



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE
PARASITOLOGÍA AGRÍCOLA DE LA UACH”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTAN

**BLANCA AZUCENA JIMENEZ PAZARAN
LEYDI MARLEN OLVERA SÁNCHEZ**

DIRECTORA

LIC.EN.PSIC.SOC.TANIA MELISSA SORIA LÓPEZ

REVISORAS

**L. EDGAR GUSTAVO MÁRQUEZ ORTEGA
L. GRACIELA MARÍA ANTONIETA CHÁVEZ RAMÍREZ**

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, JUNIO DE 2016.

Texcoco, México a 27 de Abril de 2016

M. EN C.VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO
PRESENTE:

L.EN D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZÁLEZ.
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION.

Con base a las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado “ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CLIMA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE PARASITOLGÍA AGRICOLA DE LA UACH” que para obtener el título de licenciadas en ADMINISTRACIÓN presentan las sustentantes BLANCA AZUCENA JIMENEZ PAZARAN y LEYDI MARLEN OLVERA SÁNCHEZ, con los No. de cuenta 1124390/1124406 respectivamente, se concluye que cumplen con los requisitos teórico- metodológicos por lo que se les otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

ATENTAMENTE



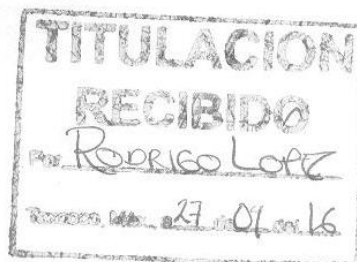
LIC. EDGAR GUSTAVO
MÁRQUEZ ORTEGA



LIC. GRACIELA MARÍA
ANTONIETA CHÁVEZ RAMÍREZ



DIRECTORA
LIC.EN.PSIC.SOC.TANIA MELISSA SORIA LÓPEZ



c.c.p. Blanca Azucena Jimenez Pazaran/Leydi Marlen Olvera Sánchez
c.c.p. Lic.en.Psic.Soc.Tania Melissa Soria López
c.c.p. L. en D. Marco Rodrigo López González

AGRADECIMIENTOS

BLANCA AZUCENA JIMENEZ PAZARAN

*A mi madre Eufrocina Pazaran Amaro,
por estar siempre en los momentos
más importantes de mi vida,
por ser el ejemplo para salir adelante.
Esta tesis es el resultado de lo que
me has enseñado, ya que siempre
has sido una persona honesta,
entregada a tu trabajo y una gran líder,
pero más que todo eso,
porque eres una mujer maravillosa
y porque gracias a ti Dios me ha dado
la oportunidad de vivir y la tarea de ser
alguien importante en la vida.
Gracias te doy por haberme impulsado
y por la dicha enorme de ser tu hija.*

*A mis hermanos Vanesa, Dulce, Yazmin y Arturo,
por darme las mejores lecciones de vida,
por apoyarme cuando más lo necesite
y por enseñarme el verdadero significado de una familia.*

*A mis sobrinos Bárbara, Miguel, Julieta y Belén
porque cada día llenan de alegría mi ser,
con sus enseñanzas y porque sé que
como yo seguirán mis pasos y podrán cumplir sus metas.*

*A mis profesores quienes me guiaron
a llegar hasta aquí, porque gracias a su gran dedicación
y a sus conocimientos hicieron todo esto posible.*

*Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana. Walt
Disney*

LEYDI MARLEN OLVERA SÁNCHEZ

*A mis padres Cipriano Olvera Almeraya y
Blanca Sanchez Escalona
a quienes me han heredado
el tesoro más valioso que puede dársele
a una hija: amor.*

*A quienes sin escatimar esfuerzo alguno
han sacrificado gran parte de su vida para
formarme y educarme.*

*A quienes la ilusión de su vida ha sido
convertirme en una persona de provecho.*

*A quienes nunca podre pagar todos sus
desvelos ni aun con las riquezas más grandes
del mundo.*

*A mi futuro esposo José Luis Juárez Sanchez
por su amor y apoyo incondicional,
por estar siempre a mi lado sin esperar nada a cambio.*

*A mis profesores que me llevaron por el camino
correcto compartiendo experiencias y conocimiento,
porque gracias a su gran comprensión y
dedicación hoy culmino un reto, muy importante en mi vida.*

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVOS	7
OBJETIVO GENERAL.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
HIPÓTESIS.....	8
VARIABLE DEPENDIENTE	8
VARIABLE INDEPENDIENTE	8
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	9
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
ANTECEDENTES DE LA UACH	16
CAPÍTULO 1 CLIMA LABORAL.....	23
1.1 Fundamentos teóricos del Clima Laboral	23
1.2 Dimensiones del Clima Organizacional	25
1.3 Objetivos de los Estudios sobre el Clima Laboral	28
1.4 Ventajas de la Medición del Clima Laboral	30
CAPÍTULO 2 COMUNICACIÓN.....	31
2.1 Importancia de la comunicación.....	32
2.2 Elementos y proceso de la comunicación	34
2.3 Objetivos y funciones de la comunicación.....	36
2.4 La comunicación en la Institución	37
2.5 Barreras de la comunicación	41

CAPÍTULO 3 LIDERAZGO	43
3.1 Estilos de liderazgo	45
3.2 Importancia del liderazgo	47
3.3 Importancia y finalidad del liderazgo en el Capital Humano	49
3.4 Desarrollo Organizacional en el Área de trabajo	51
CAPÍTULO 4 MOTIVACIÓN	53
4.1 La motivación desde la perspectiva de necesidades de Abraham Maslow	55
4.2 Niveles de motivación	56
4.3 Tipos de motivación.....	58
4.4 Importancia y tipología de la motivación	58
4.5 Efecto de la motivación en la administración	60
CAPÍTULO 5 CONDICIONES DE TRABAJO	62
5.1 Seguridad en el trabajo	64
5.2 Estrés en el trabajo.....	65
CAPÍTULO 6 CASO PRÁCTICO	69
6.1 Antecedentes.....	69
6.2 Misión- Visión de la Universidad Autónoma Chapingo.....	71
CAPÍTULO 7 ANÁLISIS.....	73
7.1 Conclusión	78
RECOMENDACIONES.....	83
ANEXO.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	115
CIBERGRAFÍA.....	117

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. El clima organizacional	25
Cuadro 2. Esquema del Clima Organizacional.....	27
Cuadro 3. Canal o Red de la comunicación formal	38
Cuadro 4. Beneficios del capital humano en las organizaciones	49

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de acuerdo a diferentes autores	31
Tabla 2. Tipo de comunicación	39
Tabla 3. Liderazgo según varios autores	43
Tabla 4. Tipos de condiciones.....	62
Tabla 5. Aspectos Legales.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo tradicional del proceso de comunicación.....	34
Figura 2. Elementos clave de la definición de liderazgo	44
Figura 3. Diferentes tipos de líderes	46
Figura 4. Finalidades de la administración de capital humano.	50
Figura 5. Modelo básico de la motivación.	54
Figura 6. Satisfacción de las necesidades de Maslow a través de la administración del Capital Humano	55
Figura 7. Higiene y Seguridad Organizacional.	64
Figura 8. Consecuencias del Estrés.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. GÉNERO	74
Gráfica 2. EDAD	75
Gráfica 3. ESTADO CÍVIL	75
Gráfica 4. ESCOLARIDAD.....	76
Gráfica 5. TIPO DE EMPLEADO.....	76
Gráfica 6. ANTIGÜEDAD	77
Gráfica 7. COMUNICACIÓN(+).	78
Gráfica 8. COMUNICACIÓN(-).....	79
Gráfica 9. LIDERAZGO(+)	80
Gráfica 10. LIDERAZGO(-)	80
Gráfica 11. MOTIVACIÓN(+).	81
Gráfica 12. MOTIVACIÓN(-).....	81
Gráfica 13. CONDICIONES DE TRABAJO (-).....	82
Gráfica 14. CONDICIONES DE TRABAJO(+).	82

INTRODUCCIÓN

El clima laboral es una variable que tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores y recientemente se ha intensificado su importancia para ser evaluado por todo tipo de organizaciones, la presente investigación va encaminada al análisis del clima laboral en la Universidad Autónoma Chapingo, ubicada en Texcoco, Estado de México que, siendo una de las instituciones más reconocidas a nivel internacional (INEGI, 2015), podría presentar conflictos en esta área.

Los primeros capítulos se dedican a una compilación teórica de los conceptos que serán de utilidad para luego abordar la parte práctica.

Como primer punto, el clima laboral que es definido como el ambiente de trabajo percibido por los miembros de una institución y que incluye un estilo de comunicación, liderazgo, motivación y condiciones de trabajo, dichos atributos hacen que una institución se diferencie de otra, siendo así más competitiva.

A partir de una comunicación efectiva es como se van determinando las dimensiones del clima laboral, para ello es importante mencionar los elementos, el proceso, los objetivos y funciones de la comunicación, para saber el beneficio que obtiene una organización cuando no hay barreras de comunicación, así mismo, se mencionará la influencia entre el superior y el subordinado.

Con base a lo mencionado se hablará de la importancia del liderazgo en una organización resaltando puntos como: los estilos, la importancia, la finalidad y el desarrollo organizacional en el área de trabajo para poder determinar las prácticas que se pueden llevar a cabo para una buena administración del capital humano. Tomando en cuenta que el líder es quien debe de motivar a los empleados para obtener como resultado un mejor desempeño que ayude a la institución al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Dado que el capital humano es el recurso más importante para que una organización funcione, cualquier empresa en la que se trabaje, requiere de la motivación para poder aumentar su productividad, obteniendo a un personal eficiente. Cabe mencionar que en la presente investigación se tomará en cuenta otro factor como son las condiciones de

trabajo para saber de qué manera va relacionado con la motivación que la organización debe proporcionar.

La metodología utilizada en la investigación es deductiva la cual se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes y principios de aplicación universal, que toman conclusiones generales para generar explicaciones particulares, se basa en una búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la cotidianidad de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), específicamente, en el departamento de parasitología agrícola, a través de un cuestionario cuantitativo y cualitativo a los empleados de la misma.

En las conclusiones se vuelcan los resultados más representativos del trabajo de campo y del análisis de los mismos, que ayudaron a generar una serie de recomendaciones para poder incrementar un clima laboral positivo dentro del departamento.

Así mismo, en los Anexos se adjuntan los cuestionarios pilotos que ayudaron a realizar el cuestionario definitivo para su mejor análisis y resultados, como también el curso de capacitación que se recomienda para implementar un clima laboral positivo.

Este trabajo cumple con el propósito de profundizar los conocimientos en la aplicación e importancia del clima laboral dentro del Departamento de Parasitología Agrícola y, a su vez, proponer recomendaciones pertinentes para la solución de futuros problemas laborales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones se dan cuando un grupo de personas se unen para que, mediante la cooperación, puedan alcanzar objetivos en común, tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tiene sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de dichos objetivos. Este comportamiento se da debido a que en la organización existen ciertos determinantes como son los hábitos, creencias, valores y tradiciones, típicos de cada organización, conocidos como cultura organizacional.

Es importante analizar aquellos factores que intervienen en dicho comportamiento como son la comunicación, liderazgo, motivación y condiciones de trabajo, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos de la organización, exitosamente. Cabe mencionar que al mantener buenas relaciones entre el personal y la empresa, se logra un clima organizacional adecuado y se obtiene mayor productividad.

Para poder comenzar la presente investigación, es indispensable conocer a las personas que laboran en la Universidad Autónoma Chapingo, particularmente en el Departamento de Parasitología Agrícola, identificar sus necesidades, el tipo de factores que obstaculizan la realización de sus actividades eficientemente y evaluar el entorno en el que ellos se desenvuelven, obteniendo así las bases necesarias para analizar el clima laboral en el área.

Para poder comenzar analizaremos algunos conceptos que son de suma importancia para el desarrollo de la presente investigación, a continuación se presentan conceptos de clima organizacional definido por distintos autores.

Munch, L.(2005), menciona que “La calidad de las relaciones de los empleados con la empresa, los directivos y entre ellos mismos, depende en gran parte de la cultura y clima organizacional y, por supuesto, de los sistemas de motivación que promuevan el logro de los objetivos y metas, no solo de la empresa sino también del personal”. (pág. 97)

En el estudio “Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional” Dirigido por Aburto Pineda y Bonales Valencia (2011) realizados en la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) ,se logró demostrar que hay una ventaja del estudio sobre habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional que presentan resultados de la situación actual en el sector público en México, las cuales son escasas; se concluye que actualmente hay una falta de liderazgo en las instituciones públicas.

Además, es importante tener en cuenta el punto de vista socioeconómico, considerando que al tener una dependencia de gobierno, un clima organizacional insatisfactorio derivado del uso incorrecto de las habilidades de sus directivos, los servidores públicos y los subordinados no tendrán la misma calidad y productividad en las actividades que realicen al verse afectado su bienestar social; situación que representa una pérdida económica para el Estado al tener en sus trabajadores un rendimiento inferior al sueldo que perciben.

Es por ello la importancia de analizar el clima laboral que hay dentro de esta institución pública para tener en cuenta la influencia que tienen los factores en el comportamiento de los directivos y los empleados, y así poder generar una solución pertinente que beneficie a la institución.

Como se puede observar, es de suma importancia las relaciones laborales que se llevan a cabo dentro de una institución debido a que los trabajadores se deben encontrar plenamente informados acerca de las políticas, misión y objetivos de la organización para fortalecer el compromiso y lealtad.

JUSTIFICACIÓN

El clima laboral, dentro de las organizaciones, es de suma importancia, debido a que gran parte de las actividades que los empleados realizan, tienen que ver directamente con la satisfacción dentro de su área de trabajo, empezando por el tipo de liderazgo que hay por parte del directivo, la confianza que él inspire, la buena relación que tenga con sus empleados, la motivación y el tipo de comunicación que lleven a cabo.

Estos factores son muy importantes para poder presenciar un buen clima laboral, debido que a cualquier empresa u organización le permite avanzar en dirección de sus objetivos, lográndolo con una buena comunicación entre los subordinados y así se alcanza como resultado un mejor trabajo en equipo, mayor productividad, y por consiguiente, un trabajo con mejor calidad.

Si el clima laboral mejora dentro del área, se obtendrá un mejor desempeño que ayudará a los empleados a realizar sus actividades correctamente, a lograr las metas establecidas en conjunto el trabajo hablará por sí solo ya que se estarán formando grupos de trabajo efectivos que compartan los mismos valores, cultura y políticas de la empresa.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento en el trabajo que desempeñan los empleados dentro del Departamento.

Los beneficios que un Departamento puede obtener de un buen clima laboral son: conocer cómo se sienten los trabajadores respecto al trabajo que desempeña cada uno, mejorar las actitudes de estos ya que se sentirán en confianza para expresarse y, por último, se puede obtener un mejor funcionamiento respecto a las decisiones que se tomen. También se podrían detectar los problemas, ya que la comunicación se verá presente. La finalidad del clima laboral es lograr que el empleado obtenga beneficios para un mejor desempeño en su trabajo cotidiano.

Es importante mantener un buen clima laboral en las instituciones; esto es lo que mantendrá unida a cualquier estructura y podrá así obtener los beneficios que deseé, logrando llevar a cabo procesos administrativos eficientemente, ayudando, no solo a la institución, si no a cada área en específico que ésta comprende y a los individuos ,ya que los trabajadores se sentirán seguros por el líder que los representa y por las decisiones que éste toma en el día a día para obtener buenos resultados, generando la confianza necesaria que permitirá una guía eficaz hacia las metas establecidas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar cómo los factores: comunicación, liderazgo, la motivación y condiciones de trabajo, determinan el clima laboral dentro del Departamento de Parasitología Agrícola de la UACH.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Evaluar los componentes del clima Laboral dentro del Departamento de Parasitología Agrícola

Diagnosticar y reconocer las problemáticas del Clima Laboral dentro del Departamento de Parasitología Agrícola

Determinar una serie de recomendaciones que influyan en el clima laboral dentro del departamento de Parasitología Agrícola.

HIPÓTESIS

Hi: La comunicación, el liderazgo, la motivación y las condiciones de trabajo que hay en el Departamento de Parasitología Agrícola de la U.A.Ch, son factores que originan un clima laboral negativo

Ho: La comunicación, el liderazgo, la motivación y las condiciones de trabajo que hay en el Departamento de Parasitología Agrícola de la U.A.Ch, no son factores que originan un clima laboral negativo

VARIABLE DEPENDIENTE:

Clima laboral negativo

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Comunicación, Liderazgo, Motivación y Condiciones de trabajo.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La metodología a usar en esta investigación será la deductiva, la cual se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. Es decir, consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares.

Dicha técnica nos ayudará a conocer las diferentes teorías del clima laboral, para poder identificar posibles problemas que puede haber dentro del departamento de Parasitología Agrícola, y así se tendrá un mejor análisis de los factores a evaluar como son: la comunicación, liderazgo, motivación y las condiciones de trabajo, para poder determinar recomendaciones que influyan en el clima laboral.

El tipo de investigación a utilizar será descriptiva, ya que se busca medir cada uno de los factores mencionados en la hipótesis para determinar si es positiva o negativa. La investigación descriptiva se llevará a cabo porque se requiere información del área que se analizará, con ella podremos formular preguntas importantes, para la obtención de datos que se desean saber acerca de todo el personal que labora en el departamento de parasitología agrícola de la UACH.

Para la presente investigación, el cuestionario se tomará en cuenta como herramienta importante ya que es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información relevante y poder analizarla para mejores resultados.

Posteriormente, se analizará la información obtenida, con base a los objetivos previamente definidos para poder analizar el clima laboral que hay dentro del área y determinar una serie de recomendaciones que influyan en ella.

La población de estudio al cual está dirigido el cuestionario es a los trabajadores del Departamento de Parasitología Agrícola.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que se aplicó a los trabajadores del Departamento de parasitología en la UACH consiste en un cuestionario que, por ser una herramienta escrita, se puede resolver sin la intervención e influencia del investigador y así evitar la manipulación en las respuestas dadas.

Para la construcción del cuestionario, se tomó como referencia el instrumento realizado por la Nacional Financiera (NAFI) que, aunque siendo una institución financiera, también se dedica a evaluar el clima laboral en diferentes instituciones. Dicho instrumento retoma teorías que son de gran importancia en esta investigación, sin embargo, al mencionado ha sido modificado con la finalidad de cubrir las necesidades de la presente investigación. Éste mismo, nos ayudará a conocer el grado de influencia que tiene los factores como son la comunicación, el liderazgo, la motivación y las condiciones de trabajo para crear un clima laboral dentro del Departamento de Parasitología Agrícola.

Dicho cuestionario tiene la finalidad de reunir información importante para que sea analizada y posteriormente se llegue a una conclusión que ayude a la investigación a tener un mejor panorama dentro de la misma y concluir satisfactoriamente.

El cuestionario está integrado por 61 preguntas distribuidas en el siguiente orden.

- * De la pregunta 1 a 16. Evaluación de la comunicación.
- * De la pregunta 17 a 32. Evaluación del liderazgo.
- * De la pregunta 33 a 48. Evaluación de la motivación.
- * De la pregunta 49 a 58. Evaluación de las condiciones de trabajo.

Y 1 pregunta abierta que coopera al análisis del factor motivación.

Cabe mencionar que cada uno de estos factores a evaluar arrojará información útil para la investigación.

El cuestionario se emplea tipo Escala Likert que auxiliara su medición y análisis. Este cuestionario se contesta con una escala del 1 al 5, siendo el 1 una respuesta en total desacuerdo y el 5 en total acuerdo.

MARCO TEÓRICO

Para fines de esta investigación, es importante tomar en cuenta cómo se sienten los empleados dentro de su área de trabajo ya que esto será determinante de un clima laboral positivo o negativo, según sea el caso.

El clima laboral es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

La definición de este término depende del enfoque que le den los expertos del tema: El primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1964) los cuales definen al clima organizacional como “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 25)

Tagiuri, (1968) lo define como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”. (p 50)

Poco a poco, cada una de las definiciones de distintos autores, ha complementado el término de clima organizacional. Va tomando un rumbo y cada día las organizaciones van comprendiendo la importancia de este término.

Conforme pasa el tiempo, el término de clima organizacional se va estructurando mejor. Entre los autores más recientes lo definen de la siguiente manera:

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima organizacional es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968), para ellos el clima organizacional es un “conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser percibidas directa o indirectamente

por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación". (p. 37)

Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que, a su vez, influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Méndez, C.E. (2006) se refiere al clima organizacional como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación), que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.80)

Analizando cada una de las definiciones que tienen los distintos autores, para aspectos de esta investigación, se ha decidido concluir con una definición propia que ayude a complementar mejor el término, se tomará como concepto: El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, que incluye estilo de liderazgo, comunicación, el comportamiento y las condiciones de trabajo, ejerce influencia en el desempeño de los individuos. En tal sentido se puede afirmar que el clima laboral es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

Dentro de la investigación es importante destacar términos relevantes definidos por diferentes autores que se usaran a lo largo de la investigación.

1. Líder: Hemphill, A. (2011) define el término líder como “una persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo”. (p. 65)¹
2. Motivación: de acuerdo con Chiavenato, I. (2000) lo define “como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo, en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”.(p.89)
3. Liderazgo: Para Cattell, E. (2011) liderazgo es, “la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente metas definidas. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo de personas y los motivan hacia sus objetivos”.(p. 23)²
4. Comunicación: Para Riviere, J. (2013), “la comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos”. (p.33)³
5. Satisfacción Laboral:Bracho, P. (2006), define el término como “el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general”. (p.87)⁴
6. Conflicto:Vinyamata, E. (2001) define conflicto como “lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes. El conflicto es connatural con la vida misma, está en relación directa con el esfuerzo por vivir. Los conflictos se relacionan con la satisfacción de las necesidades, se encuentra en relación con procesos de estrés

¹En cada organización e institución debe de existir un líder, mismo que debe actuar como guía y que permita a los empleados desarrollarse dentro de la misma, trayendo como resultados el mejoramiento en los procesos y un mejor clima laboral.

²Cada día las Organizaciones requieren mayor competitividad y este término liderazgo puede traer consigo actitudes que una persona posee, siempre y cuando las pueda utilizar de manera correcta.

³Es decir, no sólo se trata de la influencia de una persona a otra, sino de la interacción que hay entre ellas. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujetos.

⁴Satisfacción laboral se entiende como el tipo de liderazgo que se ejerce, el cómo se siente el trabajador en sus actividades que desempeña, así como el tipo de conflictos que puede haber entre un determinado grupo de trabajadores.

y sensaciones de temor y con el desarrollo de la acción que puede llevar o no hacia comportamientos agresivos y violentos”.(p.45)⁵

7. Condiciones de trabajo: Chiavenato, I. (2000), “se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones”.(p.55)⁶

Cada uno de los conceptos anteriormente definidos por diversos autores, tiene una gran relación con la investigación puesto que se llevan de la mano, esto ayudará a analizar con mayor precisión el clima laboral y, por consiguiente, se podrán dar las recomendaciones pertinentes identificando la raíz del problema.

A continuación se definirá sindicato laboral, debido a que es una característica importante a retomar en la presente investigación por el tipo de trabajadores que se encuentran laborando en el departamento de Parasitología Agrícola de la UACH.

Sindicato laboral: Robbins, S.P. (2004) lo define como “organización integrada por empleados que actúan de manera colectiva para proteger y promover los intereses de los empleados”

Hoy en día las organizaciones e instituciones, por lo regular públicas, cuentan con un sindicato de trabajadores los cuales se rigen por políticas que les permiten proteger y

⁵ En cualquier organización existen los conflictos, pero todos son resueltos de diferente manera ya que cada organización maneja diferentes valores, que son importantes cabe mencionar que la cultura de cada organización e institución son diferentes.

⁶ Es muy importante que las organizaciones tomen en cuenta las condiciones de trabajo, para evitar riesgos e insatisfacciones por parte de los trabajadores, debido a que ellos deben sentirse seguros en su área de trabajo, para que puedan realizar su trabajo con mayor productividad y se eviten costos por parte de la empresa, según sea el caso.

promover sus intereses, así como también tienen gran diferencia este tipo de trabajadores con los de base y de confianza; en el transcurso de la investigación se hará notar esta diferencia.

A continuación se explicarán los antecedentes del departamento de Parasitología Agrícola, con la finalidad de obtener un panorama más amplio que permitirá hacer un mejor análisis del clima laboral. Es decir, no sólo se trata de la influencia de una persona a otra, sino de la interacción que hay entre ellas. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúan como emisor y receptor de información.

