se incrementará el número de alumnos y con una constante capacitación a los Docentes y Personal Administrativo se podrá reducir el porcentaje de repitencia y deserción.

3.5 RECOMENDACIONES

En base a lo antes mencionado se recomienda, que no descuide al factor humano de la institución ya que son precisamente los colaboradores quienes identifican a la misma, por tal motivo es necesario fortalecer sus políticas de capacitación y aprendizaje.

Así mismo será necesario que la motivación provenga desde los directivos para lograr que los colaboradores cumplan el objetivo de la Universidad y se comprometan a sentirse parte de la misma. Por consiguiente se recomienda que la Universidad trabaje continuamente en el análisis del Comportamiento Organizacional específicamente en la medición periódica de su clima laboral para así identificar como va evolucionando su capital humano y de esta manera lograr lo establecido en sus bases organizacionales.

Una recomendación que se propone para mejorar la comunicación en todas las direcciones es implementar un buzón de sugerencias para los colaboradores. A través de esta herramienta los colaboradores podrán expresar sus inconformidades, inquietudes y sugerencias. Al conocer esta información se podrá dar paso a un diálogo entre directivos y colaboradores para intercambiar ideas y dar respuesta a las peticiones presentadas.

En lo que se refiere al tema financiero, se recomienda evitar la toma de decisiones inesperadas, planificar y saber cuál es el momento oportuno para invertir, tomando en cuenta como está financieramente la Institución, evitando que la decisión se considere como mala.

La recuperación en el tiempo de las inversiones en el comportamiento organizacional, podrán aplicarse a los superávits que se generan en la institución pero fundamentalmente gestionando mayores aportaciones oficiales, ya que comparativamente con el resto de universidades, la UPS debe recibir menores asignaciones que las demás por lo que es evidente que se mantiene muy deprimido el

mercado salarial con respecto a las demás universidades con calificación “A” y este factor es precisamente el que se encuentra debilitado al interior de su estructura. No es posible en este estudio del comportamiento organizacional a través de la percepción de clima laboral conocer objetivamente con cifras las relaciones de diferencia de los sueldos ya que no fue motivo del presente estudio, pero se recomienda adicionalmente, elaborar un estudio técnico sobre las condiciones salariales en la institución, a través de una valoración de puestos.

3.6 BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

- ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy. A, Comportamiento Organizacional, Pearson educación. México 13a ed. 2009. 718 p. ilus.Es.
- ALLES, Martha Alicia Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias, granica. Buenos Aires 1ª edición 2008.
- TERRY, George. Principios de Administración México, Cía. Editorial Continental 1980, p 305
- KAST, Fremond Administración en las Organizaciones, 4ta ed. McGraw-Hill, México, 1987, p 244.
- Manual de Comportamiento Organizacional, entregado por la Lcda. Pilar Cueva.
- LIND, Douglas A; MARCHAL, William G. Robert D. Estadística para la Administración y Economía. Alfaomega Colombiana, Bogotá 11ª edición 2004.830 pág. IlusGraf.s.tabsEs.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- www.gestiopolis.com/.../relevancia-del-comportamiento-organizacional.htm.
- http://es.wikipedia.org/wiki/Estudios_organizacionales
- <http://www.managershelp.com/el-comportamiento-organizacional.htm>
- <http://negociosyemprendimiento.com/el-proceso-de-cambio-organizacional/>
- <http://www.buenastareas.com/temas/atributos-individuales-en-la-ecuacion-del-desempe%C3%B1o-laboral/0>
- <http://www.advice-business.com/es/consejos-1874739.htm>