ANTECEDENTES DE LA UACH

En 1935, el ilustre Agrónomo y Profesor Ignacio Hernández Olmedo, conjuntamente con un grupo de profesores y estudiantes realizan un proyecto, establecer la carrera de Ingeniero Agrónomo especialista en Parasitología Agrícola. Desde la fundación del Departamento han egresado más de 1800 profesionales, quienes a lo largo de los años han contribuido en la agricultura mexicana, tanto en el sector público como en el sector privado, participando con sus servicios profesionales en la prevención y control de plagas en cultivos de importancia en la seguridad alimentaria para el pueblo de México, en la investigación y en la enseñanza, cada una de las actividades que se realizaron para la creación de esta carrera tiene mucho que ver con el tema de clima organizacional ya que los participantes tuvieron que aportar ideas en conjunto para llevar a fin este proyecto.

MISIÓN

Formar profesionales íntegros, éticos, altamente, capacitados, competitivos, con alto criterio y enfoque sustentable para resolver problemas de protección vegetal y generar investigación, tecnología y servicios innovadores para contribuir al desarrollo nacional preservando el ambiente.

VISIÓN

Ser la institución líder en las ciencias de la sanidad vegetal, reconocimiento alcanzado por el desempeño de sus egresados, que se conduce con excelencia y calidad total para responder a los retos técnicos, científicos que exige la demanda fitosanitaria, el requerimiento de alimentos sanos e inoctrinos y coadyuvar así al desarrollo del ser humano y del sector agrícola.

La misión y visión en conjunto con los trabajadores hacen que una organización funcione en relación a los objetivos, tomando en cuenta que el trabajador es el recurso más importante, fue como se formaron los sindicatos para defender a los trabajadores que eran explotados.

Dentro de la Universidad Autónoma Chapingo se encuentra un sindicato el cual está conformado únicamente por trabajadores de base, cabe mencionar que este tipo de trabajadores se caracteriza por las prestaciones, derechos y obligaciones que tiene sobre las demás categorías.

Por lo consiguiente es necesario hablar sobre la historia del sindicalismo, para poder entender las diferencias que hay entre este tipo de trabajadores, sobre los de base y de confianza, así como los antecedentes de estos sindicatos.

En México, la historia del sindicalismo se da con el desarrollo de la industria capitalista, muestra al obrero la necesidad de crear un organismo de lucha; a la par, México también pasaba por otro acontecimiento importante: el surgimiento del capitalismo que se empezaba a adoptar como sistema social dominante.

En esta época se comienza a buscar la igualdad del trabajo y el capital para que la sociedad desempleada pudiera tener mejores condiciones de trabajo.

En mayo de 1904 surge el Congreso Mutualista Obrero de México, el cual iba abriendo brecha por la necesidad económica social de mejoramiento, que reclamaba el paso de la servidumbre al de la industrialización del país, por lo que se iban formando grupos obreros cada vez más numerosos.

Es así como comienzan a haber más manifiestos de esos grupos entre los cuales pedían la reducción de jornadas de trabajo y protestaban por el robo de salarios.

A partir de este movimiento surgen las clases de la burguesía y el proletariado, y como tal, el proletariado ha tenido que enfrentar a los patrones y al gobierno, tal como escribe Maldonado, E. (1982) "La burguesía ha buscado siempre controlar o doblegar a los trabajadores, encadenarlos o a aplastarlos, según convenga a sus intereses y en estrecha independencia del momento en que se desenvuelve la lucha proletaria". (p.97)

Como se puede ver, ya comenzaba a haber movimientos sociales, en los que el obrero reclamaba sus derechos debido a que eran explotados por la burguesía, la cual solo buscaba cubrir sus intereses y no los del obrero. Esta afectación a los obreros fue de suma importancia en la historia de México debido a que se levantaron en contra de la

burguesía y así enajenaron su autonomía, la cual dio paso a la conformación de más sindicatos en el territorio nacional mexicano, haciendo que el obrero tuviera mejores condiciones de trabajo.

Cabe mencionar que también las organizaciones comenzaron a crear los sindicatos en los cuales se les dio más prestaciones y derechos como: salarios mínimos, el derecho a la huelga, la reducción de la jornada de trabajo, el descanso dominical, asistencia médica, condiciones higiénicas en el centro de trabajo y pago del salario en efectivo. Es así como hoy en día se puede ver que en organizaciones públicas hay sindicatos que tienen más prestaciones que trabajadores de confianza, como es el caso de la Universidad Autónoma de Chapingo.

Debido a que el departamento de Parasitología Agrícola está conformado por personal de los niveles operativo, administrativo, técnico y profesional no académico, al servicio de la institución se divide como sigue:

- Trabajadores de confianza: Todos aquellos que realicen funciones generales de dirección, administración, inspección, fiscalización y vigilancia de manejo de fondo; así como lo relacionado con trabajos personales, confidenciales, del Rector, directores jefes de departamento, dentro de sus dependencias. La Comisión Mixta de Catálogo de Puestos será la encargada de formular el Catálogo de Puestos de Empleados de Confianza.
- Trabajadores de base: Son todos aquellos que ocupan en forma definitiva un puesto tabulado conforme a las normas del contrato colectivo de trabajo y su tabulador anexo.
- Trabajadores sindicalizados de base: Son trabajadores que ocupan en forma definitiva un puesto tabulado conforme a las normas del contrato colectivo de trabajo y su tabulador anexo y forman parte de un sindicato que los respalda ante diversos abusos por parte de las autoridades y defiende sus derechos.
- Trabajadores interinos: Son los trabajadores de base que sustituyen en ausencias temporales a otros de base.

- Trabajadores por obra y/o tiempo determinado: Son todos aquellos trabajadores contratados para realizar un trabajo específico u ocupado temporalmente en el puesto de un trabajador de base durante la ausencia de este por vacaciones, incapacidad, licencias o permisos y el de los casos sujetos a juicio. Al concluir la obra y la temporalidad del puesto se extinguirá la relación de trabajo sin responsabilidad para la UACH.

A continuación se presenta información relevante del contrato colectivo de trabajo del sindicato de la UACH:

CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO UACH

En el presente contrato colectivo de trabajo que celebran por una parte la Universidad Autónoma Chapingo, a quien en lo sucesivo se le denomina como la UACH, la Universidad o la institución indistintamente y por la otra el sindicato de trabajadores de la Universidad Autónoma Chapingo a quien lo sucesivo se le denomina como el STUACH o el sindicato indistintamente, este en su calidad de titular y administrador del propio contrato colectivo de trabajo, representante de los trabajadores afiliados al mismo y que presentan sus servicios en la UACH.

Disposiciones generales: Son materia de este contrato colectivo de trabajo las labores desarrolladas por trabajadores que presten sus servicios en la UACH, en sus niveles operativo, administrativo, técnico y profesional no académico y los derechos y obligaciones que aquí se impongan deberán ser observados íntegramente por las partes.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Los trabajadores tienen derecho a su adscripción de dependencia y de unidad escalafonaria⁷

⁷Consiste en la lista de rangos en que agrupan las personas integradas en una institución, dicho rangos pueden definir funciones jerárquicas, administrativas, operativas, o ser tan solo un elemento honorario. Cada rango o cargo dentro de un escalafón puede ir acompañado de títulos símbolos y distinciones que dependerán siempre de la organización que lo defina.

La UACH se compromete a no cambiar a los trabajadores a dependencias diferentes de aquellas a las que fueron adscritos, ni a otras instalaciones si estas se encuentran en terrenos distintos, aun cuando se trate de la misma dependencia, salvo a aquellos que exista causa justificada.

- La UACH podrá comisionar temporalmente a un trabajador indicando tiempo de duración de la comisión y el trabajo específico a desarrollar.
- No podrá ser comisionado un trabajador a labores diferentes a las que realice en su lugar de adscripción.
- En caso de que el trabajador sea traslado a otra entidad federativa de nivel de vida superior al del Estado de México la UACH se compromete a nivelar su salario con el del lugar respectivo.

SON DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

- Solicitar el cambio de adscripción en los términos del presente contrato y reglamento respectivo, operando:

a) A petición del trabajador

b) Por permuta

c) Por razones de salud o cuando esté en peligro su vida o la de sus familiares

- Llevar a cabo actividades políticas, deportivas y culturales durante las horas que convengan la UACH y el STUACH.
- En caso de incapacidad parcial permanente de un trabajador derivada de un riesgo o enfermedad no profesional, a elección del trabajador la UACH lo indemnizara conforme lo dispone la Ley Federal del Trabajo Vigente, o bien le otorgara una labor adecuada a sus capacidades físicas sin menoscabo del salario que venía percibiendo.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- Desempeñar el servicio bajo la dirección de los representantes de la UACH.

- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y el lugar convenientes.
- Observar buenas costumbres durante el servicio y dentro de las instalaciones de la UACH.
- Cumplir con las obligaciones que le imponga el presente contrato y el Reglamento Interior de Trabajo que se convenga entre las partes.
- Asistir puntualmente a sus labores exceptuando los casos justificados.
- Comprobar que no padece de alguna incapacidad o enfermedad contagiosa o incurable.
- Proporcionar los datos personales que les sean requeridos por la dirección de administración para que esta integre el expediente respectivo.

OBLIGACIONES DE LA UACH

- Informar al sindicato y a la Comisión Mixta de Admisión y Escalafón en un plazo no mayor a cinco días hábiles de las vacantes y puestos de nueva creación.
- Practicar los descuentos a los trabajadores miembros de la STUACH, por concepto de cuotas sindicales, cubriéndose el importe durante la quincena siguiente a aquella en que se haya practicado el descuento, al Secretario de Finanzas.
- Pagar una gratificación de seis meses de sueldo tabulado a aquellos trabajadores que se jubilen por haber cumplido con los requisitos que establece la ley del ISSSTE y sus reglamentos.
- Cubrir a sus trabajadores un aguinaldo anual de cuarenta días libre de impuesto.

Como se puede observar estas prestaciones, solo son aplicadas a trabajadores del sindicato, el cual está conformado por trabajadores de base, el contrato colectivo, estipula los derechos y obligaciones que deben cumplir, para no ser sancionados.

Así como también declara las prestaciones a las que tienen derecho, este tipo de estímulos son muy importantes para el sindicato, ya que debido a esto, algunos realizan su trabajo con mayor eficiencia y estímulo. Y tiene mucho que ver con el clima laboral que este tipo de trabajadores genera, ya que tienen un poco más de seguridad laboral y

por consiguiente tiende a tener actitudes diferentes a la de las demás categorías de trabajadores.

Con esta información se concluye que es fundamental tener una buena relación con el sindicato para la consecución de todos los planes de la institución. Al emprender cualquier estrategia o programa que implique la participación de los trabajadores, será necesario informar al sindicato y conseguir su apoyo con el fin de garantizar el éxito.

CAPÍTULO 1 CLIMA LABORAL

1.1 Fundamentos teóricos del Clima Laboral

Para objeto de estudio, la población en la cual se enfocará la presente investigación, es en los trabajadores del Departamento de Parasitología Agrícola con la cual se efectuará un análisis del clima laboral a través del estudio de variables como comunicación, liderazgo, motivación y condiciones de trabajo.

Es importante conocer el concepto de clima laboral a fin de saber el funcionamiento interno de la organización ya que cada día, al desempeñar un trabajo, se desea siempre hacerlo de la mejor forma y muchas veces comprometiéndose a ser mejor, tanto los subordinados como los superiores.

La definición del término Clima Laboral dependen del enfoque que le den los expertos del tema: El primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1964) los cuales definen el clima organizacional como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (p.70)

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Croft (2004) quienes definieron el clima Organizacional como: “La opinión que el empleado se forma de la organización”. (p.56)

El enfoque, desde el punto de vista estructural y subjetivo, de acuerdo con Litwin y Stringer (1968), el Clima Organizacional son “los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”(p.38)

Werther, W. (1992), representante del enfoque de síntesis en relación a los términos propuestos por Halpin y Crosft, (2011) y Litwin y Stringer, (1968) a fin de encontrar similitudes y definir el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la

organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.”(p.66)

De acuerdo a las definiciones presentadas por diferentes autores, se concluye que Clima Laboral es: el ambiente de trabajo percibido por los miembros de una organización o institución y que incluye estilo de comunicación, liderazgo, motivación y condiciones de trabajo, todo ello ejerce influencia en el desempeño de los individuos. En tal sentido, se puede afirmar que el clima laboral es el atributo, que diferencia a una organización de otra haciéndola más competitiva.⁸

La única manera de cambiar las organizaciones es transformar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan dentro del departamento de Parasitología Agrícola. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores lo cual ocasiona que hayan relaciones humanas dentro y fuera de la organización.

Cada organización tiene su propia cultura organización lo que hace que se distinga de las demás, y se caracterice por las cualidades de cada una de la misma, la mayoría de las organizaciones tienen que tomar en cuenta las personas que están laborando en cada una de sus áreas.

A continuación, se darán a conocer las dimensiones del clima organizacional a fin de tener un panorama más amplio sobre los conceptos que abarca esta investigación.

⁸Si una determinada organización o institución se caracteriza por ser competitiva genera un prestigio y por lo tanto atrae más usuarios.

1.2 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles a ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer diversas dimensiones que han sido investigadas por diferentes autores interesados en definir los elementos que afectan al ambiente de las organizaciones.

Desde que despertó el interés por estudiar el clima organizacional; se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes; sino que depende de las percepciones que tiene el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima es resultante de determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende, en el clima, completando el círculo.

Cuadro 1. El clima organizacional



Fuente: Elaboración propia con datos de Gordon, J. (1990). Comportamiento Organizacional. Mc. Graw Hill.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

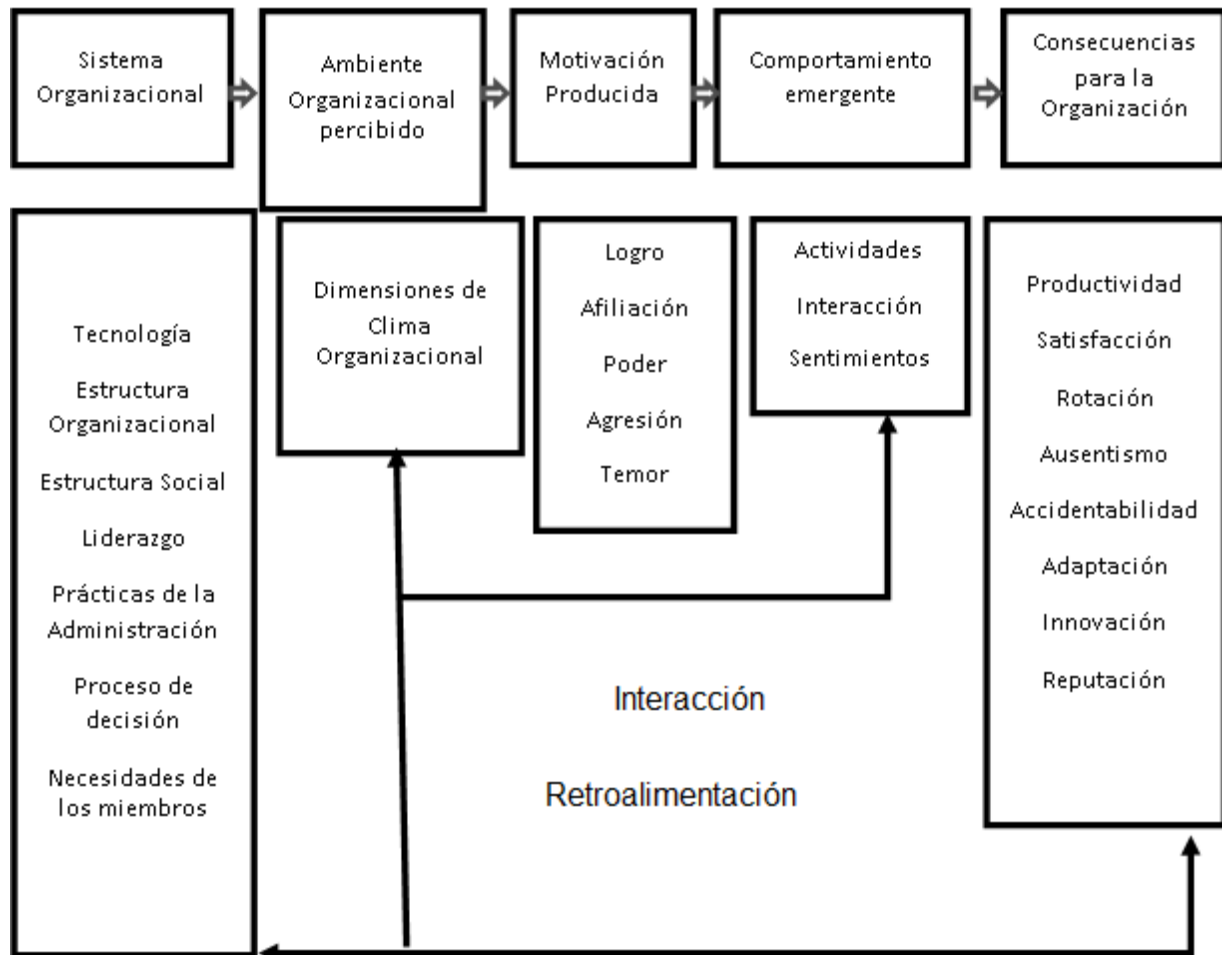
El clima, las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y de prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria y participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etcétera).

Otros son consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros).

Esto repercute sobre la motivación de los miembros de una organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias para la organización; como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera.

Cuadro 2. Esquema del Clima Organizacional



Fuente: Schneider y Hall, (1982). *Organizations: Strcuts and Process*, Prentice

Con dicha información, se ve la relación que hay entre los recursos que proporciona la institución al empleado para llevar a cabo su trabajo, así como también los sentimientos que puede experimentar al realizar sus actividades dentro de la organización, es decir, el empleado utiliza los recursos necesarios para llevar a cabo su labor e interactúa con sus compañeros de trabajo, esto repercute en el comportamiento de cada uno de ellos, generando un ambiente de trabajo que caracteriza a dicha organización y la hace diferente a otra.

En el siguiente subtema se hablará de los objetivos que le han dado diversos estudios al clima laboral a fin conocer la importancia que tiene medirlo en una institución.

1.3 Objetivos de los Estudios sobre el Clima Laboral

Las organizaciones constan de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo con un plan determinado que dese la organización u institución.

Cada una de las organizaciones cuenta con un objetivo, una misión y visión particular al cual se desea llegar y la razón de existencia de la misma.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, es así como introduce cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional de los departamentos que la componen, de ello depende la eficiencia y eficacia de una organización.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y eficacia entre otros.

El Clima Organizacional permite efectuar intervenciones certeras tanto al nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etcétera.

Se debe tomar en cuenta que el recurso humano es el capital más valioso y que el 100% de los problemas que se detectan es causado por el factor humano. Los problemas organizacionales tienen su origen en él debido a que es más difícil de modificar que otros factores, como los métodos de trabajo, los equipos o los sistemas informáticos. Y, desde luego, estos problemas generan impactos negativos en los procesos administrativos de la organización.

Entre los problemas típicos destacan:

- 1.- Personal desmotivado y poco comprometido.
- 2.- Falta de liderazgo de los directivos y jefes de departamentos
- 3.- Inadecuada delegación de responsabilidades.
- 4.- Usuarios insatisfechos.
- 5.- Deficiente comunicación y retroalimentación con el usuario.
- 6.- Sistemas de trabajos rígidos y burocráticos.
- 7.- Búsqueda de culpables (más que soluciones) cuando surgen problemas.

Los objetivos a los que siempre pretende llegar una organización u institución son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la institución.
- Proporcionar todos los factores (comunicación, liderazgo, motivación y condiciones de trabajo) indispensables para el buen logro deseado
- Aumenta el bienestar de las instituciones y de las áreas de trabajo.
- Proporcionar un retorno justo de los factores.
- Crear un ambiente en que las personas se puedan expresar y recibir reconocimientos no solo de incentivos si no personales.

Con esto podemos saber la importancia del clima laboral dentro de una organización debido que se puede llevar a cabo una planificación estratégica que permita intervenir en una institución de manera efectiva.

Las organizaciones debes de ser equitativas con los recursos, ya que los deben de saber emplear en cada una de las actividades que se lleven a cabo en cada una de las áreas e individuos que colaboran en conjunto con la institución.

1.4 Ventajas de la Medición del Clima Laboral

Cuando una empresa mide constantemente el clima organizacional, puede tener un mejor control en sus procesos administrativos, con el fin de llevar a cabo una mejora continua, que permita identificar problemas que afectan de manera latente a la organización y así poder generar soluciones que beneficien tanto a la organización o institución como al personal.

A continuación se mencionan nueve ventajas importantes:

- 1.- Obtener información confiable y válida sobre su funcionamiento.
- 2.- Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
- 3.- Monitorear y evaluar los avances en el Clima Organizacional en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.
- 4.- Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
- 7.- Detectar áreas que requieren atención.
- 8.- Definir acciones de mejora continua.
- 9.- Dar seguimiento a Programas de Intervención y Cambio.

Para poder llevar a cabo una evaluación del clima laboral en una institución es necesario tener una buena comunicación estructural, para poder identificar con mayor facilidad sus problemas y poder llevar a cabo planes que ayuden a obtener resultados satisfactorios, por ello, en el siguiente capítulo se hablará de los elementos y tipos de comunicación que pueden existir en una institución y la importancia que tiene este factor en ella.

CAPÍTULO 2 COMUNICACIÓN

Es importante resaltar que la comunicación es un elemento esencial en las instituciones u organizaciones debido a que con ella se llevan a cabo procesos y prácticas que en conjunto hacen un sistema interdependiente, en el cual se maneja información para la realización de actividades y de ello depende la eficiencia de sus procesos administrativos.

Con el fin de tener un mejor conocimiento se puede definir la comunicación tomando en cuenta a los autores destacados en este término, ya que cada uno retoma aspectos importantes que nos ayudarán a tener un panorama más amplio y así poder llegar una definición más completa y acertada tomando los elementos importantes de cada uno de ellos.

Tabla 1. Definiciones de acuerdo a diferentes autores

Autor	Definición
Gordon (1990)	Intercambio de información entre personas, significa volver común un mensaje o una información. La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales: a) Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas. b) Adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos propósitos sirven para lograr un mejor desempeño en las tareas.
Riviere (2013)	La interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata de la influencia de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto.
Jackson (1981)	Es la trasmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes. Los símbolos pueden ser tanto verbales como no verbales.

Chiavenato (2000) Proceso de pasar información de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: El que envía el mensaje y el que lo recibe.

Wherther(1992) La transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es el modo de llegar a otros con ideas, datos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de significado entre las personas, para que puedan compartir lo que conocen y sienten.

Fuente: *Elaboración propia con datos de los diferentes autores que aparecen en la tabla*⁹

De acuerdo a las definiciones antes mencionadas, podemos concluir que la comunicación es: El intercambio de información que existe en una determinada organización o institución para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente, así mismo tiene la función de promover un ambiente de confianza y cooperación entre los miembros de la institución, logrando así un mejor desempeño. Debido a esto es importante mencionarlo.

2.1 Importancia de la comunicación

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si no hay comunicación es imposible que los empleados sepan qué hacen sus compañeros, que la dirección reciba información, que supervisores y líderes de equipos giren instrucciones. La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas, planeación, organización, dirección y control, a fin de que las organizaciones e instituciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se les presentan.

La comunicación al dar o intercambiar información, ideas y sentimientos se puede hacer de distintas maneras como lo es hablando, escribiendo y con signos significativos y por consiguiente es un elemento vital para la salud no se los de la organización si no que también de la misma sociedad donde vivimos o nos relacionamos.

⁹ La elaboración de esta tabla es en base a lo que se viene tratando en el texto de los diferentes autores mencionados en este capítulo.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. La gente comprende mejor sus labores y se siente más involucrada en ellas.

Dentro de ello podemos rescatar la importancia de la comunicación ya que:

- ✓ Es un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad el hombre.
- ✓ Es la vía mediante la cual el ser humano adquiere mantiene y desarrolla sus relaciones sociales.
- ✓ Permite fijar y difundir las metas de la organización.
- ✓ Ayuda a trazar e integrar los planes con la participación de todos.
- ✓ Es un apoyo para crear un ambiente en donde las personas quieran dar su aportación laboral.
- ✓ Da oportunidad para hacer trabajos interesantes, con personal de distintos niveles jerárquicos.
- ✓ Logra un ambiente agradable en el área de trabajo lo cual significa que la productividad aumentara.
- ✓ Mejora las actividades que se llevan a cabo dentro de cada departamento de la organización.

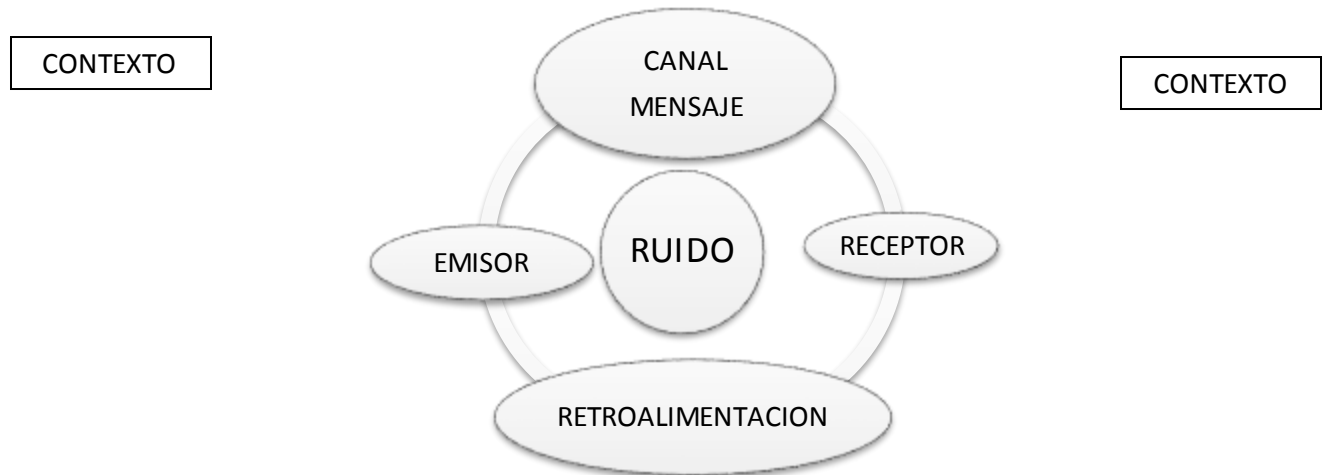
Como se puede ver, la comunicación es de suma importancia en una institución debido a que siempre es necesario que el líder transmita a sus empleados lo que deben hacer, cómo lo deben hacer, porque lo deben hacer y hacia donde se quiere llegar, de otro modo los empleados no tendrían claras las funciones que realizan ni las metas que quiere alcanzar la empresa para la que laboran.

Para que se pueda transmitir un mensaje deben existir elementos que conformen el proceso de comunicación, así como también las formas de cómo se pueden transmitir los mensajes, a continuación se dará un panorama más amplio de los elementos que conlleva la comunicación.

2.2 Elementos y proceso de la comunicación

En seguida se presenta el modelo tradicional del proceso de la comunicación y sus elementos, para poder tener un conocimiento más amplio y saber los elementos que conforman su proceso.

Figura 1. Modelo tradicional del proceso de comunicación



Fuente: Elaboración propia con datos Jackson, D. (1981) Teoría de la comunicación humana. Herder.

El primer elemento de este proceso es el emisor quien se encarga de codificar y enviar el mensaje el cual se transmite a través de un canal que puede ser visual, auditivo o audiovisual ya sea de manera directa o a través de un medio artificial (televisión, cine, radio, prensa, teléfono, fax, internet); el receptor decodifica el mensaje y da una respuesta al emisor, en este punto el proceso se invierte y el receptor toma el papel del emisor. El ruido es la causa más importante de la interrupción de comunicación entre el emisor y el receptor.

Como se observa, en el proceso de comunicación intervienen cinco factores que son importantes para poder transmitir información tanto de un emisor como a un receptor, e información de un lado a otro, siendo ésta dada a conocer como se desea, sin cambiar el sentido del mensaje.

Con este proceso se puede ver que en una institución es importante que se tenga un buen manejo de la información, debido a que el modo, el contexto, el lenguaje que se use para trasmitirla a sus subordinados debe ser clara y concisa para que no se distorsione y los empleados comprendan mejor sus labores, y, por lo tanto, se vea reflejado en su buen desempeño, el cual ayudará al cumplimiento de las metas de cualquier organización.

La comunicación es un proceso complejo que implica la transmisión de datos, problemas, sugerencias, experiencias, estados emocionales, actitudes, metas, etc. Es así que pueda haber rupturas durante la trasmisión de dicho mensaje. Las rupturas se pueden deber a que hay gente que no oye lo que se le dice, que no lee lo que está escrito o que no entiende lo que está escrito o no cree lo que oye o lee. Los subordinados pueden ver a los problemas desde su propio punto de vista, escoge los hechos que ajustan es este punto de vista y desecha los que no embonan.

Para hacer la comunicación eficiente, es importante que se defina bien lo que se desea transmitir, para así saber desde que punto de vista queremos que nuestro mensaje sea entendido. La palabra es un medio común de transmitir un mensaje, ya que por ser la forma más rápida se utiliza con mayor frecuencia, por ello es importante destacar que mientras más fácil sea entenderla mejor será nuestra comunicación.

Sin embargo, la comunicación puede mejorar si se hace más comprensible, si se acentúa la comunicación vertical y se reconoce la importancia de la acción como forma vigorosa de la comunicación.

Conociendo la importancia del proceso de comunicación se puede dar paso a sus objetivos y funciones para saber la relación que existe entre ellos.

2.3 Objetivos y funciones de la comunicación

El objetivo principal de la comunicación del directivo, orientado a las relaciones laborales, es conseguir que el personal esté satisfecho en el sitio de trabajo y como consecuencia genere un buen clima laboral, ya que se considera que es la vía más corta hacia la productividad.

El Directivo entrega información para que circule dentro de las áreas, motivado principalmente, por la consideración hacia el personal.

Una de las funciones de la comunicación es el estilo orientado a la tarea, ya que al estar expuestos a un mayor intercambio de mensajes, con superiores y pares, los subordinados tienen una idea más clara acerca de lo que es la organización y lo que ésta busca, así como el rol que les corresponde en un contexto global que trasciende el área de desempeño.

El directivo debe basar su comunicación en la difusión de conceptos que remitan a valores propios de la institución en la que se opera, para que sus subordinados se den cuenta de lo distintivo de la organización y de la cultura organizacional de la que forman parte.

Una buena comunicación, ya sea ascendente o descendente, se caracteriza por atender a la verdad y por la utilidad que sus contenidos tienen dentro de los procesos organizacionales. Cuando la comunicación no apoya el cumplimiento de metas se convierte en un problema para la institución.

Si bien, el directivo debe ser un interlocutor de todos los grupos que intervienen en la organización, también es cierto que no puede quedar bien con todos ellos y darles lo que piden. A veces los intereses de los subordinados se cruzan y es cuando surgen los conflictos, no obstante, surgen conflictos cuando no hay claridad en las posiciones administrativas. Debido a esto es importante que las organizaciones tengan una comunicación efectiva que permita hacer un buen uso y manejo de la información para

que se puedan evitar problemas futuros, esto ayuda a generar un clima laboral positivo debido a la buena comunicación que se debe llevar a cabo en una institución.

Cuando se trata de comunicación humana el concepto de comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencias que vuelven bastante personal y singular su interpretación de las cosas.

Es decir que cada persona puede interpretar los mensajes de diferente manera por la forma es que está entendiendo el mensaje. Sin embargo es importante que cada uno este en la misma sintonía lo cual ayudara a llegar a un mismo objetivo y así lograr lo que la intuición u organización quiere.

Una organización eficaz requiere una buena comunicación descendente de la gerencias y entre gente del mismo nivel y ascendente a partir de los empleados.

La comunicación ascendente es el más importante problema no resuelto en la mayoría de las organizaciones, sin embargo los líderes no lo suelen percibir y es por ello que los problemas se hacen cada día más grave dentro de las instituciones u organizaciones.

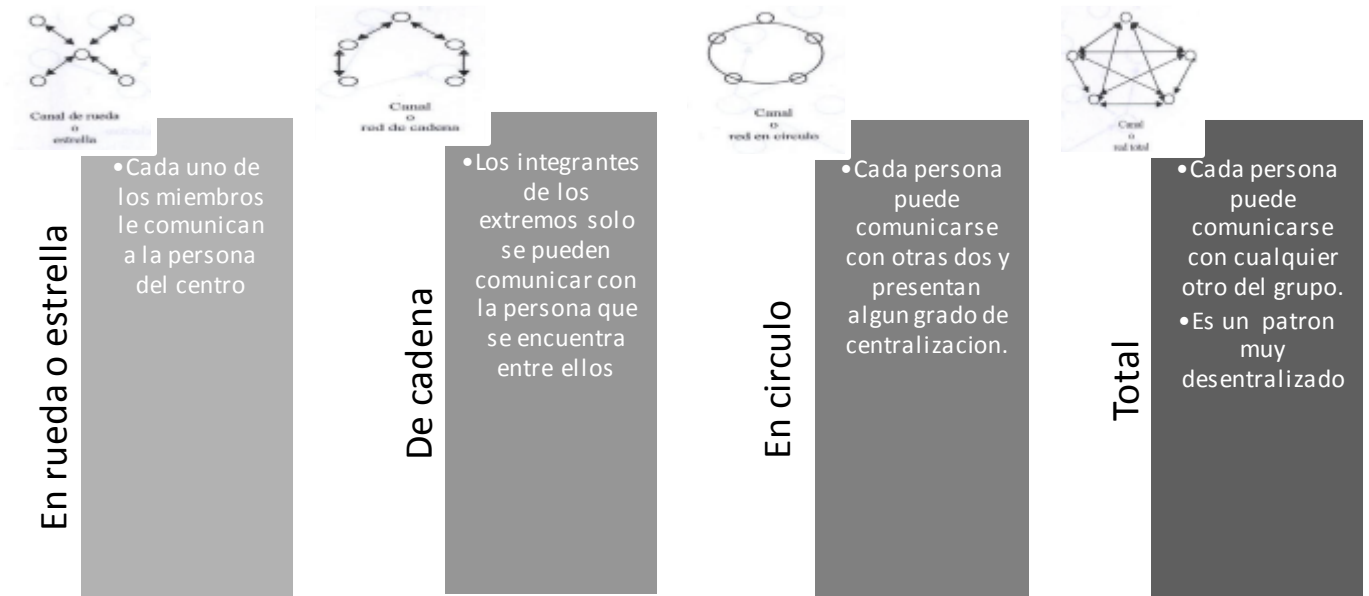
A continuación se abordara de la importancia que tiene llevar a cabo una buena comunicación dentro de una institución.

2.4 La comunicación en la Institución

De conformidad con el canal administrativo que se siga en una institución, la comunicación formal es la que se basa en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio por lo que se encuentra señalada en el organigrama. Es generalmente aprobada por la dirección y aprobada por manuales de organización.

Esta comunicación se da a través de canales administrativos conocidos como redes de comunicación que a continuación se presentan:

Cuadro 3. Canal o Red de la comunicación formal



Fuente: *Elaboración propia con datos de Del Castillo, M. (1999). El administrador y su entorno dentro de la administración. Limusa.*

La comunicación formal fluye en cuatro sentidos importantes dentro de las organizaciones e instituciones las cuales permiten jerarquizar la comunicación que se está llevando a cabo dentro de la misma:

- Comunicación descendente: Fluye desde las personas de los altos niveles hasta los niveles más bajos de la jerarquía y se encuentran en atmosferas autoritarias.
- Comunicación ascendente: La comunicación está a un nivel más bajo, que el receptor en la organización.
- Comunicación horizontal o cruzada: Es la comunicación que se establece con personas en el mismo o similar nivel organizacional.
- Comunicación diagonal: Se establece en distintos niveles jerárquicos, pero si relación directa de autoridad formal.

Es así como se pueden diferenciar los distintos tipos de comunicación formal, en el siguiente cuadro se muestra un panorama mucho más amplio de la comunicación formal a detalle en donde se diferencian los niveles jerárquicos dentro de la empresa y cómo fluye la comunicación.

Tabla 2. Tipo de comunicación

Tipo de comunicación	¿Como es?	Ventaja	Desventaja
EMPRESA-SUBORDINADO	La comunicación se realiza con grupos pequeños de trabajadores, a los que se les transmite la cultura organizacional de la empresa así como sus procesos y prácticas que se llevan a cabo	Permite identificar necesidades y problemáticas en el trabajo	Los subordinados pueden no sentirse identificados con las prácticas, valores y actividades que lleva a cabo la empresa
SUPERIOR – SUBORDINADO	La comunicación fluye de los niveles superiores a los niveles inferiores, es decir hacia los subordinados	La información es directamente remitida al subordinado o grupo de personas que requieran de ella	El flujo descendente de información es muy tardada
SUBORDINADO - SUBORDINADO	La comunicación es lateral incluye el flujo horizontal o diagonal, la información fluye entre subordinados de niveles similares o iguales.	Acelera el flujo de información y se tiene un panorama más amplio de las actividades realizadas	Puede no haber comprensión y coordinación de esfuerzos.

Fuente: Elaboración propia con datos de Smith, H.C. (1977). *Psicología de la conducta industrial*. Mc Graw Hill.

Con la información presentada anteriormente, se puede concluir que la *comunicación*: es un elemento importante dentro de las organizaciones ya que permite transmitir información que es de suma importancia en cualquier área, la cual puede ser comunicación formal y social o informal la cual depende en la situación que se presente.

La comunicación suele ser formal cuando se trata del trabajo a desempeñar, en la cual se adoptan actitudes que pudieran promover la motivación, cooperación y satisfacción; regularmente esta comunicación es aplicada con mayor frecuencia en el personal administrativo y de altos mandos para que las actividades se realicen de la mejor manera satisfaciendo las necesidades y problemáticas de las empresa, sin perder de vista que los empleados son los más importante para la organización y tomarlos en cuenta en cada decisión.

Por otro lado, se encuentra la comunicación informal, la cual es utilizada a menudo en los altos medios y bajos, este tipo de comunicación trata asuntos relacionados con el trabajo, por lo general se utiliza para los trabajadores y altos mandos fuera del área de trabajo, en la cual pueden expresar más abiertamente sus opiniones o simplemente para comunicar cuestiones de menor relevancia en donde la organización no se ve afectada.

De los cuatro factores tomados en esta investigación, la comunicación es la que tiene más influencia en los demás ya que siempre estará presente para cualquier situación.

Como ya se ha venido mencionando, la comunicación y su importancia dentro de las organizaciones e instituciones es de suma relevancia conocer las barreras que existen para que se lleve a cabo una buena comunicación.

2.5 Barreras de la comunicación

Sin duda alguna, uno de los elementos que participan en el proceso de la comunicación puede sufrir obstaculizaciones de distintos tipos como pueden ser: Much, L. (2005)

- Semántica: Si al hablar o escribir empleamos una palabra con una aceptación que no le corresponde, es decir, cambio de significado.
- Físico: Se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que llegue nítidamente al receptor.
- Fisiológico: Surge cuando una de las personas que intervienen en la comunicación presenta limitaciones físicas, en la audición o en la zona de articulación, lo que ocasiona interferencia en el acto comunicativo.
- Psicológico: Todo ser humano tiene una forma particular de percibir y reinterpretar el mundo.
- Administrativo: Todos formamos parte una institución organización y sociedad lo cual quiere decir que formamos parte de una estructura esto puede ser demasiado grande que ocasiona que se distorsione el mensaje que se desea transmitir.(p.26)

Además de la influencia de las barreras de comunicación, se pueden enfrentar tres dificultades las cuales son:

Omisión: Cuando se omiten, cancelan o se cortan por alguna razón ciertas partes o aspectos importantes de la comunicación, ya sea por fuentes o destinatario.

Distorsión: Cuando el mensaje experimenta alteración, desfiguración, perturbación o modificación lo cual afecta y cambia el significado original.

Sobre carga: El volumen o cantidad de información es muy grande y sobre pasa la capacidad personal de procedimiento del destinatario el cual se pierde gran parte de ella y se distorsiona.

Estos aspectos deben de ser tomados en cuenta cada vez que haya una comunicación ya que también de esto depende que se reciba bien el mensaje y se informe lo que se desea sin alguna barrera.

Otros aspectos que son considerados en las barreras de la comunicación son:

Uso de la palabra: Cuando hablamos a alguien podemos darnos cuenta de si nos interpretan bien o mal y así poder dar solución inmediata, a diferencia de otro tipo de comunicación , está en particular con la expresión de las personas nos podemos dar cuenta de inmediato si nuestro mensaje fue transmitido de manera correcta.

Escritura: Si escribimos a alguien no podemos estar seguros que el mensaje que reciben lo interpreten de la manera deseada.

Simbología: Se caracteriza por su significado de cada uno de los signos utilizados y aun que no es la más común, en algunas ocasiones se vuelve importante.

El tamaño de la organización puede hacer que determine alguna comunicación dentro de la institución y organizaciones estas pueden estar representadas como barreras de comunicación por uso que se les dé a las mismas.

Según crece el tamaño y complejidad de la organización, la escritura va haciéndose el principal canal de comunicación

La importancia de la comunicación en una institución, debido a que diariamente se maneja información que debe ser enviada y recibida de la mejor manera posible a modo que se transmita lo que se desee decir, en gran parte una institución funciona de acuerdo a la comunicación que hay entre los superiores con los subordinados.

El cumplimiento de metas y de objetivos de cualquier institución depende en la medida en que el líder se comunique con sus subordinados, por ello en el siguiente capítulo se hablara de la importancia del liderazgo en una organización.

CAPÍTULO 3 LIDERAZGO

El liderazgo permite a la empresa o institución avanzar en dirección de sus objetivos; para ello los autores lo definen de diferente manera según sus expectativas y conocimientos como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 3 Liderazgo según varios autores

Autor	Año	Liderazgo
Lussier	(2002)	Lo define como “El proceso en el cual influyen líderes ¹⁰ sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p. 45)
Dessler,G	(1993)	dice que “Liderazgo es la influencia interpersonal orientada a lograr metas y se alcanza a través de la comunicación”(p.52)
Ayoub,J	(2010)	“Liderazgo es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados en virtud de suposición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes ”.(p. 56)
Siliceo,A.	(2000)	lo define como instar ¹¹ deliberadamente acciones que las personas realizar de una manera planeada con vistas a cumplir el programa de líder” (p. 68)

Fuente: *Elaboración propia con datos de diferentes autores.*¹²

¹⁰ Personas con gran capacidad para guiar, dirigir, coordinar, formar equipos, consolidar proyectos e incluso capaz de persuadir.

¹¹ Pedir con insistencia que se haga algo o la pronta ejecución de una cosa RAE(Real Academia Española)

¹² Nota: La elaboración de esta tabla es en base a lo que se viene tratando en el texto de los diferentes autores de este capítulo.

De acuerdo a las aportaciones de los diferentes Lussier, Dessler, Ayoud y Siliceo autores se puede definir liderazgo como: La capacidad de influir sobre los demás, a través de la comunicación, siendo una guía que los motive al logro de una meta, inspirando un ambiente de confianza y apoyo.

Figura 2. Elementos clave de la definición de liderazgo



Fuente: Elaboración propia con datos de Lussier, R. (2002). Liderazgo. Thomson Learning.

El liderazgo como ya se mencionó es un elemento importante dentro de la organización ya que la mayoría de las decisiones que se toman, siempre estarán involucradas con todo el personal y el líder es que será encargado de las actividades que se realicen de manera correcta.

El ausentismo en las organizaciones puede tratarse de un mal liderazgo ya que las personas ya no se sienten a gusto en su trabajo y el líder es el responsable directo de estas faltas injustificadas.

Saber la definición del liderazgo es importante debido a que un líder debe estar al frente de la organización, porque es él quien orienta a sus seguidores, planea, organiza, dirige y controla los procesos que se llevan a cabo en ella, es decir, el líder es el responsable

de dirigir la organización hacia el éxito, llevando a cabo prácticas eficientes con sus subordinados, cabe mencionar que hay líderes que implementan diferentes estilos de liderazgo que a continuación se presentan.

3.1 Estilos de liderazgo

Keit,D. y Newstrom,J (1991) mencionan que: Se han propuesto muchas clasificaciones de los estilos de liderazgo y se han encontrado que son útiles. Aunque con frecuencia hay similitudes entre los sistemas, se muestran los diferentes estilos en el uso que hacen los líderes:

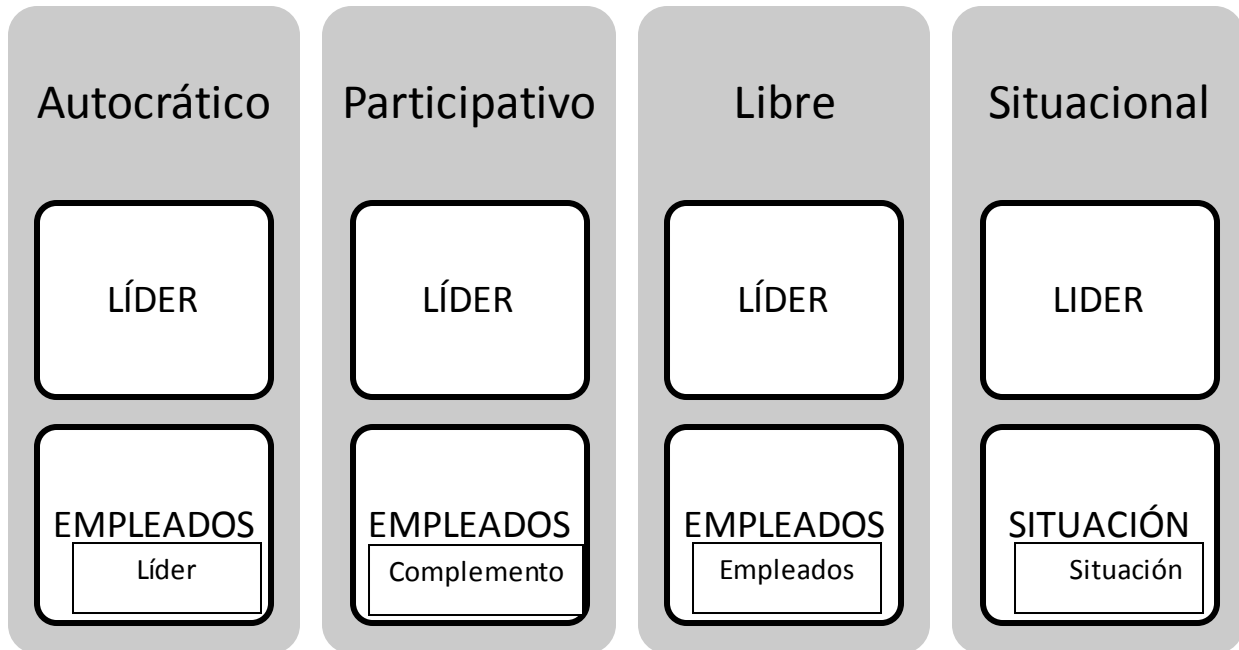
Liderazgo autocrático: Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismo. Estructuran toda situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice, es negativo ya que se basan en amenazas y castigos. Tiene ventaja, pues con frecuencia permite decisiones rápidas y la desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta al punto de crear temor y frustración.

Liderazgo participativo o democrático: A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

Liderazgo Libre: Describe líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo libre es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

Liderazgo situacional – contingencia: Consiste en adaptar el estilo del líder o su comportamiento hacia sus seguidores en base a las circunstancias y características de ellos.

Figura 3. Diferentes tipos de líderes



Fuente: Elaboración propia con datos de Keit, D.y Newstrom, J. (1999) Comportamiento Humano en el trabajo. Mc Graw Hill.

Dicho de otra manera, se concluye el tipo de liderazgo influye en el comportamiento y la participación que hay en una institución, es por ello que el aplicar el tipo de liderazgo participativo, mejora la comunicación entre el líder y el subordinado, y conjuntamente pueden llevar a cabo ideas más creativas e innovadoras logrando así un mejor desempeño de sus actividades y por ende orientando a una mejor satisfacción en el ambiente laboral.

Es importante destacar el liderazgo en las organizaciones ya que el líder es la persona más importante dentro de la organización. A continuación se presenta la importancia del liderazgo, para poder ser tomada en cuenta dentro de la organización, y así mismo,

reducir los índices de ausentismo entre algunas otras dificultades que se presentan en la institución.

3.2 Importancia del liderazgo

Las instituciones dependen del liderazgo para crecer y perdurar de sus dirigentes y esto es válido para todas las empresas, ya sea que estén tengan fines de lucro o no. Ya que las organizaciones dependen del líder.

Un buen líder debe reunir ciertas características como son compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no solo debe cumplir con estas características sino también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar a la buena toma de sus decisiones.

Estas virtudes son importantes para formar la pasión por la misión, en la acción y los valores fundamentales motivando así a sus seguidores tomando en cuenta que la comunicación permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones. Un buen líder debe predicar con el ejemplo, no solo delegar responsabilidades, si no expandir el poder hacia otros considerando que puede ser sustituible.

Se hablara de la malla gerencias conocida como teoría de la administración eficaz, nos habla sobre la importancia, que el líder tenga presente el propósito de la organización para la cual trabaja, que tome en cuenta a las personas, así como una posición de respeto hacia la jerarquía con la que está trabajando dicha institución.

Blake y Mouton (1964) presentadores de la teoría mencionada comentan que en ella se establecen varias características universales de las organizaciones:

- Existe un objetivo o propósito; todas las organizaciones tienen algún tipo de propósito u objetivo.
- La gente; todas las organizaciones sociales tienen miembros que están involucrados en el cumplimiento de los fines de la organización.
- La jerarquía; todas las organizaciones tienen dirigentes y dirigidos.

Describen también los objetivos generales de la dirección o administración. Su interés por la producción, por la gente y sus asunciones sobre la forma de usar la jerarquía para favorecer la producción.

Señalan que existen 2 dimensiones básicas del liderazgo efectivo:

- El interés por las personas: Se preocupa por el personal que esta laborando en su institución.
- El interés por la producción: Solo está preocupado por que la empresa sea rentable sin darse cuenta que el capital humano es un elemento irremplazable que le puede dar mayor productividad.

Finalmente, un líder, en cualquier organización, utiliza el Coaching como una metodología para conseguir el máximo desarrollo profesional y personal que da lugar a una profunda transformación generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

El Coaching se afianza como una poderosa herramienta que potencia el liderazgo, facilita el desempeño y acompaña procesos de capacitación y entrenamiento a los efectos de garantizar la efectiva adquisición de las competencias.

Un buen líder hace uso de esta metodología, como lo menciona la malla gerencial, debe tener interés por las personas así como de la producción para lograr resultados y poder alcanzar las metas propuestas, no solo fungiendo como entrenador con sino también sirviendo como un ejemplo para ellos, el hacer uso de este tipo de herramientas es de suma importancia para que una organización en conjunto funcione eficientemente.

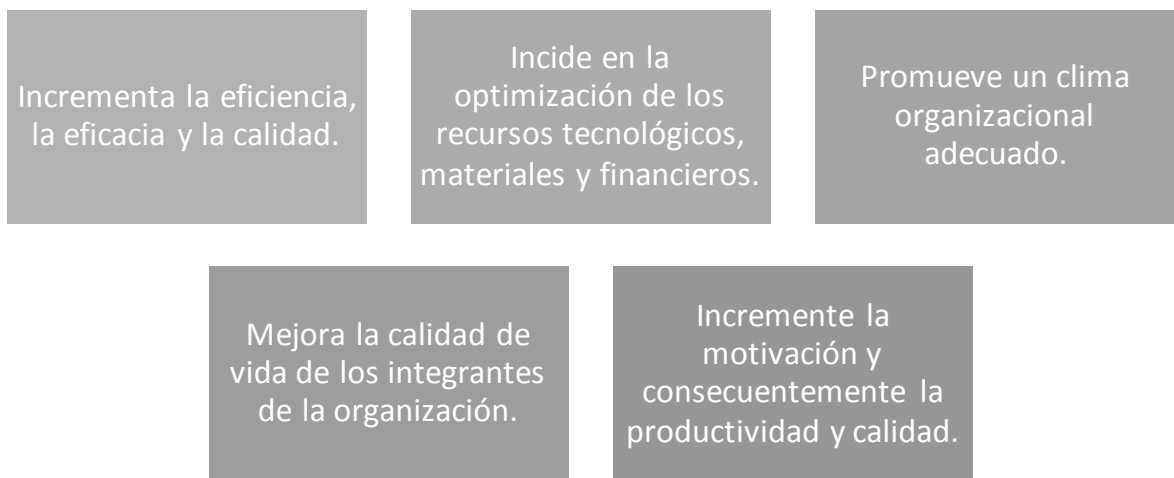
Para que esto sea posible se debe tomar en cuenta la importancia que tiene saber administrar al capital humano, ya que es uno de los recursos que aporta sus habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos la organización para que logre los objetivos y metas de la organización.

3.3 Importancia y finalidad del liderazgo en el Capital Humano

El factor humano posee características tales como inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencias, sentimientos y habilidades que lo diferencian de los demás recursos, por ello es trascendental para la existencia de cualquier organización.

La administración de capital humano es de gran importancia, algunos de sus beneficios se mencionan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Beneficios del capital humano en las organizaciones

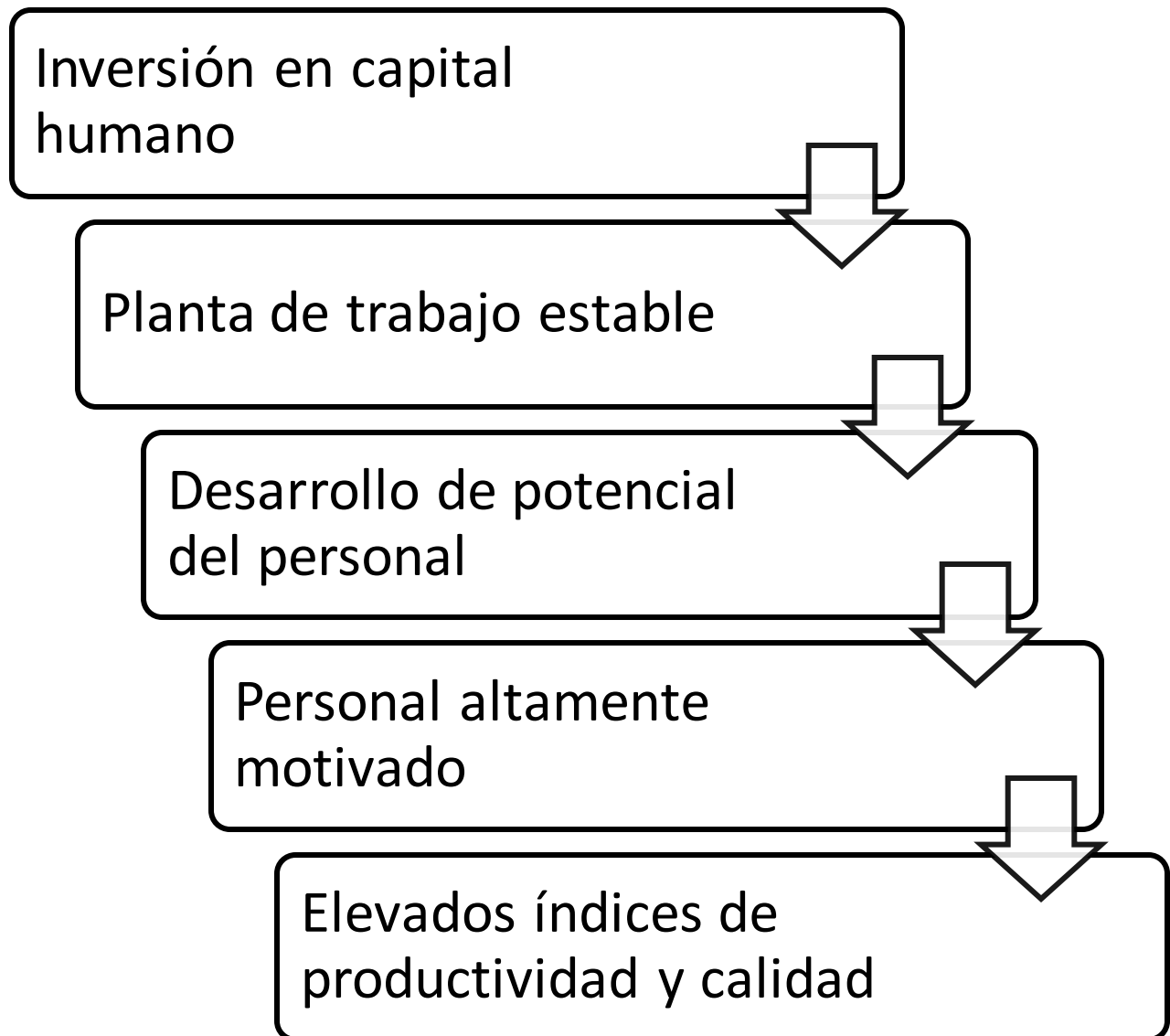


Fuente: Elaboración propia con datos de Much, L. (2005). Administración del capital humano. Trillas

La sociedad necesita de las empresas como fuente de trabajo y para satisfacer sus necesidades; las empresas, por su parte, requieren del personal para el manejo adecuado de todos los recursos y para satisfacer, de esta manera, dichas necesidades. El factor humano tiene el poder de decisión para determinar qué hacer, cómo, dónde, cuándo y por qué y con quién, es decir, para dar respuesta a las seis preguntas básicas de la administración.

Los seres humanos son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social. El hombre es el factor primordial en el avance de la sociedad; de su habilidad, destreza, inteligencia y conocimientos depende del buen funcionamiento de las organizaciones de ahí la gran importancia de la administración de capital humano, cuyas finalidades fundamentales son:

Figura 4. Finalidades de la administración de capital humano.



Fuente: Elaboración propia con datos de Much, L.(2005). Administración del capital humano. Trillas

Para poder llevar a cabo una eficiente administración del capital humano se debe organizar dicha área, para obtener como resultado a un personal capacitado y motivado que en su conjunto de cómo resultado un clima laboral positivo, A continuación se habla de ello.

3.4 Desarrollo Organizacional en el Área de trabajo

Para lograr una administración del capital humano eficiente no existen recetas, es decir, su aplicación depende de la cultura organizacional, del ambiente, del tamaño y edad de la organización, de la tecnología, de las políticas y directrices, de la filosofía administrativa, de la concepción de líder acerca del hombre y de su naturaleza, sobretodo, de la calidad y cantidad de personal disponible.

En la medida de estos elementos cambian, varía también la manera de administrar, de ahí surge el carácter situacional de la administración del capital humano, cuyas técnicas no son dirigidas ni inmutables, sino flexibles y sujetas a la dinámica y necesidades organizacionales.

La función básica del área de personal es el aprovechamiento e incremento del capital humano en beneficio del individuo, la organización y la sociedad. Dependiendo del tamaño de la empresa, se organizara el área de recursos humanos, así en una gran empresa se establecerá una dirección integrada por varios departamentos que llevan a cabo cada una de las funciones.

En las empresas con menos recursos, el área de personal será más pequeña, lo que sí es muy importante mencionar es que, cualquier organización independientemente de su tamaño, que deseé lograr una planta de trabajo estable, motivada y productiva deberá realizar las siguientes funciones: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad, planeación y control de recursos humanos. Para organizar el área de recursos humanos existen dos enfoques básicos:

- Organización tradicional: La función se restringe al empleo y control del personal, para lograr los objetivos de la organización. El elemento humano se concibe como un recurso que puede controlarse por medio de premios, penas, reglas, procedimientos y autoridad.

- El enfoque contemporáneo: Considera que el activo más valioso de la organización son las personas, que los subsistemas que la conforman están ligados e interrelacionados y el entorno externo influye en los resultados.

Se puede deducir que el líder en una organización es quien dirige a las personas hacia los objetivos de la empresa, llevando a cabo prácticas que forjen una buena administración del capital humano, debido a que de eso depende que se logren o no buenos resultados, así mismo, debe tomar en cuenta que el factor humano es el capital más valioso de una organización, porque él es quien aporta sus habilidades, destrezas y conocimientos para que una institución funcione.

Así como el personal necesita de la organización para satisfacer sus necesidades, la organización necesita del personal para el manejo adecuado de sus recursos, es por ello que un buen líder debe motivarlos para que ellos sean más productivos y lo reflejen en la eficiencia y eficacia con la que realicen su trabajo, a continuación se mencionara la importancia de la motivación así como los resultados que puede obtener una organización.

CAPÍTULO 4 MOTIVACIÓN

El concepto motivación es una pieza importante en el concepto de clima laboral. Los seres humanos serán obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. La adaptación de las personas puede variar ya que cada uno somos únicos e irrepetibles y por tanto nos adaptamos de diferente manera.

La motivación es un atributo dinámico y no fijo, presente o no en el individuo. La motivación de naturaleza altamente situacional. La teoría y la investigación indican que muchas variables de organización afectan a la motivación. Entre las más importantes se encuentra el ambiente de la compañía.

A continuación se citan algunos conceptos de motivación:

Solano,R. (1993) “La motivación es, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una coordinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que deciden, en una situación dada, con que vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”. (p.88)

Stoner,J. (1996) “La motivación son todos aquellos factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido”.(p.19)

Koontz,M.(1999) “La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”. (p.56.)

De los autores más recientes acerca de este término es Chiavenato, I. (2004) el cual define la motivación como “El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.”(p.78.)

Mucha gente percibe la motivación como una característica personal, o sea, que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como perezosos¹³.

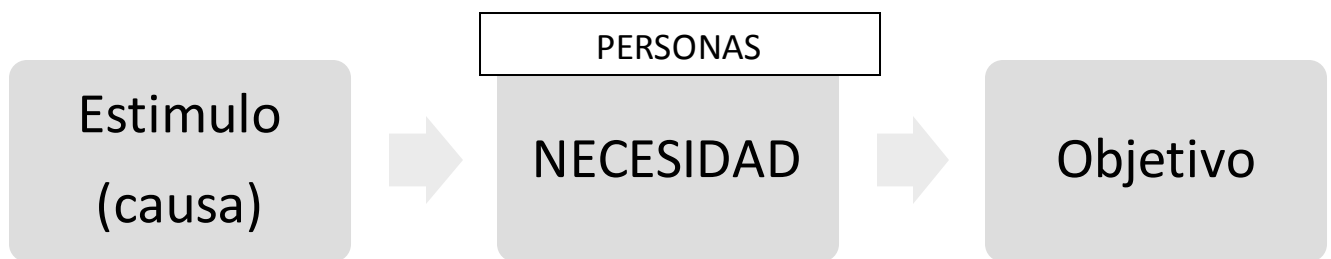
Por lo tanto, de varias definiciones acerca del concepto de motivación se deduce que la motivación es la influencia de factores que hacen que el individuo se comporte de determinada manera en relación al entorno que lo rodea.

Es muy importante que las instituciones u organizaciones tomen en cuenta que el capital humano es un factor muy importante dentro de la empresa, de él depende hacia dónde va la empresa u organización porque si se tiene al personal motivado, por consiguiente, hará mejor su trabajo y su desempeño será notablemente observado.

El ciclo motivacional comienza cuando hay una necesidad de por medio lo cual ocasiona que se rompa el estado de equilibrio del organismo provocando así tensión inconformidad e insatisfacción que lleva a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión.

La motivación es uno de los factores internos que requieren mayor atención

Figura 5. Modelo básico de la motivación.



Fuente: Elaboración propia con datos de Robert, C. (1990) Teoría de la motivación .Trillas.

Por consiguiente se mencionara la teoría que explicara las necesidades que motivan al ser humano al comportarse de dicha manera y querer formar parte de una organización, o de un grupo social.

¹³ Modismo para esta investigación, lo cual hace analogía de la persona que no cumple con sus actividad dentro de una organización.

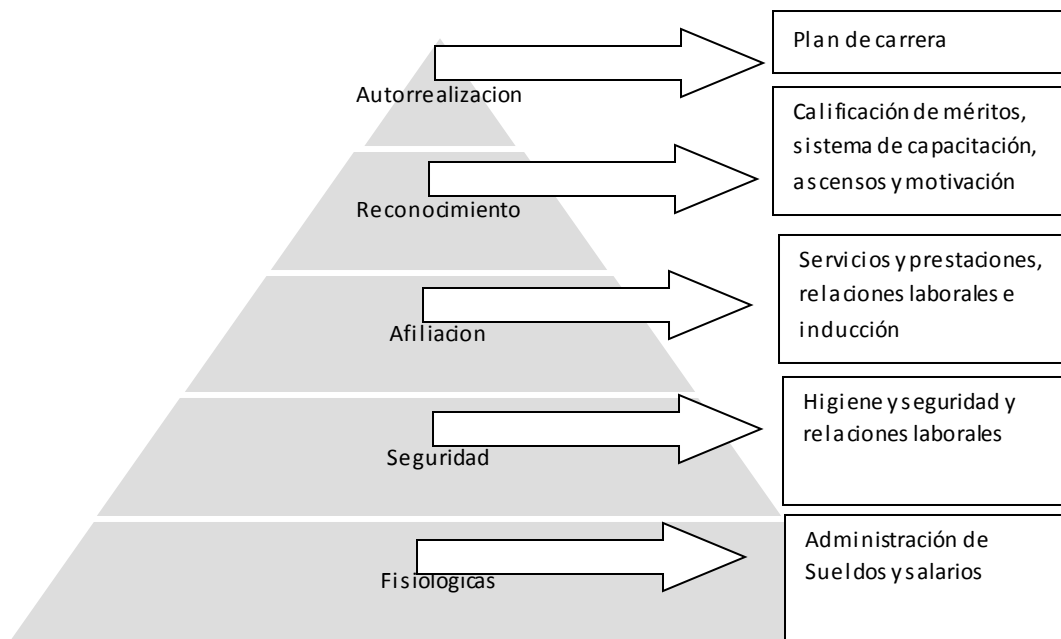
4.1 La motivación desde la perspectiva de necesidades de Abraham Maslow

Maslow A. (2001) definió en una pirámide las necesidades básicas de las personas de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la misma, a medida que las necesidades van satisfaciendo surgen otras de un nivel superior o mejor.

Los seres humanos siempre queremos llegar a la cima de la pirámide ya que todos tenemos una meta en la vida. La motivación es muy importante para llegar a un fin, para satisfacer una necesidad se necesitan medios con los que lo podemos lograr.

A continuación se presenta la pirámide de Maslow y cada uno de sus peldaños en relación a las personas dentro de la sociedad ya que él menciona que para escalar la pirámide se tiene que comenzar desde el primer escalón para llegar a la cima.

Figura 6. Satisfacción de las necesidades de Maslow a través de la administración del Capital Humano



Fuente: Elaboración propia con información de Munch, L. (2005). *La gestión del activo más valioso de la organización*. Trillas.

Como se puede ver cuando el personal logra formar parte de una organización le es un poco más fácil satisfacer sus necesidades, aunque no siempre lográndolo de manera exitosa, logra cubrir algunas, debido a que no todas ofrecen el plan de carrera que les permita ascender de puesto.

En general presenta los siguientes aspectos:

- Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de los objetivos individuales de cada uno.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades innatas.
- A partir de cierta edad el individuo comienza con un logro de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades
- A medida que los individuos logran controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen de manera lenta y gradual necesidades más elevadas.

Si bien es importante mencionar que las relaciones laborales que están en el nivel de seguridad, tiene como función realizar la motivación, comunicación, relaciones sindicales, para poder tener un clima organizacional armonioso.

4.2 Niveles de motivación

López (2000) menciona que:

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo. La motivación de las persona tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, el ambiente, etcétera., son factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona de lo mejor sí misma.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de la vida y a medida que se evoluciona y se alcanzan metas, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirá en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades. (p.43)

López (2000) aporta que:

Los factores que determinan un nivel de motivación en los empleados son: El trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, crecimiento, realización, reconocimiento, posición, relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados. Supervisión técnica, políticas administrativas, estabilidad en el cargo, condiciones físicas, salarios y vida personal. (p.67)

De acuerdo con los puntos de este autor, se puede decir que los niveles de motivación son diversos, de acuerdo al ambiente de trabajo en el que se encuentren, si bien son muy importantes las condiciones de trabajo, debido a que de ellas depende gran parte del comportamiento del recurso humano.

Para que el personal pueda dar un mejor desempeño se debe proporcionar un ambiente cálido de trabajo, seguro y estable, para poder satisfacer sus necesidades de autorrealización, debido a que, así como en la vida cotidiana, el ser humano es cambiante y por lo general busca satisfacer sus necesidades para poder sentirse realizado y el que la empresa u organización para la que trabaja le proporcione factores que ayuden a satisfacerlas será de suma importancia para él, por lo tanto, se verá reflejado en el desempeño y la eficiencia con la que realice sus actividades dentro de ella.

Cabe mencionar que cada comportamiento tiene mucho que ver con el tipo de motivación que el personal o una persona en particular esté recibiendo. Por consiguiente, los tipos de motivación nos auxiliarán a saber y conocer de qué manera repercute en el comportamiento del ser humano.

4.3 Tipos de motivación

Motivación de logro: es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.

Motivación afirmativa: es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.

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

Motivación por el poder: es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Estos tipos de motivación, reflejan en instituciones u organizaciones que estén conformadas por un alto índice de empleados, debido a que es de suma importancia el tipo de relaciones que haya dentro de ella, para esto el personal en su conjunto necesita de una motivación de poder, a este aspecto se referirá, al liderazgo que exista dentro de ella debido a que si un empleado se siente seguro y confía en el líder que los dirige este se dejará guiar por él, cumpliendo así las metas propuestas.

Se mencionará de la importancia de la motivación de una persona, que no solo tiene que ver con la que reciba del líder si no también el estado de ánimo de la persona es decir de su interior y del ambiente que lo rodea.

4.4 Importancia y tipología de la motivación

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos

para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así.

La importancia está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día la motivación es un elemento importante en la administración del personal por lo que se requiere conocerlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuales son los factores que en cada circunstancia determinan preponderadamente la conducta del sujeto. Existen tres tipos de motivación a saber según Moreno,M. (2001):

- **La motivación intrínseca:** corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.
- **La motivación extrínseca:** en este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.
- **La motivación trascendente:** dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, si no por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien, porque esta evita algo negativo para él.

Montes,B. (1998) menciona que “No se puede ignorar que el trabajo está en función de una forma de ser, una personalidad peculiar, la cual es importante considerar a fin de que el administrador se apoye en estos conocimientos para descubrir que es lo que motiva o frustra a su personal”.(p.36)

La importancia de la motivación no solo tiene que ver con los factores que proporciona la institución y organización, sino que también está relacionada con los factores que influyen en el comportamiento de sí mismo, como el reconocimiento de los demás, ya que la motivación es muy importante para poder sentir satisfacción de logro y reconocimiento, y así es como un líder, al tomar en cuenta estos tres tipos de motivaciones, puede identificar qué tipo de motivación no se hace presente en el personal como individuo tanto

como en conjunto y así poder implementar soluciones que beneficien al personal y consecuentemente a la organización.

Implementar una motivación hacia los empleados permite que ellos se desempeñen mucho mejor en su trabajo y permite que el líder los conozca un poco más en el sentido de que también se tome en cuenta su motivación intrínseca y no solo la trascendente que solo beneficiaría a la organización, por ello es importante hablar del efecto de la administración en la motivación.

4.5 Efecto de la motivación en la administración

La motivación está estrechamente relacionada con el estado de ánimo del personal, porque es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de lo que las hace desear cambios o invertir su energía en algo.

La administración puede motivar externamente a las personas impulsándolas o llevándolas en una dirección dada. Esto podría provocar varios grados de resistencia. No obstante, cuando la administración se concentra en el comportamiento y el desempeño, actúa con base en aspectos holísticos y multidimensionales del trabajo que hacen una diferencia. Y así es donde residen las fuentes de arte, sabiduría, innovación, pasión y los niveles más altos de la motivación.

Estas dimensiones o aspectos humanos del trabajo pueden ser inspirados por los líderes, pero jamás por esquemas tradicionales y burocráticos de mando e imposición.

Chiavenato, I. (2004) menciona que:

Parece que la motivación responde simplemente a la pregunta respecto de una acción específica cualquiera; “¿Por qué hacemos esto?” cuando preguntamos a las personas por qué trabajan, la mayoría responde que para sobrevivir o para comprar cosas que necesita o desea. Esto significa, visualizar el trabajo como un instrumento para satisfacer otras necesidades, y no como una necesidad en sí. En realidad, las personas necesitan tener un trabajo que tenga significado, que les proporcione diferentes respuestas cuando se les pregunte sobre sus pasatiempos o aficiones. El

trabajo define a las personas y sus relaciones con los demás. Lo ideal será trabajar por amor, por el placer de dar algo y por la realización personal, que son los aspectos que dependen de la relación igualitaria, interacción personal, participación, cooperación y aprobación.

Si bien, es de suma importancia la administración en la motivación, debido al tipo de motivación que la institución u organización proporcione al empleado, ya que el ser humano por lo general actúa de acuerdo a las necesidades que lo van formando, pero también es muy importante la dedicación que cada individuo ponga a cada actividad que realiza, no solo como persona, sino también como trabajador, ya que, como se mencionó antes, el ser humano necesita dedicar su tiempo a actividades que satisfagan sus necesidades, como por ejemplo: un trabajo, pero no por ello tomarlo como una herramienta para satisfacer sus necesidades si no que debe tomarlo como una actividad de privilegiada para poder satisfacerlas y de esa manera realizarlo por gusto no por necesidad.

Cabe mencionar que, como bien lo explica el capítulo, la motivación es el impulso que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera para satisfacer una necesidad. Como por ejemplo la necesidad básica la fisiológica, el ser humano necesita alimentarse para poder tener una buena calidad de vida, eso es un factor que lo impulsa a formar parte de una organización con la cual puede satisfacerla por medio del salario que percibe de ella, pero también su desempeño depende de las condiciones físicas que la institución le proporcione.

Debido al estudio realizado por Fredecik, W. T. (1917) quien es el padre de la administración por sus grandes aportaciones a la administración científica, en su estudio de tiempos y movimientos realizado en una fábrica, que al aumentar la iluminación los obreros redujeron el tiempo de trabajo y por lo tanto aumentaron su productividad, con ello se dio cuenta que; dado a las condiciones de trabajo que una organización proporcione al trabajador depende mucho la productividad de él, es por eso que el siguiente capítulo hace referencia a las condiciones de trabajo que debe proporcionar una empresa para que esta tenga a un personal eficiente y mucho más productivo y consecuentemente la ayude a alcanzar sus metas.

CAPÍTULO 5 CONDICIONES DE TRABAJO

Para poder entender con mejor claridad los factores que influyen en la motivación y el desempeño del personal, es necesario hablar de las condiciones de trabajo para poder tener un conocimiento más amplio de todo lo que conllevan las herramientas que debe proporcionar una determinada organización al personal.

Chiavenato, I. (2004), menciona que “los programas de seguridad y de salud constituyen algunas de estas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.”

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. Es por ello que para efectos de esta investigación se retoma el término condiciones de trabajo ya que para las instituciones es un tema que siempre está presente y tendrá algún impacto importante ya sea positivo o negativo en la motivación del personal.

Tabla 4. Tipos de condiciones

Condiciones de trabajo	Definición	Ventajas	Desventajas
Higiene en el trabajo	Es la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan	Se preserva al trabajador saludable, brindándole protección dentro del área de trabajo Se obtiene mejor resultado sobre el desempeño de los trabajadores.	No siempre se preserva la higiene en el trabajo lo cual puede provocar ausentismo o un menor desempeño en el trabajador.

Condiciones ambientales	Están formadas por estos elementos que son la: * Iluminación: Es la cantidad de luz en el punto focal de trabajo *Ruido: Para Chiavenato (1999) "El ruido es un sonido o barullo indeseable" *Temperatura: cada trabajo necesita de un nivel adecuado de temperatura	El aumento de la iluminación, la disminución del ruido y el manejo adecuado de la temperatura ayudara a un mejor desempeño en el trabajo de una forma eficiente y eficaz sin poner en riesgo la productividad.	Si no existe un nivel adecuado de temperatura el trabajador puede sentir fatiga en el desempeño de sus actividades.
Condiciones de tiempo	están caracterizadas por la duración de la jornada, horas extras, períodos de descanso,		

Fuente: Elaboración propia con datos de Smith,H.C(1977).Psicología de la Conducta industrial.McGraw Hill.

El ambiente físico de trabajo en que se trabaja es un elemento crítico para determinar la eficiencia del sistema hombre maquina .Puede ser tan obscuro que no se ven los controles de las maquinas, tan ruidoso que no se oigan las señales de prevención o tan frio que no se puedan operar. Siendo así los líderes tendrán que estar al pendiente de cada uno de los elementos, la cual tarea será definir y crear un mejor ambiente posible para el buen funcionamiento de la organización.

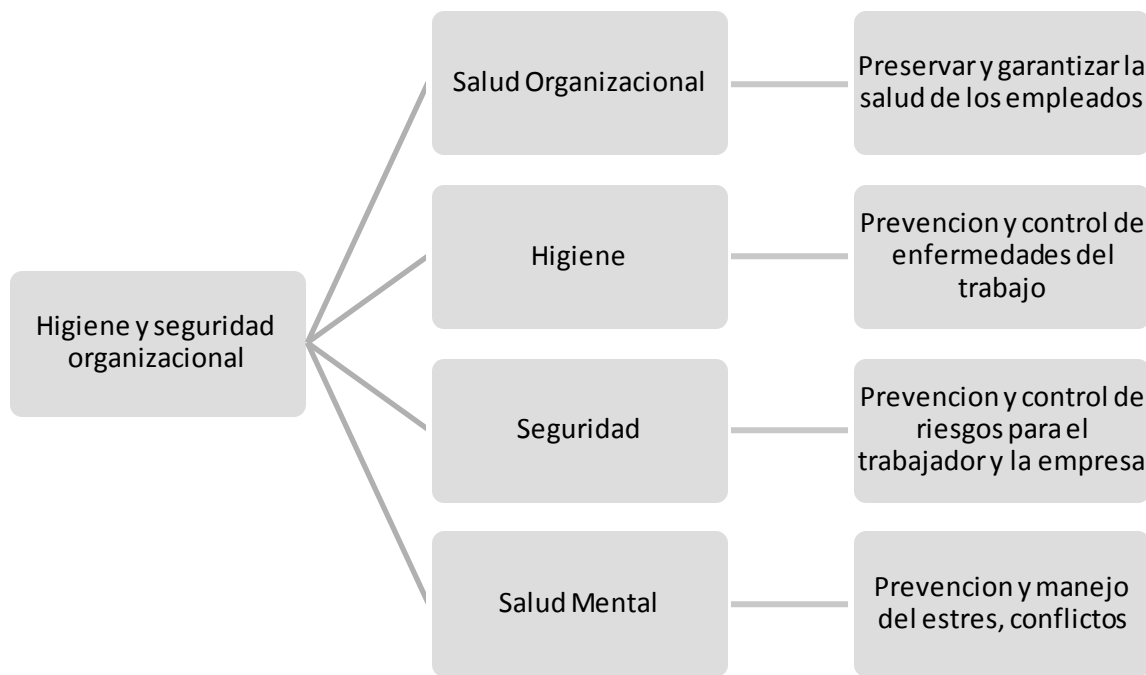
Como se puede ver el que una institución u organización brinde las condiciones adecuadas de trabajo al personal este se verá motivado a realizar con mejor eficacia y eficiencia las actividades que realiza, así como también se preservara su salud, se evitara riesgos o accidentes en el trabajo.

5.1 Seguridad en el trabajo

El programa de seguridad se basa en el principio de la prevención de accidentes que se logra mediante la aplicación de medidas de seguridad que solo pueden desarrollarse acertadamente con un trabajo de equipo.

La seguridad no se restringe al área de producción. Todas las áreas de trabajo implican riesgos; la seguridad en el trabajo debe basarse en el entrenamiento y la formación de técnicos y operarios capacitados para el cumplimiento de normas de seguridad.

Figura 7. Higiene y Seguridad Organizacional.



Fuente: Elaboración propia Much, L. (2005) Administración del capital humano, Trillas.

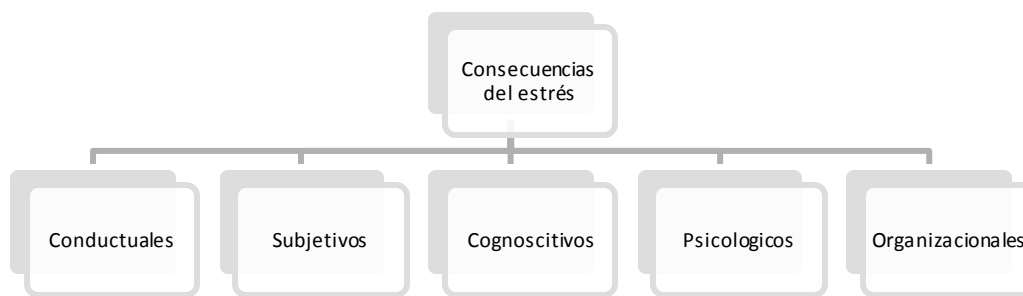
5.2 Estrés en el trabajo

El estrés es una respuesta adaptativa condicionada por las diferencias individuales, que es consecuencia de un suceso del entorno que impone excesivas exigencias psicológicas o físicas.

El estrés laboral puede ser causado por la naturaleza del puesto y causas ambientales. Cada individuo puede reaccionar con diversos niveles de estrés y tiene diferentes patrones de personalidad que, ante situaciones de continuo estrés, pueden ocasionar desde reacciones leves como baja de defensas hasta enfermedades graves como infartos, lo cual influye en la productividad laboral.

El exceso de estrés, las adicciones como el alcoholismo y drogadicción, las enfermedades psicológicas y físicas ocasionan serios problemas en la organización entre los que destacan: bajo rendimiento laboral, ausentismo, altos costos y clima organizacional tenso. De ahí la importancia de contar con un programa de salud organizacional, que incluye atención médica y psicológica, calidad de vida, servicios recreativos, culturales y deportivos, así como fomentar una fuerte cultura corporativa que promueva los valores individuales, la autoestima y la autorrealización de los trabajadores.

Figura 8. Consecuencias del Estrés.



Fuente Elaboración propia de Munch,L (2005).Administración de Capital Humano.Trillas

Se mencionan los aspectos legales que regulan las normas que debe cumplir cualquier organización, debido a que en la constitución de cualquier institución debe estar regida por las disposiciones de la ley para poder ser una empresa formal y así como también hay leyes que respaldan a los trabajadores, en caso de cualquier abuso laboral.

Aspectos legales

Las leyes mexicanas consignan lo referente a higiene y seguridad en el trabajo, en la Constitución Política y en la Ley Federal del Trabajo.

Tabla 5. Aspectos Legales

Constitución Política	Ley Federal del Trabajo
<p>Artículo 123, apartado "A", fracciones XIII, y XV: que las empresas cualesquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación adiestramiento para el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Asimismo, los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridos con motivo o en el ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por tanto, los patrones deberán pagar la indemnización correspondiente, según haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con lo que las leyes determinen.	<p>Artículo 132 fracciones XV, XVII y XVIII, establece que los patrones deberán proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, así como cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo, y en general, en los lugares en que deban ejecutarse las labores, y disponer en todo tiempo de los medicamentos y materiales de curación indispensables, para que se presten oportuna y eficazmente los primeros auxilios, debiendo dar aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra.</p> <p>Art. 134, fracciones II, X Y XII, establece que los trabajadores deberán observar las medidas preventivas e higiénicas, que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patrones para la seguridad y la protección personal de los trabajadores; deberán someterse a los reconocimientos médicos previstos en el</p>

	<p>reglamento interior y demás normas vigentes</p> <p>Art. 153 F, se establece que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objetivo prevenir los riesgos de trabajo.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia con datos de artículos de la LFT y Constitución Política

En la sociedad moderna se espera que las organizaciones ofrezcan condiciones de trabajo, que no dañen la salud de sus empleados. Por tanto, deben ofrecer un ambiente de trabajo que resguarde a los empleados de accidentes o enfermedades producidas por contaminantes de la atmósfera, ruido, máquinas descuidadas, sustancias químicas o radiación.

Es muy importante que en las instituciones u organizaciones tomen en cuenta estas condiciones de trabajo (iluminación, ruido , etcétera) debido a que de ello depende la productividad del trabajador, mientras se le brindes más herramientas al personal podrá llevar a cabo sus actividades de manera eficiente.

La Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos y ley federal del trabajo, son el responsable de cualquier institución u organización que no proporcione buenas condiciones de trabajo al personal será responsable de pagar por daños, por cualquier accidente que se presente dentro del área de trabajo.

Si bien es de suma importancia conocer la definición de los conceptos básicos de la presente investigación debido a que todo va relacionado con el clima laboral, el cual se forma por el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los trabajadores que laboren en una organización. Finalmente, se concluye que la comunicación es un factor muy importante porque una función primordial del líder es transmitir a sus seguidores la misión

y visión de la organización, así como también al delegar las actividades encomendadas a cada empleado, no olvidando que él debe proporcionar las herramientas necesarias para que este realice su trabajo eficientemente, tomando en cuenta que él debe ser un ejemplo a seguir.

Debido a ello, un buen líder debe conocer a sus empleados, es por eso que para que una organización obtenga mejores resultados, debe tener una mejor organización del área de recursos humanos y llevar a cabo el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del capital humano, con esto se podrán identificar las habilidades y destrezas que posee cada candidato y es como se podrá saber en qué área será asignado.

Una vez llevando a cabo este proceso, el líder también debe motivarlos para que ellos realicen con mayor eficiencia trabajo, dirigiéndolos a una meta, tomando en cuenta que ellos son el factor por el cual una organización funciona, debido a que el capital humano está integrado por personas que proporcionan a la organización su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo para la realización de sus objetivos.

Es decir, las personas son el corazón de la organización, ya que le dan vida y la administración del capital humano proporciona las herramientas necesarias para su formación, integración y desarrollo. Para poder tener a un personal productivo también se debe motivar, no solo con incentivos económicos, ya que de ser, así la organización ocasionaría pérdidas si no que debe reconocer su trabajo y tomarlo en cuenta en la toma de decisiones.

Un factor importante también son las condiciones de trabajo ya que de ello depende mucho la productividad de los trabajadores, mientras un trabajador cuente con las instalaciones, seguridad e higiene necesarias en el trabajo el podrá desempeñar mejor su trabajo logrando así cumplir los objetivos de la organización.

CAPÍTULO 6 CASO PRÁCTICO

La presente investigación se realizó en una institución pública de educación media superior y superior dedicada a la enseñanza e investigación en las ciencias agronómicas y ambientales, en la cual, se analizará el clima laboral para poder identificar las características que diferencian a la institución en cada uno de sus factores como son la comunicación, el liderazgo, motivación, y las condiciones de trabajo, específicamente ,en el departamento de Parasitología Agrícola de la UACH a fin de obtener recomendaciones que conlleven a un mejor funcionamiento dentro de la institución. Se aplicará un cuestionario que arroje la información necesaria para diagnosticar el problema y generar una solución, que beneficie al personal del departamento.

Cabe mencionar que cada una de las instituciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima laboral, el ambiente interno de las instituciones, repercute en el comportamiento de cada uno de los trabajadores y, por consiguiente, en la productividad.

6.1 Antecedentes

La Escuela Nacional de Agricultura (ENA), fue fundada en forma oficial el 22 de febrero de 1854, en el Convento de San Jacinto, D.F. Posteriormente, en 1923 el presidente Álvaro Obregón, que tuvo por costumbre arrebatar de sus bienes a las familias más acaudaladas de su época, expropió la Hacienda de Chapingo, que pertenecía a la familia legítima del General Manuel González Flores, Presidente de la República en el periodo 1880-1884 con el propósito de construir ahí una universidad agraria.

La ENA se trasladó a la Hacienda de Chapingo, donde inició sus actividades el 20 de noviembre de 1923. En este proceso de cambio, la escuela adoptaría el lema "Enseñar la explotación de la tierra, no la del hombre", mismo que se encuentra plasmado en su Acta de Inauguración en Chapingo.

Desde 1935, el ilustre Agrónomo y Profesor Ignacio Hernández Olmedo, conjuntamente con un grupo de profesores y estudiantes realizaron un proyecto para establecer la carrera de Ingeniero Agrónomo especialista en Parasitología Agrícola. Desde la fundación del Departamento han egresado más de 1800 profesionistas, quienes a lo largo de los años han contribuido en la agricultura mexicana, tanto en el sector público como en el sector privado, participando con sus servicios profesionales en la prevención y control de plagas en cultivos de importancia en la seguridad alimentaria para el pueblo de México, en la investigación y en la enseñanza, cada una de las actividades que se realizaron para la creación de esta carrera tiene mucho que ver con el tema de clima laboral ya que los participantes tuvieron que tener ideas en conjunto para llevar a fin este proyecto.(UACH,2009).

Desde 1935, que se gestionó el proyecto de un nuevo departamento en la UACH, se comenzó a formar con un grupo de personas lo cual hace que se establezcan buenas relaciones entre los miembros de este grupo ya que tienen que trabajar en conjunto para poder llegar al objetivo.

Se realizaron cambios muy importantes en 1941, en relación con la política de admisión de la escuela, pues para ingresar a la misma se exige como requisito la culminación de los estudios a nivel secundaria; de esta forma, se estableció la Preparatoria Agrícola de tres años y la especialidad de cuatro años.

El 22 de febrero de 1959 se creó el Colegio de Posgraduados de la Escuela Nacional de Agricultura (más tarde, éste se estableció como organismo independiente en Montecillo, estado de México), lo que constituyó un impulso fundamental para el desarrollo de la educación agrícola superior del país.

Durante los años de 1962-63, la entonces Secretaría de Agricultura y Ganadería, y el director de la ENA decretaron la desaparición de la Preparatoria Agrícola. Sin embargo, en 1966 el H. Consejo Directivo decidió reabrirla, con lo que favoreció el ingreso de alumnos provenientes de las áreas rurales del país; a partir de entonces se acepta el ingreso de estudiantes que han concluido el nivel secundaria o preparatoria.

En 1969, bajo un ambiente democrático, se inició la desaparición de la disciplina militar, y en 1973 se logró el establecimiento de la autodisciplina. En esa época se gestaron importantes reformas en las políticas del gobierno de la escuela, y se presentaron dos proyectos para la transformación de la escuela en universidad; éstos fueron el UNRAM y el UNACH, y éste último fue enviado a las Cámaras Legislativas del país para su análisis y aprobación. El 30 de diciembre de 1974 se publicó, en el Diario Oficial de la Federación, la promulgación de la "Ley que crea la Universidad Autónoma Chapingo".

El proceso de transformación de escuela a universidad culminó en 1978, con la formulación del Estatuto de la Universidad Autónoma Chapingo; a partir de entonces todas las actividades y planteamientos políticos, inherentes a la institución, se rigen a través de dicho Estatuto. En este año, inicia sus actividades con los siguientes departamentos: Preparatoria Agrícola, Bosques, Economía Agrícola, Fitotecnia, Industrias Agrícolas, Irrigación, Parasitología Agrícola, Sociología Rural, Suelos, Zonas Áridas y Zootecnia.

6.2 Misión- Visión de la Universidad Autónoma Chapingo

Misión

En la Universidad Autónoma Chapingo somos una institución mexicana federal, de carácter público, que tiene como misión impartir educación de nivel medio superior y superior; desarrollar investigación científica y tecnológica ligada a la docencia; preservar, difundir y acrecentar la cultura; pugnar por transferir oportunamente al sector rural las innovaciones científicas y tecnológicas; y procurar una adecuada planificación de la agricultura y de los servicios que ésta requiere, para formar profesionales, docentes, investigadores y técnicos altamente capacitados, con juicio crítico, nacionalista, democrático y humanístico; que como la propia UACH, respondan a un aprovechamiento racional, económico y social de los recursos agropecuarios, forestales y otros recursos

naturales, a elevar la calidad de vida en los aspectos económico y cultural, especialmente de la población rural, y contribuir así, al desarrollo nacional soberano y sustentable.

Visión

La Universidad Autónoma Chapingo es una institución mexicana pública pertinente, con liderazgo y reconocimiento nacional e internacional por: la alta calidad académica en la educación; los servicios y la transferencia de las innovaciones científicas y tecnológicas que realiza; la importancia y magnitud de sus contribuciones en investigación científica y tecnológica; y por el rescate y la difusión cultural que desarrolla. Enfatiza la identidad y el desarrollo nacional soberano, sustentable e incluyente, a través del mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales y de calidad de vida de la población rural y marginada.

CAPÍTULO 7 ANÁLISIS

El objetivo fundamental de la tesis es analizar de qué manera los factores de comunicación, liderazgo, la motivación y condiciones de trabajo, determinan el clima laboral del Departamento de Parasitología Agrícola de la UACH, con el fin de aportar una serie de recomendaciones que beneficiarán a la institución.

A partir de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la UACH en el Departamento de Parasitología agrícola se obtuvo lo siguiente, representado gráficamente tomando en cuenta el porcentaje con mayor predominación, para su mejor comprensión y su fácil manejo de la información.

Se agregaron datos importantes acerca de los encuestados ya que cada empleado cuenta con diferentes características, obteniendo lo siguiente. La plantilla de empleados está conformada por un 55% que pertenece al género femenino y el 45% corresponde al género masculino, obteniendo así el 100% de la plantilla de empleados.

De los cuales, predomina un 34% que tiene una edad de 41 a 50 años, el 61% de los empleados son casados, y el 53% de los empleados son sindicalizados de base. Así mismo, un 45% cuenta con escolaridad de preparatoria y un 29% tiene una antigüedad de más de 19 años quedando por igual un 29% de una antigüedad de 5 a 9 años.

Con el análisis de la información, se puede mencionar que el género que predomina en el departamento de parasitología agrícola es el femenino, por lo que se deduce que puede ser una causa de la deficiente comunicación que se presenta, debido a la diferencia de opiniones que tiene cada quien.

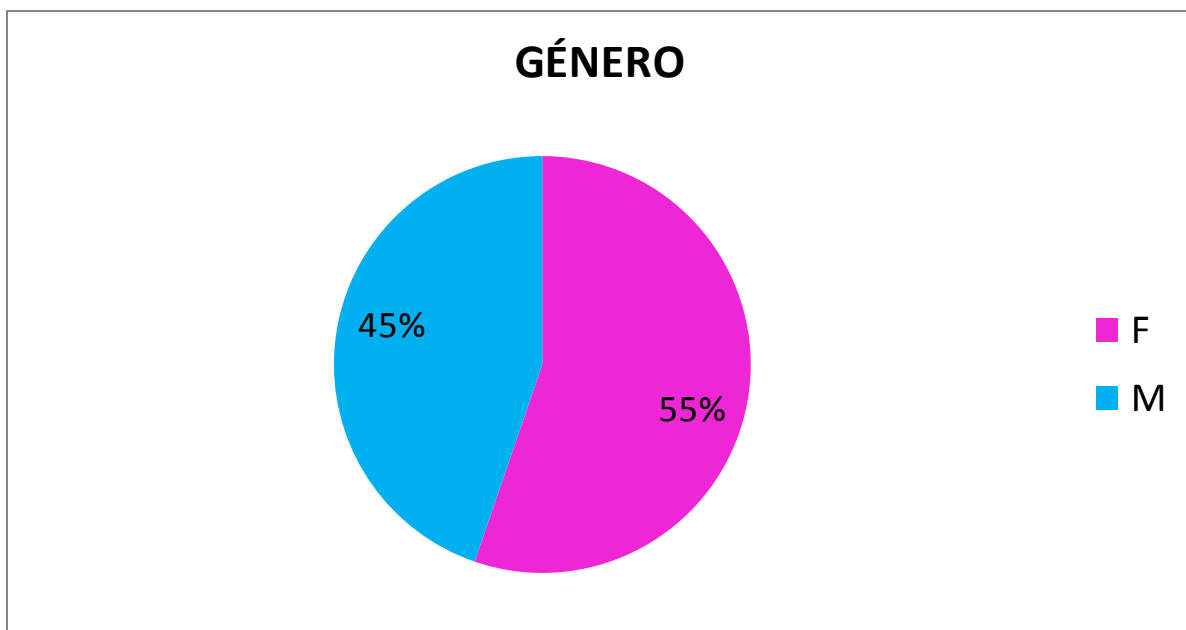
Así como también se observa que la edad que más prevalece es de 40 a 50 años, por lo cual ocasiona una resistencia al cambio debido a que están acostumbrados a llevar a cabo un trabajo rutinario, que no les permite ser flexibles en las actividades que realizan dentro del departamento.

Así mismo, el porcentaje que más sobresale en el estado civil son casados, por lo que solo buscan una economía estable, para poder tener una mejor calidad de vida. Haciendo de su trabajo una obligación y no una satisfacción.

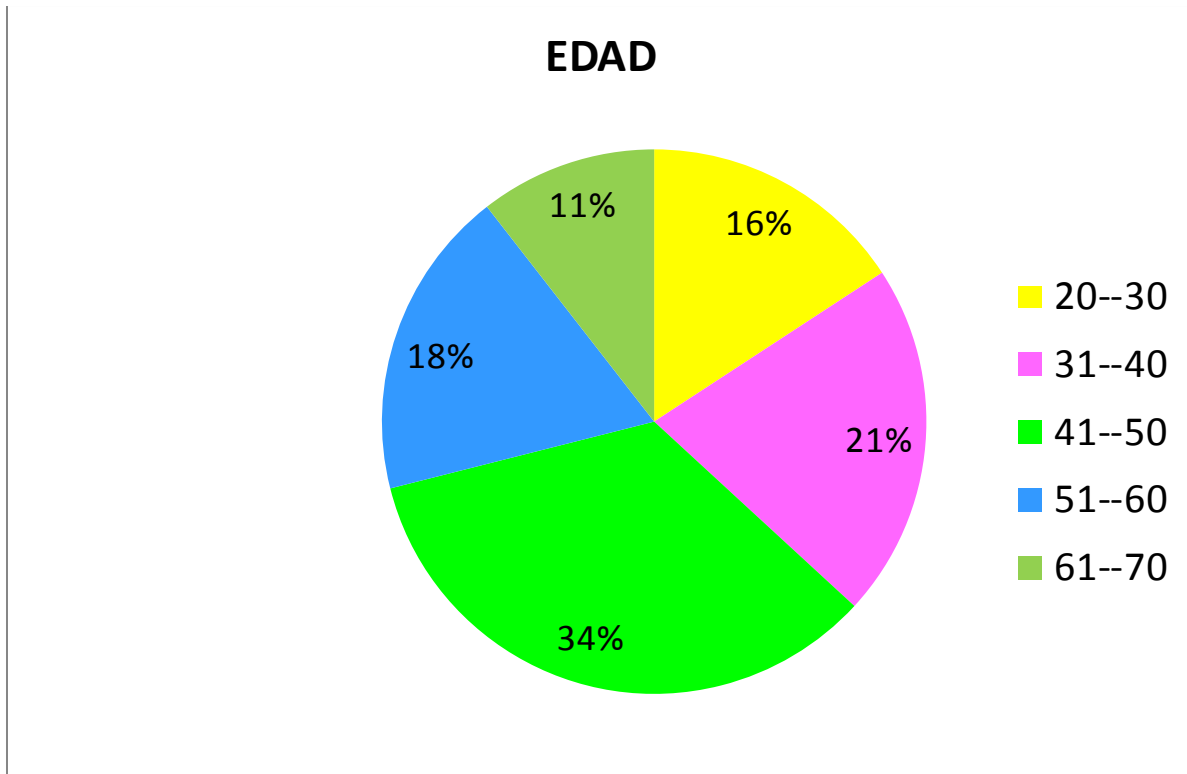
Por consiguiente, los trabajadores sindicalizados de base son los que predominan en el departamento, ya que obtienen una seguridad laboral por medio del sindicato que los ampara, ocasionando que tengan una escolaridad básica, que nos lo motiva a superarse en su área de trabajo, esto se ve presente en que la mayoría de los empleados solo cuentan con estudios de preparatoria.

Dentro del departamento, la mayoría de los trabajadores, cuenta con una antigüedad de 5 a 19 años, confirmando que por el tipo de empleados que predominan acrecienta su antigüedad y su estabilidad laboral.

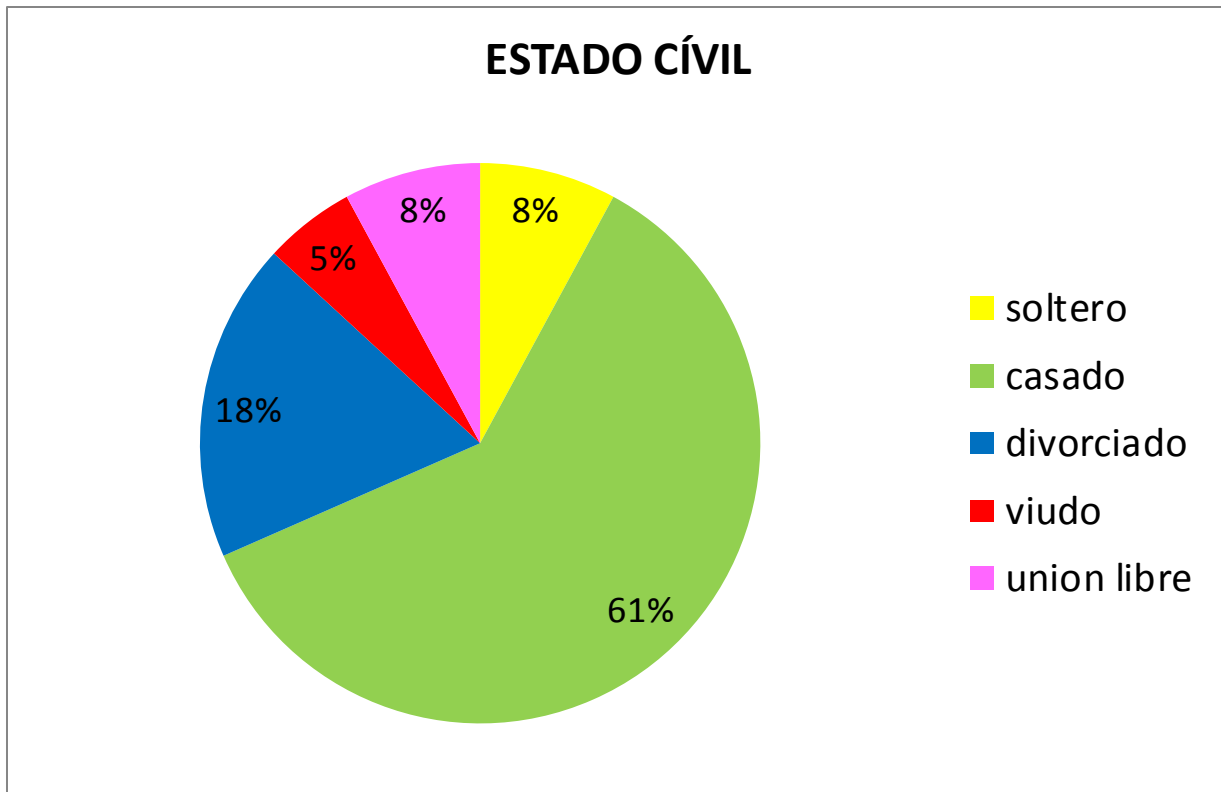
Gráfica 1. GÉNERO



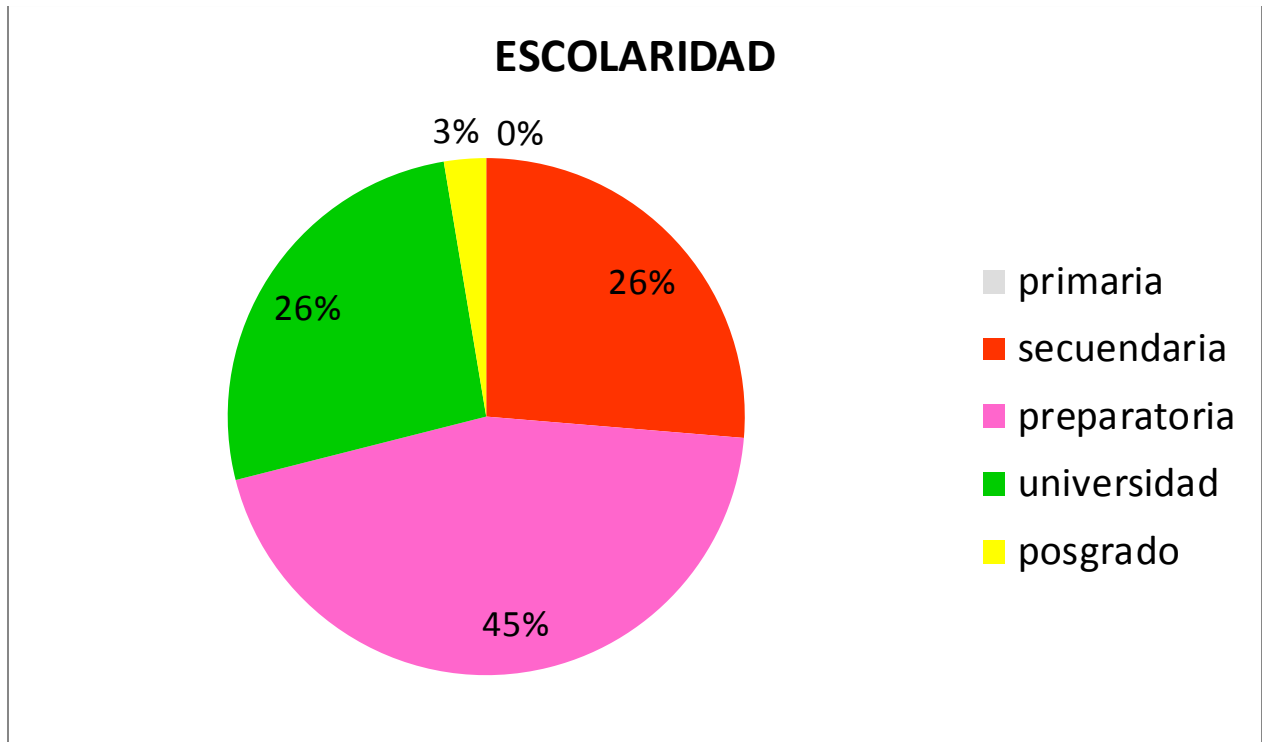
Gráfica 2. EDAD



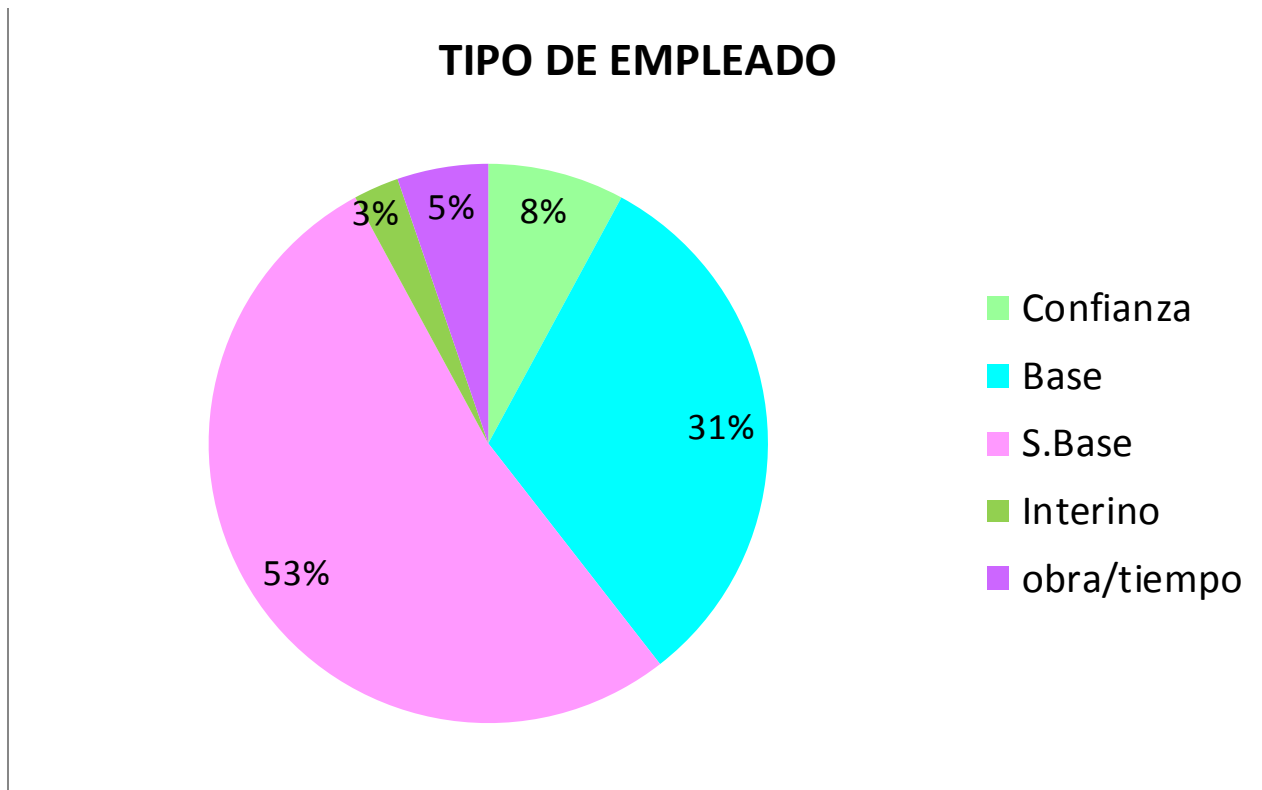
Gráfica 3. ESTADO CÍVIL



Gráfica 4. ESCOLARIDAD

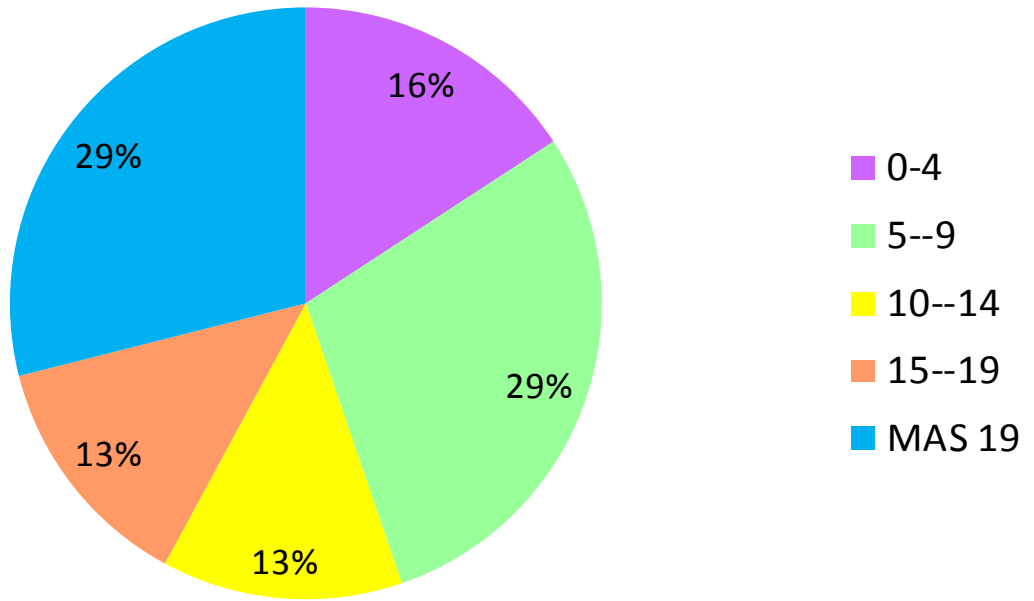


Gráfica 5. TIPO DE EMPLEADO



Gráfica 6. ANTIGÜEDAD

ANTIGÜEDAD

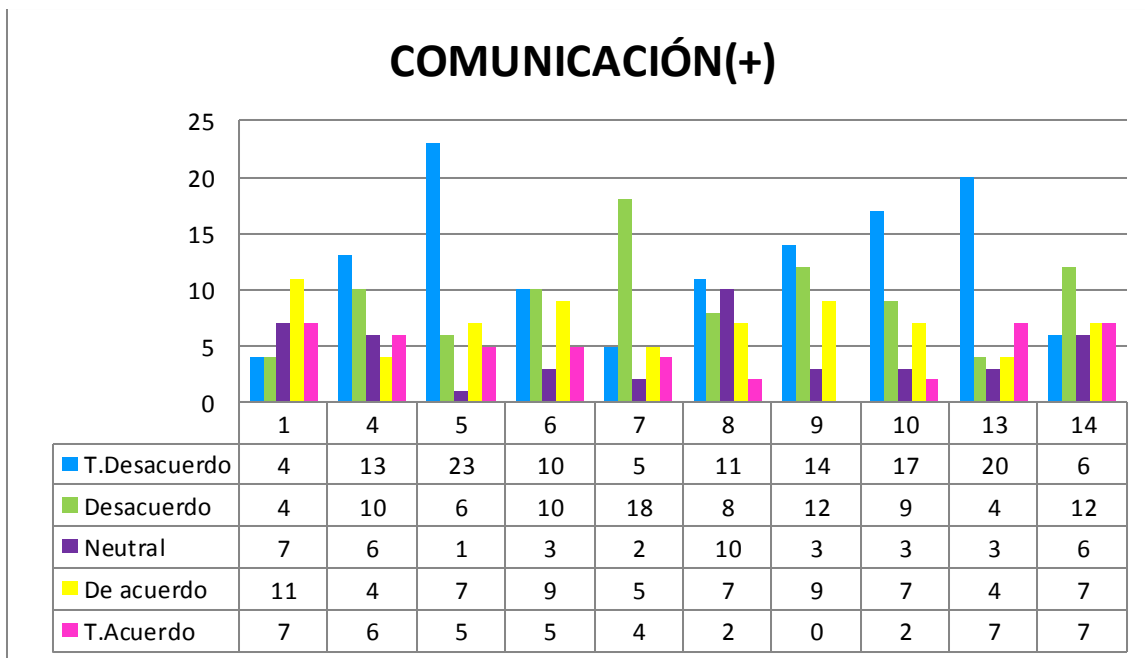


7.1 Conclusión

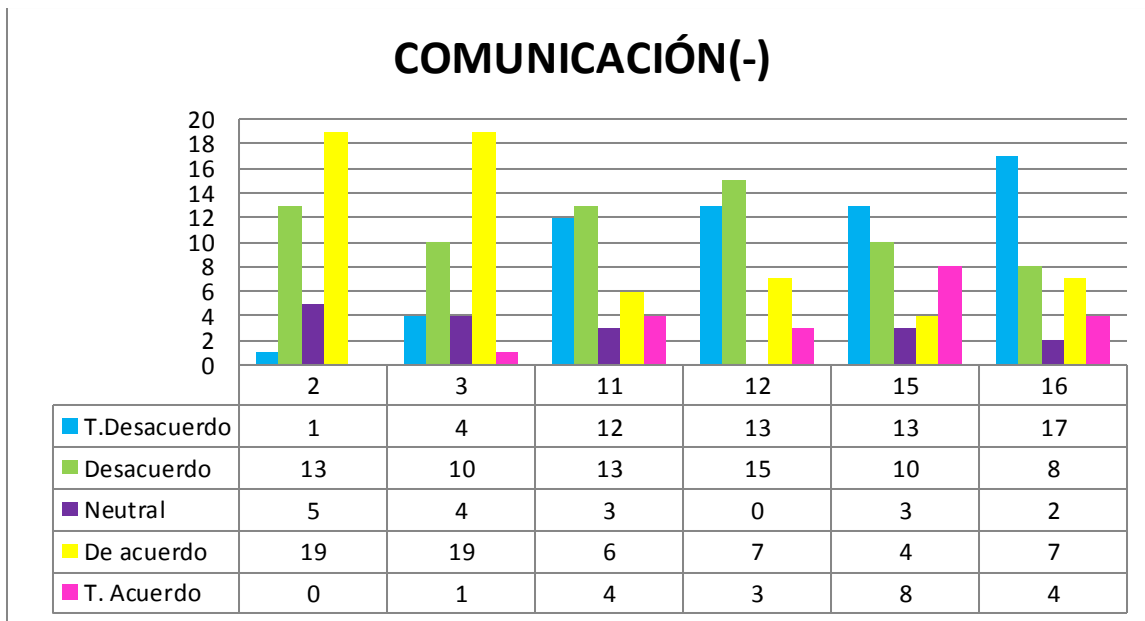
Para poder conocer el impacto de cada uno de los factores en el clima laboral se elaboro un cuestionario tomando como referencia a Nacional Financiera (NAFI) que aunque siendo una institución privada también evalúa el clima laboral, dicho cuestionario se conforma de 59 preguntas, las cuales están distribuidas en los cuatro factores (comunicación, liderazgo, motivación y condiciones de trabajo) ya mencionados a lo largo de la investigación las cuales están dirigidas a los trabajadores que labora en el departamento de Parasitología Agrícola de la UACH, estos cuestionarios pretenden evaluar que tan presente esta cada uno de estos en el clima laboral que se lleva a cabo dentro del departamento.

Cabe mencionar que el cuestionario se aplicó a 38 empleados del departamento de Parasitología Agrícola, en el cual los empleados contestaron cada una de las preguntas de los cuatro factores de acuerdo a su criterio, con la recopilación y análisis de información a partir de los cuestionarios se obtienen los siguientes resultados;

Gráfica 7. COMUNICACIÓN(+)



Gráfica 8. COMUNICACIÓN(-)

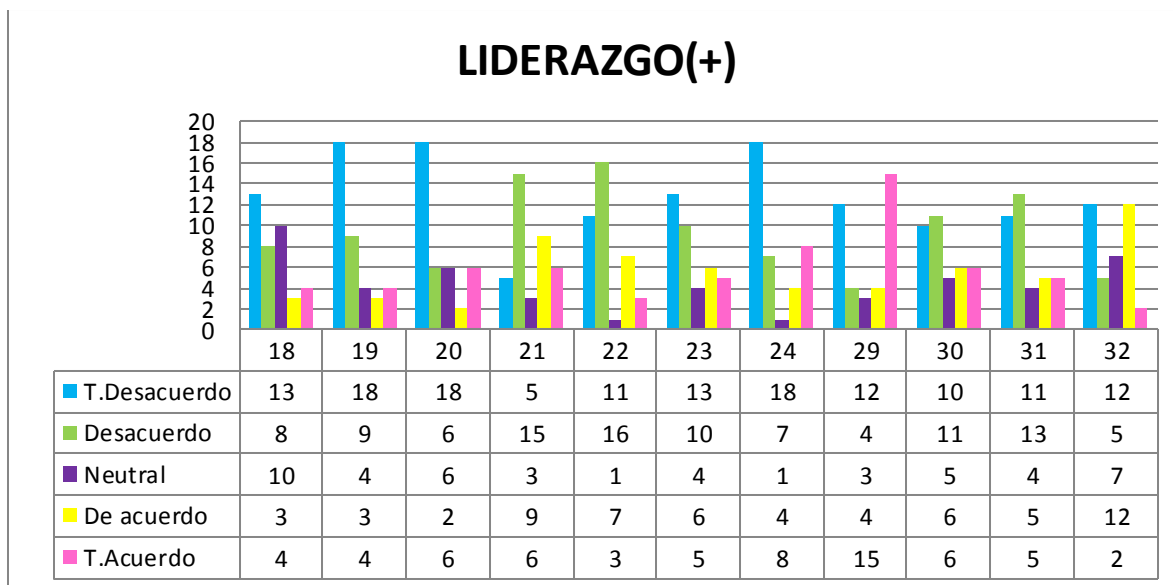


De acuerdo a las graficas de comunicación se puede concluir que al departamento de parasitología agrícola, le hace falta comunicación entre sí, específicamente entre el superior y el subordinado, debido a que los empleados no se sienten con la confianza de poder expresar sus decisiones, siendo que este factor es de suma importancia para que una organización funcione correctamente y lleve a cabo sus procesos.

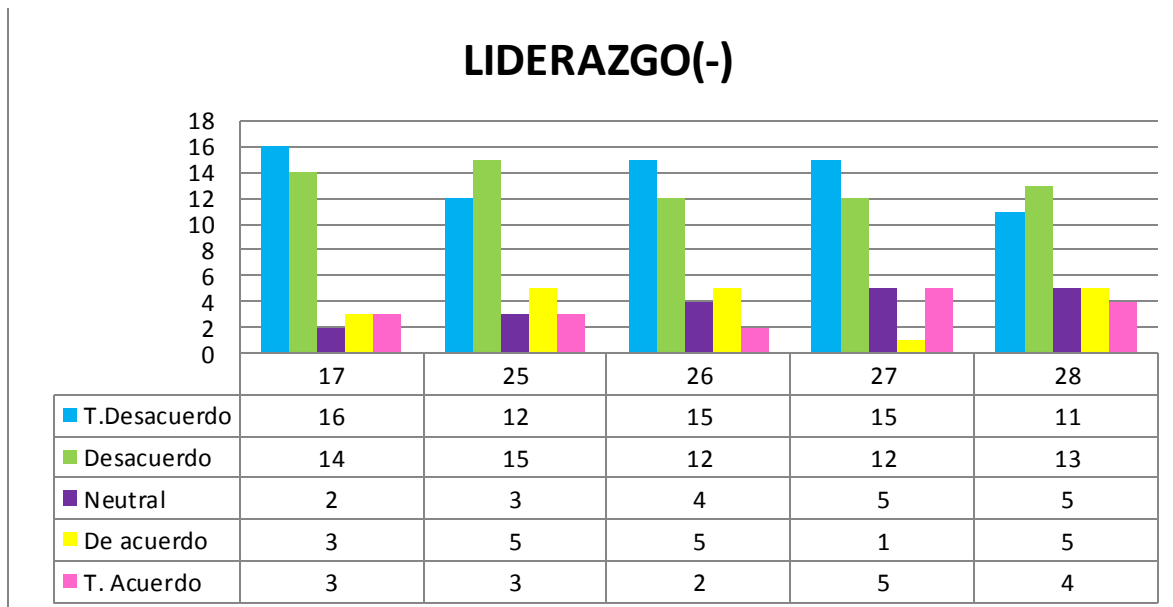
Las graficas se evaluaron de la siguiente manera:

Se dividieron las preguntas según su carga ya que como se puede observar en el cuestionario había preguntas de dos tipos de carga positiva y negativas, ejemplo la pregunta número 5 considerada como carga positiva que dice **Expreso con franqueza lo que pienso** la mayoría contestó en el número más bajo que es 1 está en total desacuerdo lo cual refleja que las personas no se sienten con la libertad de expresar sus opiniones hacia los superiores, así como esta pregunta se encuentran algunas otras en la misma situación y lo mismo ocurre con las preguntas de carga negativa las cuales se colocan en el número más alto, lo cual indica que están en total acuerdo con la pregunta en carga negativa.

Gráfica 9. LIDERAZGO(+)

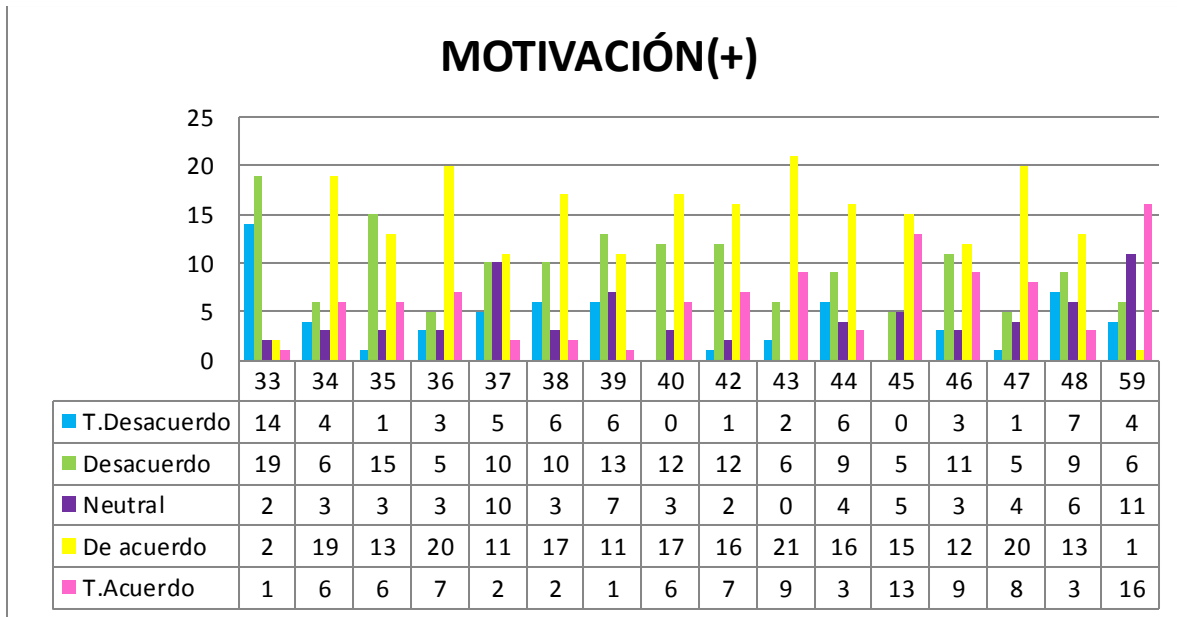


Gráfica 10. LIDERAZGO(-)



A partir de los resultados de comunicación y la relación que existe con el liderazgo se puede concluir que, en el Departamento de Parasitología Agrícola se lleva a cabo el liderazgo autocrático, debido a que el poder y la toma de decisiones solo se centraliza en el líder y no toma en cuenta a sus seguidores, por lo que al departamento le hace falta llevar a cabo un tipo de liderazgo democrático, en donde el líder invita a sus miembros a formar parte del proceso de toma de decisiones.

Gráfica 11. MOTIVACIÓN(+)



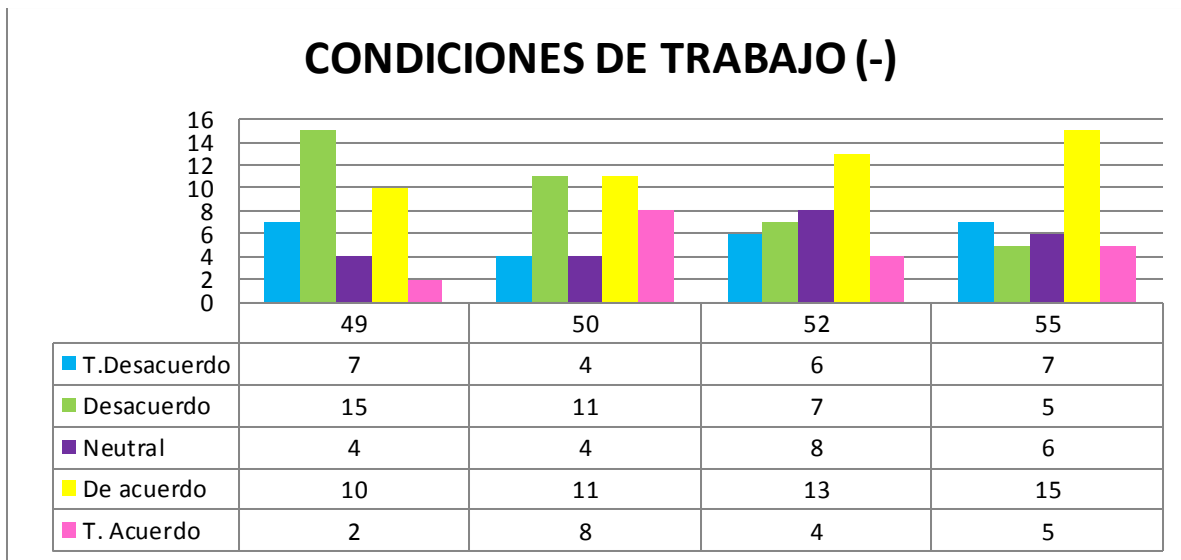
Gráfica 12. MOTIVACIÓN(-)



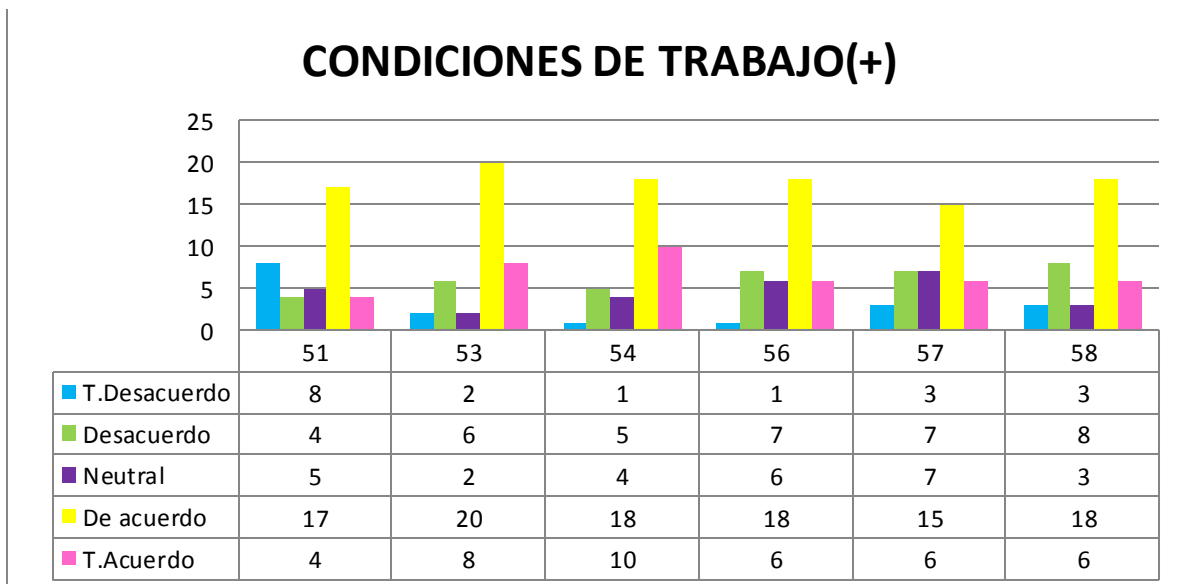
Dentro del factor motivación nos podemos dar cuenta que no es un problema tan alarmante ya que si su líder no les motiva a realizar su trabajo, existe un sindicato que los ampara y los motiva a cumplir con sus actividades.

Visto de otra manera es fundamental que un empleado se sienta motivado al asistir a su trabajo ya que si no esto podría generar una rotación de personal frecuente y el trabajo no sería eficiente.

Gráfica 13. CONDICIONES DE TRABAJO (-)



Gráfica 14. CONDICIONES DE TRABAJO(+)



Chapingo es una de las instituciones de mayor prestigio ya que sus instalaciones son las más adecuadas para desempeñar sus actividades dentro de su área de trabajo es por ello que los resultados obtenidos son, que las condiciones en que los trabajadores del departamento de Parasitología Agrícola se encuentran son las óptimas.

De acuerdo con la evaluación de los factores se concluye con la comprobación de la hipótesis planteada al inicio del trabajo de investigación la cual es que la comunicación,

liderazgo, motivación y condiciones de trabajo originan un clima laboral negativo debido a que por el tipo de empleado es como asumen sus responsabilidades.

RECOMENDACIONES

A continuación se darán a conocer una serie de recomendaciones que ayuden al departamento a mejorar su clima laboral, para que sus empleados sean más productivos y se realicen el trabajo con mejor calidad.

- Realizar un informe dirigido al departamento de parasitología agrícola, con el estudio realizado para poder aportar, por un lado, elementos a los directivos y a los trabajadores de la institución para mejorar las condiciones laborales existentes.
- Integrar equipos de trabajo en donde la participación de los empleados sea primordial y se logre cumplir con los objetivos.
- Se recomienda llevar a cabo un tipo de liderazgo democrático, para que los empleados formen parte de la toma de decisiones y se sientan parte de la institución.
- Motivar a los empleados no solo con incentivos monetarios, sino también con el reconocimiento de antigüedad, puntualidad y mejor desempeño por parte de los jefes.
- Mantener el área de trabajo con las condiciones óptimas para poder desempeñar sus actividades.
- Diseñar un curso de capacitación para mejorar la cultura organizacional, así como para retroalimentar la deficiente comunicación que hay entre el líder y su equipo de trabajo y así se pueda fortalecer el clima laboral. En él se impartirán temas que ayuden a conocer un poco más sobre la importancia y repercusión de la comunicación, liderazgo, motivación y las condiciones de trabajo en el ámbito laboral.

ANEXO



Universidad Autónoma del Estado de
México
Centro Universitario UAEM Texcoco



Datos de las encuestadoras

Nombres: Leydi Marlen Olvera Sánchez/Blanca Azucena Jiménez Pazaran

Escolaridad: 8° semestre de la Licenciatura en Administración

No. De encuesta : _____

La aplicación del siguiente cuestionario tiene como objetivo complementar la información de nuestro trabajo de investigación sobre el tema Clima Laboral, por lo cual, solicitamos su cooperación. Agradecemos de antemano su valiosa participación. Es importante mencionar que las respuestas se tratarán y procesarán de forma CONFIDENCIAL. Conteste según su criterio.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que de respuesta a las siguientes preguntas.

Datos del encuestado(a)

Genero	M	F			
Estado civil	Soltero	Casado	Divorciado	Viudo	Unión Libre
Escolaridad	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Universidad	Posgrado
Edad: _____					

Tipo de empleado:	Confianza	Base	Sindicalizado de base	Interino	Obra/Tiempo determinado
-------------------	-----------	------	-----------------------	----------	-------------------------

Antigüedad:	0-4 años	5-9 años	10-14 años	15-19 años	Más de 19 años
-------------	----------	----------	------------	------------	----------------

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla correspondiente según su criterio siendo que:

1 totalmente en desacuerdo

2 en desacuerdo

3 neutral

4 de acuerdo

5 totalmente de acuerdo.

N°	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	Convivo constantemente con mis compañeros de trabajo.					
2	En mi área dejamos el trabajo para el final.					
3	Dejo mi trabajo para otro día.					
4	Experimento ideas nuevas en mi área de trabajo.					
5	Expreso con franqueza lo que pienso.					
6	Me siento libre para pedir un aumento de sueldo.					
7	Participo en otras actividades fuera del trabajo.					
8	Convivo mucho tiempo con mis compañeros dentro de mi área de trabajo.					
9	Trato problemas personales con mis compañeros de trabajo.					
10	Mi jefe explica a detalle las actividades encomendadas.					
11	Las reglas y normas del departamento son bastante vagas y ambiguas.					
12	Tengo dudas porque no sé exactamente lo que tengo hacer.					
13	Me llevo bien con compañeros que ocupan puestos más altos que el mío.					
14	Me informan totalmente de los objetivos logrados en el departamento.					
15	Los compañeros crean problemas hablando de otros a sus espaldas.					
16	Mi jefe se dirige a mí en tono autoritario.					
17	Me siento muy presionado en mi área de trabajo.					
18	Existe espíritu de grupo en mi área de trabajo.					
19	Las actividades que se realizan dentro del área están bien planificadas.					
20	Tengo pequeños descansos dentro de mi horario de trabajo.					
21	Mi jefe valora mis ideas aportadas.					
22	Mi responsabilidad está claramente definida.					
23	Mi jefe supervisa constantemente las actividades que realizo.					
24	En mi área es importante ayudarnos entre sí a resolver dificultades en el trabajo.					
25	Se me presiona constantemente para cumplir con las actividades asignadas.					
26	Me siento obligado al cumplimiento de las reglas y normas del departamento.					
27	Siento que los métodos de trabajo son los mismos desde hace mucho tiempo.					
28	Mi jefe no cede a las exigencias dentro de mi área de trabajo para la realización de mis actividades.					
29	Procuro realizar mi trabajo mejor cada día.					
30	Las normas cambian constantemente dentro de mi área de trabajo.					
31	Mi jefe me realmente en las actividades que realizo dentro de mi área de trabajo.					

Instrucciones: Marque con una "X" la casilla correspondiente según su criterio siendo que:

1 totalmente en desacuerdo

2 en desacuerdo

3 neutral

4 de acuerdo

5 totalmente de acuerdo.

N°	Afirmaciones	1	2	3	4	5
32	Mi jefe nos hace participes en los proyectos futuros del departamento.					
33	Si un empleado llega tarde lo compensa saliendo tarde.					
34	Aquí se trabaja con entusiasmo.					
35	Mi jefe incorpora al personal recién contratado para que se sienta a gusto.					
36	Siempre termino el trabajo pendiente a tiempo.					
37	Es bien visto que alguien haga las cosas de diferente manera.					
38	Me preocupo por los demás y los apoyo.					
39	Mi jefe me suele felicitar si desempeño bien mi trabajo.					
40	Las actividades asignadas las realizo bien a la primera.					
41	Solo estoy pendiente del reloj para dejar el trabajo.					
42	Soy capaz de tomar mis propias decisiones en el área de trabajo.					
43	Tengo iniciativa para realizar mis actividades dentro de mi área de trabajo.					
44	Mi jefe me anima a tener confianza en mí mismo cuando surge un problema en mi área de trabajo.					
45	Me esfuerzo por sobresalir en mi área de trabajo.					
46	Me animan a aprender cosas aunque no sean aplicables a mi trabajo.					
47	Me siento orgulloso de la organización.					
48	Mi jefe me estimula para ser más eficiente y ordenado.					
49	En mi lugar de trabajo hay objetos desordenados.					
50	En mi área de trabajo siempre hay mucha gente.					
51	Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas en mi área de trabajo.					
52	Hace demasiado calor en el trabajo.					
53	La iluminación es muy buena.					
54	Mi lugar de trabajo es agradable.					
55	Es necesaria una decoración nueva en el área de trabajo.					
56	Tengo las condiciones óptimas para realizar mi trabajo.					
57	Mi lugar de trabajo tiene buena ventilación.					
58	El mobiliario esta normalmente bien colocado.					

59.- ¿Qué me motiva a llegar todos los días a mi trabajo?

a) Familia	b) Metas personales	c) El salario	d) La rutina	e) Me gusta mi trabajo
------------	---------------------	---------------	--------------	------------------------

Otra: _____

CURSO-TALLER DE CAPACITACIÓN

“Factores que determinan un Clima
Laboral Positivo”

Elaborado por:
Blanca Azucena Jimenez Pazaran
Leydi Marlen Olvera Sanchez

INTRODUCCIÓN

El entorno actual demanda a las empresas una cultura de aprendizaje, desarrollo de competencias y un espíritu de superación que motive a adquirir conciencia de la necesidad de capacitarse. En la Universidad Autónoma Chapingo, específicamente en el departamento de parasitología agrícola, se detectó que el personal tiene una comunicación deficiente, que provoca una inadecuada organización y desempeño de las actividades que realizan los empleados dentro del área, un liderazgo poco eficiente y falta de equipos de trabajo, Por lo anterior: ¿Cómo puede la empresa mejorar el desempeño de sus empleados? El objetivo fue analizar cómo los factores: comunicación, liderazgo, la motivación y condiciones de trabajo, determinan el clima laboral dentro del Departamento.

El sujeto fue el departamento de parasitología agrícola de la UACH. Las herramientas fue un cuestionario. El procedimiento fue determinar la situación actual respecto a capacitación, elaborar: temario del curso, plan de sesión, guía del instructor, el material de apoyo, posterior a ello se integró la información en un manual del instructor y del participante. El resultado fue un manual para el instructor y uno para el participante. Los empleados lograran comprender la importancia de los equipos de trabajo, de la adecuada comunicación, liderazgo eficiente, la importancia de la motivación, así como de las condiciones de trabajo.

TEMARIO DEL CURSO

PLAN DE SESIÓN						
INSTRUCTORES: Blanca Azucena Jimenez Pazaran y Leydi Marlen Olvera Sanchez		FECHA: ____, ____, ____		LUGAR: Instalaciones del Auditorio "Ignacio Olmedo"		
Objetivo general del Curso: Obtener los Conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.			Objetivos de la sesión: Aprender a integrarse en equipos de trabajo para desarrollar eficientemente las actividades de trabajo logrando optimizar el tiempo. Conocer la cultura organizacional de la Universidad Autónoma Chapingo.			
Contenido de la sesión:		1.- Introducción 2.-Concepto y elementos barreras de comunicación 3.- Cultura y Clima Organizacional				
Tiempo Total:		1 hrs. 30 min.				
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material de Apoyo	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Pase de lista Presentación formal por parte del instructor y los Participantes.	Se presenta ante los Participantes	Se presentan con sus compañeros e instructor	Diálogo	- Cañón - Computadora - Diapositivas	30 min.	No aplica
Se da inicio al curso.	Da inicio al desarrollo de cada uno de los temas planteados.	Se preparan para tomar asiento y escuchar la exposición.	Diálogo	Power Point	30 min.	No aplica
Estudio de Caso	Explica las instrucciones de la actividad.	Se reúne con su equipo de trabajo asignado.	Diálogo y exposición oral	-Hoja de lectura - Cartulina - Plumones	30 min.	Si aplica

PLAN DE SESION

INSTRUCTORES: Blanca Azucena Jimenez Pazaran y Leydi Marlen Olvera Sanchez		FECHA: ____, ____, ____	LUGAR: Instalaciones del Auditorio "Ignacio Olmedo"			
Objetivo general del Curso: Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.		Objetivos de la sesión: Conocer los beneficios y el impacto que se tiene en la productividad de los empleados al desarrollar un liderazgo eficiente.				
Contenido de la sesión:		4.- Concepto y definición de Líder 5.- Rol de Líder 6.- El liderazgo en las Organizaciones				
Tiempo Total:		2 hrs. 10 min.				
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material de Apoyo	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Pase de Lista Se entregan los trípticos	Explica su contenido	Analiza y Observa su contenido	Diálogo y exposición	- Cañón - Computadora - Diapositivas - Cartulina - Plumones	30 min	No aplica
Se realiza la organización de la representación de liderazgo	Da indicaciones para su desarrollo	Se preparan para actuar	Diálogo	- Vestuario	50min.	No aplica
Se realiza evaluación de la sesión.	Da indicaciones sobre la exposición oral	Se preparan para la exposición	Diálogo	- Cartulina - Plumones	50 min.	Si aplica

PLAN DE SESION

INSTRUCTORES: Blanca Azucena Jimenez Pazaran y Leydi Marlen Olvera Sanchez		FECHA: ____, ____, ____	LUGAR: Instalaciones del Auditorio "Ignacio Olmedo"			
Objetivo general del Curso: Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.			Objetivos de la sesión: Conocer de qué manera influye la motivación y las condiciones de trabajo en la productividad del personal.			
Contenido de la sesión:		7.- Importancia, Concepto y definición de motivación. 8.- Seguridad y Riesgos en el área de trabajo.				
Tiempo Total:		1 hrs. 40 min.				
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material de Apoyo	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Se da inicio a la sesión	Habla sobre la introducción de la información	Escucha y analiza la exposición	Diálogo	- Cañón - Computadora - Diapositivas	30 min.	No aplica
Se Realiza una actividad final	Indicaciones.	Proceden a realizar la última actividad	Técnica: El Laberinto	- Sillas - Pañuelo	40 min.	Si aplica
Se concluye el curso	Da las gracias	Cada uno expone lo aprendido en el curso.	Diálogo	Ninguno	30 min.	No aplica

MANUAL DEL INSTRUCTOR

CURSO-TALLER DE
CAPACITACIÓN

“Factores que determinan un Clima
Laboral Positivo”

Elaborado por:
Blanca Azucena Jimenez Pazaran
Leydi Marlen Olvera Sánchez

ÍNDICE

Introducción general.....	2
Objetivo general del curso.....	2
Guía del instructor.....	3
Requerimientos de capacitación.....	8
Requerimientos del lugar de capacitación.....	8
Requerimientos de entrada.....	9
Descripción del equipo requerido e instrucciones de uso.....	9
Sugerencias y recomendaciones para las actividades de capacitación.....	10
Material didáctico.....	10
Formato de hojas de material de apoyo.....	11
Formato de evaluación del curso de capacitación.....	19

INTRODUCCIÓN

El entorno actual demanda a las empresas una cultura de aprendizaje, desarrollo de competencias y un espíritu de superación que motive a adquirir conciencia de la necesidad de capacitarse. En la Universidad Autónoma Chapingo, específicamente en el departamento de parasitología agrícola, se detectó que el personal tiene una comunicación deficiente, que provoca una inadecuada organización y desempeño de las actividades que realizan los empleados dentro del área, un liderazgo poco eficiente y falta de equipos de trabajo, Por lo anterior: ¿Cómo puede la empresa mejorar el desempeño de sus empleados? El objetivo fue analizar cómo los factores: comunicación, liderazgo, la motivación y condiciones de trabajo, determinan el clima laboral dentro del Departamento.

El sujeto fue el departamento de parasitología agrícola de la UACH. Las herramientas fue un cuestionario. El procedimiento fue determinar la situación actual respecto a capacitación, elaborar: temario del curso, plan de sesión, guía del instructor, el material de apoyo, posterior a ello se integró la información en un manual del instructor y del participante. Los resultados fueron un manual para el instructor y uno para el participante, y la impartición del curso. Como conclusión los empleados lograron comprender la importancia de los equipos de trabajo, de la adecuada comunicación, liderazgo eficiente, la importancia de la motivación, así como de las condiciones de trabajo.

SESIÓN 1

Nombre del Curso:	Factores que determinan un Clima Laboral positivo					
Objetivo del Curso:	Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.					
Tema:	1.- Introducción					
Objetivo del Tema:	Los empleados de la empresa comprenderán el contenido del curso, los objetivos de la temática a desarrollar, el tiempo de duración del curso, aprenderán a desarrollar los conocimientos adquiridos y aplicarlos en su vida laboral.					
Tiempo del Tema:	30 min.					
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material Didáctico	Tiempo Parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes				
<p>Dar la bienvenida a los participantes, así como también la presentación formal del instructor y de los participantes.</p> <p>Explicar las instrucciones pertinentes para el desarrollo del curso, exponer los objetivos y beneficios que esto contraiga.</p>	<p>1. Se presenta ante los participantes y coordina la presentación de los participantes.</p> <p>2. Explica el contenido del plan del curso.</p> <p>3. Menciona los objetivos y beneficios del curso.</p>	<p>1. Se presentan a los demás compañeros de acuerdo a las instrucciones del instructor.</p> <p>2. Participan en las actividades a desarrollar.</p>	<p>Presentación individual de cada participante y la del instructor correspondiente.</p>	<p>- Cañón</p> <p>- Computadora</p> <p>- Diapositivas</p>	<p>30 min.</p>	<p>No aplica</p>

SESIÓN 2

Nombre del Curso:	Factores que determinan un Clima Laboral positivo					
Objetivo del Curso:	Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.					
Tema:	2.-Concepto y elementos barreras de comunicación					
Objetivo del Tema:	Saber cómo mantener una buena comunicación con cada uno de los compañeros, fortaleciendo las relaciones de los equipos de trabajo.					
Tiempo del Tema:	30 min.					
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material Didáctico	Tiempo Parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes				
<p>Pase de lista</p> <p>Aquí se expondrá que es la comunicación.</p> <p>Cuáles son sus propósitos, tipos de comunicación, su proceso y las barreras de comunicación que se presentan tanto en la vida laboral como en la personal que pueden afectar el desempeño en el trabajo.</p>	<p>1. Expone el contenido del tema.</p> <p>2. Realiza una dinámica con los participantes sobre el tema.</p> <p>3. Aclara dudas que se presenten.</p>	<p>1. Participan en la dinámica que el instructor designa.</p>	<p>Presentación de cada uno de los participantes.</p> <p>Actuación.</p> <p>Dialogo (expresión verbal)</p>	<p>- Cañón</p> <p>- Computadora</p> <p>- Diapositivas</p>	<p>30 min</p>	<p>No aplica</p>

SESIÓN 3

Nombre del Curso:	Factores que determinan un Clima Laboral positivo					
Objetivo del Curso:	Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.					
Tema:	3.- Cultura y Clima Organizacional					
Objetivo del Tema:	Conocer los factores, elementos y valores que identifican a una organización de otra.					
Tiempo del Tema:	30 min.					
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material Didáctico	Tiempo Parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes				
<p>Pase de lista.</p> <p>Aquí se expondrá el concepto la definición, elementos e importancia de la cultura organizacional y se llevara a cabo una dinámica para evaluar el aprendizaje obtenido por los participantes.</p>	<p>1. Expone el contenido del tema.</p> <p>2. Realiza una dinámica con los participantes sobre el tema.</p> <p>3. Aclara dudas que se presenten.</p>	<p>1. Participan en la dinámica que el instructor designo.</p> <p>2. Aportan sus conclusiones por el tema.</p>	<p>Diálogo y exposición oral</p>	<p>- Cañón</p> <p>- Computadora</p> <p>- Diapositivas</p> <p>-Hoja de lectura</p> <p>- Cartulina</p> <p>- Plumones</p> <p>- Hoja del estudio de caso</p>	<p>30 min</p>	<p>Si aplica</p>

SESIÓN 4

Nombre del Curso:	Factores que determinan un Clima Laboral positivo					
Objetivo del Curso:	Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.					
Tema:	4.- Concepto y definición de Líder					
Objetivo del Tema:	Conocer las dimensiones del concepto de líder.					
Tiempo del Tema:	30 min.					
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material Didáctico	Tiempo Parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes				
Pase de lista Se expone el concepto y definición de liderazgo.	1. Se procede a explicar cada uno de los puntos del tema. 2. Retroalimenta las aportación y dudas de los participantes.	1.- Expresan su opinión y dudas sobre el tema y la Dinámica.	Dialogo (expresión Verbal).	- Cañón - Computadora - Diapositivas	30 min	No aplica

SESIÓN 5

Nombre del Curso:	Factores que determinan un Clima Laboral positivo					
Objetivo del Curso:	Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.					
Tema:	5.- Rol de Líder					
Objetivo del Tema:	Conocer las características de un líder eficiente.					
Tiempo del Tema:	50 min					
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material Didáctico	Tiempo Parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes				
Pase de lista Exponer las características del papel que desempeña un líder así como la importancia y los beneficios de la aplicación de sus aptitudes en una organización.	1. Se procede a explicar cada uno de los puntos del tema. 2. Retroalimenta las aportación y dudad de los participantes. 3.- Da indicaciones para el desarrollo de la interpretación de liderazgo	1. Expresa su punto de vista con los participantes y el instructor. 2. Se da una retroalimentación en equipo. 3.- Se organizan para actuar 4- Exponen sus conclusiones por equipo	Dialogo (expresión Verbal).	- Cañón - Computadora - Diapositivas	50 min	Si aplica

SESIÓN 6

Nombre del Curso:	Factores que determinan un Clima Laboral positivo					
Objetivo del Curso:	Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.					
Tema:	6.- El liderazgo en las Organizaciones					
Objetivo del Tema:	Conocer los beneficios y el impacto que se tiene en la productividad de los empleados al desarrollar un liderazgo eficiente.					
Tiempo del Tema:	50 min.					
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material Didáctico	Tiempo Parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes				
Pase de lista Explicación de la teoría X y Y, Así como los beneficios y el impacto en la productividad de una organización.	1. Se procede a explicar cada uno de los puntos del tema. 2. Retroalimenta las aportación y dudas de los participantes. 3.- Da instrucción sobre la exposición oral.	1. Participan en la actividad asignada a desarrollar. 2. Expresan su opinión y dudas sobre el tema y la dinámica. 3.- Se preparan para la exposición	Diálogo (expresión Verbal).	- Cañón - Computadora - Diapositivas - Cartulina - Plumones	50 min.	Si aplica

SESIÓN 7

Nombre del Curso:	Factores que determinan un Clima Laboral positivo					
Objetivo del Curso:	Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.					
Tema:	7.- Importancia, Concepto y definición de motivación.					
Objetivo del Tema:	Conocer la importancia de la motivación en la productividad del personal en una Organización.					
Tiempo del Tema:	30 min					
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material Didáctico	Tiempo Parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes				
Pase de lista Se da inicio a la sesión. Se exponen la importancia, concepto y definición de motivación.	1. Se procede a explicar cada uno de los puntos del tema. 2. Retroalimenta las aportación y dudas de los participantes.	1. Participan en la actividad asignada a desarrollar. 2. Expresan su opinión y dudas sobre el tema y la dinámica.	Diálogo	- Cañón - Computadora - Diapositivas	30 min.	No aplica

SESIÓN 8

Nombre del Curso:	Factores que determinan un Clima Laboral positivo					
Objetivo del Curso:	Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.					
Tema:	8.- Seguridad y Riesgos en el área de trabajo.					
Objetivo del Tema:	Conocer la importancia de la seguridad y riesgos en el área de trabajo.					
Tiempo del Tema:	40 min.					
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material Didáctico	Tiempo Parcial	Evaluación
	Instructor	Participantes				
Se expone como prevenir riesgos en el área de trabajo así como las condiciones de seguridad que deben tener las instalaciones.	1. Se procede a explicar cada uno de los puntos del tema. 2. Retroalimenta las aportación y dudas de los participantes.	1. Participan en la actividad asignada a desarrollar. 2. Expresan su opinión y dudas sobre el tema y la dinámica. 3.- Proceden a realizar la última actividad.	Técnica: El Laberinto	- Sillas - Pañuelo	40 min.	Si aplica
Se concluye el curso	3.-Da las gracias a los participantes	4,. Cada participante expone lo aprendido en el curso	Diálogo	Ninguno	30 min	No aplica

BIBLIOGRAFÍA

Delors, Jaques (1996). *La educación encierra un tesoro*. Primera edición. México: Santillana ediciones Unesco.

Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*. Octava edición. México: Pearson educación.

Hernández, Laos (2006). *Mercado laboral y capacitación. Un análisis regional para México*. Primera edición. México: P y V editores.

Trueba, Alberto & Trueba, Jorge (2008). *Ley Federal del trabajo*. 88ª. Edición actualizada. México: Editorial Porrúa.

Mercado, Salvador (2001). *Administración aplicada, teoría y práctica. Primera parte*. Segunda edición. México: Editorial LIMUSA.

Norma Técnica de Competencia Laboral de CONOCER. CRCH 0542.02. *Diseño e impartición de cursos de capacitación*. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

Pinto, Roberto (2000). *Proceso de capacitación*. Tercera edición. México: Editorial Diana.

Reza, Jesús Carlos (2000). *Como aplicar los principios de la capacitación en la organización*. Primera edición. México: Panorama Editorial.

Rodríguez, Joaquín (2000). *Administración moderna del personal*. Quinta edición. México: ECAFSA editores.

Siliceo, Alfonso (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Tercera edición. México: Editorial LIMUSA.

ANEXO 1
LISTA DE ASISTENCIA

NOMBRE DEL CURSO: "Factores que determinan un Clima Laboral Positivo"

INSTRUCTORES: Blanca Azucena Jiménez Pazaran y Leydi Marlen Olvera Sánchez

FECHA: _____/_____/____

LISTA DE ASISTENCIA

Nº	NOMBRES	APELLIDO MATERNO	APELLIDO PATERNO	CORREO	TELEFONO	FIRMA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

ANEXO 2

EXAMEN RELACIONADO CON EL CURSO DE CAPACITACIÓN

Sesión 2 y 3

Comunicación

Marque con una "x" su respuesta según corresponda.

1. ¿Qué entiende por comunicación?

- a) Es un proceso dinámico que se da cuando una persona desea transmitir algo.
- b) Es la capacidad que tiene una persona para obtener la atención de los demás.
- c) Proceso donde se establecen las ideas, sentimientos, actitudes hacia los demás.

2. ¿Qué tipo de comunicación se da más en la empresa?

- a) Oral_____ b) escrita_____ c) descendente_____

3. ¿De qué manera se presenta más la comunicación dentro de la empresa?

- a) Ascendente_____ b) Descendente_____ c) Horizontal_____

4. La comunicación dentro de la empresa es adecuado.

- a) Sí_____ b) No_____ c) A veces _____

5. La comunicación entre los integrantes del equipo de trabajo es clara y Precisa.

- a) Sí_____ b) No_____ c) A veces _____

6. ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan en la comunicación dentro de la empresa?

7. ¿Su comunicación es clara con los demás compañeros?

- a) Sí_____ b) No_____ c) A veces _____

8. ¿Procura utilizar un mejor vocabulario y una mejor pronunciación con las palabras que utiliza?

- a) Sí_____ b) No_____ c) A veces _____

9. ¿Intenta ser tranquilo y sereno cuando mantiene una conversación?

- a) Sí_____ b) No_____ c) A veces _____

10. ¿Qué entiende por barreras de comunicación?

- a) Son los conflictos que se dan durante un tema de conversación entre dos personas
- b) Son los obstáculos que se presentan para mantener una conversación con una persona
- c) Es una mala recepción de información de lo que se quiere transmitir

11. ¿Qué tipos de barreras de comunicación son más frecuentes en la empresa?

- a) Semánticas, administrativas y lingüísticas
- b) Físicas, fisiológicas y psicológicas
- c) Todas las anteriores.

ANEXO 3

EXAMEN RELACIONADO CON EL CURSO DE CAPACITACIÓN

SESION 4,5 Y 6.

1. ¿Qué entiende por liderazgo?

- a) Es el poder de poder mandar a los demás.
- b) Conjuntos de capacidades que tiene una persona para influir en el comportamiento de un grupo de personas para lograr un fin en común.
- c) Es la capacidad de dirigir, ordenar, incentivar a un equipo de trabajo.

2. ¿Qué entiende por líder?

- a) Es toda persona que nace para mandar ante los demás.
- b) Es aquel que nace no se hace.
- c) Es aquella persona que dirige a un grupo de individuos para lograr los objetivos de una empresa.

3. ¿Qué tipo de liderazgo se maneja en la empresa?

- a) Autócrata_____ b) Democrático_____ c) Liberal_____

4. Está de acuerdo con la siguiente cita “el líder nace, no se hace”

- a) Sí _____ b) No _____ ¿Por qué? _____

5. ¿Qué entiende por teoría “X”?

- a) Describe el comportamiento de las personas flojas, dependientes, irresponsables dentro de una organización.
- b) Describe el comportamiento de las personas dinámicas, independientes, responsables dentro de una empresa.
- c) Es aquella que describe a las personas flojas, independientes, irresponsables y dinámicas en una organización.

6. ¿Qué entienden por teoría “Y”?

- a) Describe el comportamiento de las personas flojas, dependientes, irresponsables dentro de una organización.
- b) Es aquella que describe a las personas flojas, independientes, irresponsables y dinámicas en una organización.
- c) Describe el comportamiento de las personas dinámicas, independientes, responsables dentro de una empresa.

7. ¿Con que teoría se identifica más?

- a) X _____ b) Y _____ c) Ninguna _____

8. ¿Qué liderazgo debería existir en la empresa?

9. Seleccione cuál de las siguientes funciones corresponden a las de un líder.

- a) Planear y organizar objetivos, capacitar al personal y fomentar la colaboración en equipo.
- b) Establecer objetivos, mandar a un grupo de personas y ser exigente.
- c) Ordenar, planear, administrar los recursos de una empresa.
- b) Establecer objetivos, mandar a un grupo de personas y ser exigente.c) Ordenar, planear, administrar los recursos de una empresa.

ANEXO 4

SESION 7 Y 8

1.- ¿Qué es la motivación?

- a) Una decisión
- b) Estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones
- c) Ninguna de las anteriores

2.- ¿Qué entiendes por motivación?

3.- ¿Qué tipo de motivación existe en el trabajo?

- a) Intrínseca
- b) Extrínseca
- c) Ninguna de las anteriores

4.- Porque es importantes la seguridad en el trabajo?

5.- ¿Qué medidas de seguridad debe cumplir tu área de trabajo?

MANUAL DEL PARTICIPANTE

CURSO DE CAPACITACIÓN

“Factores que determinan un Clima Laboral Positivo”

Elaborado por:
Blanca Azucena Jimenez Pazarán
Leydi Marlen Olvera Sánchez

ÍNDICE

Introducción general.....	2
Objetivo general del curso.....	3
1.- Introducción al curso.....	4
2.- Concepto, elementos y barreras de comunicación.....	5
3.- Cultura y Clima Organizacional.....	6
4.- Concepto y definición de Líder.....	10
5.- Rol de líder.....	11
6.- El liderazgo en las organizaciones.....	12
7.- Importancia, Concepto y definición de motivación.....	16
8.- Seguridad y riesgos en el área de trabajo.....	18

INTRODUCCIÓN

El entorno actual demanda a las empresas una cultura de aprendizaje, desarrollo de competencias y un espíritu de superación que motive a adquirir conciencia de la necesidad de capacitarse. En la Universidad Autónoma Chapingo, específicamente en el departamento de parasitología agrícola, se detectó que el personal tiene una comunicación deficiente, que provoca una inadecuada organización y desempeño de las actividades que realizan los empleados dentro del área, un liderazgo poco eficiente y falta de equipos de trabajo, Por lo anterior: ¿Cómo puede la empresa mejorar el desempeño de sus empleados? El objetivo fue analizar cómo los factores: comunicación, liderazgo, la motivación y condiciones de trabajo, determinan el clima laboral dentro del Departamento.

El sujeto fue el departamento de parasitología agrícola de la UACH. Las herramientas fue un cuestionario. El procedimiento fue determinar la situación actual respecto a capacitación, elaborar: temario del curso, plan de sesión, guía del instructor, el material de apoyo, posterior a ello se integró la información en un manual del instructor y del participante. El resultado fue un manual para el instructor y uno para el participante, y la impartición del curso. Los empleados lograran comprender la importancia de los equipos de trabajo, de la adecuada comunicación, liderazgo eficiente, la importancia de la motivación, así como de las condiciones de trabajo.

TEMARIO DEL CURSO

PLAN DE SESION						
INSTRUCTORES: Blanca Azucena Jiménez Pazarán y Leydi Marlen Olvera Sánchez		FECHA: ____, ____, ____		LUGAR: Instalaciones del Auditorio "Claudio Olmedo"		
Objetivo general del Curso: Obtener los Conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.			Objetivos de la sesión: Aprender a integrarse en equipos de trabajo para desarrollar eficientemente las actividades de trabajo logrando optimizar el tiempo. Conocer la cultura organizacional de la Universidad Autónoma Chapingo.			
Contenido de la sesión:		1.- Introducción 2.-Concepto y elementos barreras de comunicación 3.- Cultura y Clima Organizacional				
Tiempo Total:		1 hrs. 30 min.				
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material de Apoyo	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Pase de lista Presentación formal por parte del instructor y los participantes.	Se presenta ante los Participantes	Se presentan con sus compañeros e instructor	Diálogo	- Cañón - Computadora - Diapositivas	30 min.	No aplica
Se da inicio al curso.	Da inicio al desarrollo de cada uno de los temas planteados.	Se preparan para tomar asiento y escuchar la exposición.	Diálogo	Power Point	30 min.	No aplica
Estudio de Caso	Explica las instrucciones de la actividad.	Se reúne con su equipo de trabajo asignado.	Diálogo y exposición oral	-Hoja de lectura - Cartulina - Plumones	30 min.	Si aplica

PLAN DE SESION

INSTRUCTORES: Blanca Azucena Jiménez Pazaran y Leydi Marlen Olvera Sánchez		FECHA: ____, ____, ____	LUGAR: Instalaciones del Auditorio "Claudio Olmedo"			
Objetivo general del Curso: Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.		Objetivos de la sesión: Conocer los beneficios y el impacto que se tiene en la productividad de los empleados al desarrollar un liderazgo eficiente.				
Contenido de la sesión:		4.- Concepto y definición de Líder 5.- Rol de Líder 6.- El liderazgo en las Organizaciones				
Tiempo Total:		2 hrs. 10 min.				
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material de Apoyo	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Pase de Lista Se entregan los trípticos	Explica su contenido	Analiza y Observa su contenido	Diálogo y exposición	- Cañón - Computadora - Diapositivas - Cartulina - Plumones	30 min	No aplica
Se realiza la organización de la representación de liderazgo	Da indicaciones para su desarrollo	Se preparan para actuar	Diálogo	- Vestuario	50min.	No aplica
Se realiza evaluación de la sesión.	Da indicaciones sobre la exposición oral	Se preparan para la exposición	Diálogo	- Cartulina - Plumones	50 min.	Si aplica

PLAN DE SESION

INSTRUCTORES: Blanca Azucena Jiménez Pazarán y Leydi Marlen Olvera Sánchez		FECHA: ____, ____, ____	LUGAR: Instalaciones del Auditorio “Claudio Olmedo”			
Objetivo general del Curso: Obtener los conocimientos y herramientas necesarias para originar un clima laboral positivo en el área de trabajo.			Objetivos de la sesión: Conocer de qué manera influye la motivación y las condiciones de trabajo en la productividad del personal.			
Contenido de la sesión:		7.- Importancia, Concepto y definición de motivación. 8.- Seguridad y Riesgos en el área de trabajo.				
Tiempo Total:		1 hrs. 40 min.				
Componentes	Actividades		Técnica Instruccional	Material de Apoyo	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Se da inicio a la sesión	Habla sobre la introducción de la información	Escucha y analiza la exposición	Diálogo	- Cañón - Computadora - Diapositivas	30 min.	No aplica
Se Realiza una actividad final	Indicaciones.	Proceden a realizar la última actividad	Técnica: El Laberinto	- Sillas - Pañuelo	40 min.	Si aplica
Se concluye el curso	Da las gracias	Cada uno expone lo aprendido en el curso.	Diálogo	Ninguno	30 min.	No aplica

BIBLIOGRAFÍA

Delors, Jaques (1996). *La educación encierra un tesoro*. Primera edición. México: Santillana ediciones Unesco.

Dessler, Gary (2001). *Administración de personal*. Octava edición. México: Pearsoneducación.

Hernández, Laos (2006). *Mercado laboral y capacitación. Un análisis regional para México*. Primera edición. México: P y V editores.

Trueba, Alberto & Trueba, Jorge (2008). *Ley Federal del trabajo*. 88ª. Edición actualizada. México: Editorial Porrúa.

Mercado, Salvador (2001). *Administración aplicada, teoría y práctica. Primera parte*. Segunda edición. México: Editorial LIMUSA.

Norma Técnica de Competencia Laboral de CONOCER. CRCH 0542.02. *Diseño e impartición de cursos de capacitación*. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 11 de octubre de 2006.

Pinto, Roberto (2000). *Proceso de capacitación*. Tercera edición. México: Editorial Diana.

Reza, Jesús Carlos (2000). *Como aplicar los principios de la capacitación en la organización*. Primera edición. México: Panorama Editorial.

Rodríguez, Joaquín (2000). *Administración moderna del personal*. Quinta edición. México: ECAFSA editores.

Siliceo, Alfonso (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. Tercera edición. México: Editorial LIMUSA.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzola, R.S. (2003). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.
- Arellano C. (2002). *Recursos Humanos*. México. McGraw Hill.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficiencia en la administración pública mexicana*. México: Luluenterprises.
- Beltran,B.(2015) *Ley Federal del Trabajo*. México: Esfinge.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Halpin,B y Croft ,R.(2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Tomson.
- Del Castillo, M. (1999). *El administradory su entorno dentro de la Administración*. México: Limusa.
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración*. México: Prentice Hall.
- Franklin, F.B. (2004). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill.
- Frederick,W.T.(1917).*Principios de Administración*. México:McGraw Hill.
- Gamiz,M.(2015).*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México:Noriega Editores.
- González, M. y Olivares, S. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: Cecsá.
- Gordon, J. (1990). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Herrera, M. (2009).*Métodos de investigación 2*. México: Esfinge.
- Jackson, D. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder
- Keith, D. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

Keit, D. y Newstrom, J.(1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.

Koontz,M, (1999). *Administración de perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Lussier, R. (2002). *Liderazgo*. México: Thomson Learning

Lopez,J.A.(2000).*Liderazgo y ética en la dirección de empresas*.Bilbao:De Usto

Maldonado, E. (1977). *Breve historia del movimiento obrero*. México: Colección Realidad Nacional.

Maslow,A.(2001).*Motivación y Personalidad*. España:Díaz de santos S.A.

Méndez, C.E. (2006). *Dos estudios sobre Cultura Organizacional*. Colombia: Universidad del Rosario.

Montes, B. (1998). *Comportamiento y motivación del trabajador mexicano, adminístrate hoy*. México: McGraw Hill.

Munch, L. (2005). *Administración de capital humano*.México: Trillas.

Reyes. P.A. (1986).*Administración de Empresas*. México.Limusa.

Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Robert, C. (1990). *Teoría de la motivación*. México: Trillas

Smith.H.C.(1977).*Psicología de la Conducta Industrial*. México.McGraw Hill .

Siliceo, A. (2000). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: McGraw Hill.

Sindicato de trabajadores administrativos de la UACH. *Contrato Colectivo de trabajo 1987*. México: Imprenta Universitaria de la UACH.

Solano, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánica.

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Pearson.

Torres, B. (2005). *Liderazgo*. México: McGraw Hill

Vinyamata, E. (2001). *Conflictología*. Barcelona: Ariel.

Werther, W. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.

CIBERGRAFÍA

Bacelar, S. (2010). *Una mirada genérica de los conflictos, en Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de www.eumed.net/rev/cccss/04/lb.html.

Blake y Mouton (1964). *Psicología Social y de las Organizaciones: El liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/pir/la-malla-gerencial.html>.

Bracho. P. (2006). *Satisfacción Laboral*. Recuperado de: <https://kelcorsc.wordpress.com/definicion-de-satisfaccion-laboral>.

Cattell, E. (2011). *El liderazgo*. Recuperado de: http://jspui/bitstream/123456789/306/1/TL_BaltazarZavaletaDeysi_ChirinosAntezanaJose.pdf

Emprende PYME. (2010). *El clima laboral*. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-clima-laboral/>

Emprende Pyme. (2015). *El clima laboral*. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>.

Forehand y Gilmer. (1964). *Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2007c/340/Origenes%20y%20definicion%20de%20clima%20laboral.html>.

Gutiérrez, J.A. (2011). *Teoría X y teoría Y de Mcgregor*. Recuperado de <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>.

Hemphill. A. (2011). *El liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Recuperado de: http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA01/201305/16/00106524425292_2_.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Instituciones Reconocidas a nivel Internacional*. Recuperado de: www.stat.ufl.edu/vlib/statistics.html.

Litwin y Stringer. (1968). *Cultura y Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://www.eumed.net%2Flibrosgratis%2F2008c%2F432%2FCultura%2520y%2520clima%2520organizacional.html>.

Moreno, M. (2001). *Recursos Humanos, la motivación y su influencia en el ámbito laboral*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos5/laweb.shtml>.

Riviere, J. (2013). *La comunicación*. Recuperado de: <http://sociocav.usal.es/web/2013/12/06/articulo-de-opinion-de-jaime-riviere>.

Robbins, S.P. (2009). *Comunicación como Agente de Cambio*. Recuperado de: http://administracion2transporte.blogspot.mx/search/label/UNIDAD%201__1.4%20LA%20comunicacion%20como%20agente%20de%20cambio.

Real Academia Española (2015).RAE *Diccionario* Recuperado de:<http://dle.rae.es/?id=LmmjXUS>.

Sánchez, E. (2011). *Liderazgo e innovación empresarial*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-de-comunicacion.html>.

Steven Coldiron (2015).Enfoque de contingencia situacional en el liderazgo. Recuperado de:http://www.ehowenespanol.com/papel-enfoques-contingencia-situacional-liderazgo-info_194977/

Universidad Autónoma Chapingo. (2009). *Departamento Parasitología Agrícola*. Recuperado de: <http://www.chapingo.mx/parasitologia/inicio/historia>.

Universidad Autónoma Chapingo. (2015). *Historia Universidad Autonoma Chapingo*. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad_Aut%C3%B3noma_Chapingo.

Universidad Autónoma Chapingo. (2015). *Misión y visión de la UACH*. Recuperado de: <http://www.mision-vision.com.mx/universidad-autonoma-chapingo-FI-1057>