

UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL, DADO EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR SINDICALIZADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

POR:

EXEQUIEL NEPTALIS VARELA MENDOZA

DIAGNOSTICÓ

PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS



CATACAMAS, OLANCHO

HONDURAS, C. A

NOVIEMBRE DEL 2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL, DADO EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR SINDICALIZADO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE AGRICULTURA**

POR:

EXEQUIEL NEPTALIS VARELA MENDOZA

**LESLIE WALESKA ESCOBAR SANCHEZ Lic.
Asesor Principal**

**PRESENTADO A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

CATACAMAS, OLANCHO

HONDURAS, C. A

NOVIEMBRE DEL 2013



UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE

PRACTICA PROFESIONAL SUPERVISADA

Reunidos en el salón de Audiovisuales de la Universidad Nacional de Agricultura: **Lic. LESLIE WALESKA ESCOBAR SANCHEZ, Lic. DINA LUZ ESPINAL MIRALDA, Lic. SANDRA LUCIA RIVERA ESCOBAR,** Miembros del jurado examinador de trabajo de la P.P.S

El estudiante **EXEQUIEL NEPTALIS VARELA MENDOZA** del IV año de Administración de Empresas Agropecuarias presento su informe.

FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL, DADO EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR SINDICALIZADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE AGRICULTURA

El cual a criterio de los examinadores,_____ este requisito para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas Agropecuarias.

Dado en la ciudad de Catacamas, Olancho, a los dos días del mes de diciembre del año 2013.

Lic. LESLIE WALESKA ESCOBAR
Asesor Principal

Lic. DINA LUZ ESPINAL
Examinador

Lic. SANDRA LUCIA RIVERA
Examinador

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso por llenarme de deseos de superación e iluminar siempre mi camino, mi mente para poder culminar mi carrera con éxitos.

A mis padres: José Antonino Mejía y Seferina Varela por brindarme siempre su apoyo moral, cariño, comprensión y consejos.

A mis amigos Deisy Suyapa Díaz Neda, Mirna Griselda Ramos Ruiz, Hariana Melissa Gálvez Irías, Issis Arleth Gómez, por su apoyo incondicional y por darme ánimos siempre de seguir adelante no importando las condiciones.

Y a todos los amigos que por alguna u otra razón no son mencionados pero que su apoyo fue muy importante para poder salir adelante.

A todos mis compañeros de la segunda promoción de administradores de empresas agropecuarias, por qué mostraron su amistad y compañerismo, por todos los momentos que compartimos juntos y por cada uno de los retos que en equipo enfrentamos que hoy se ven convertidos en un éxito.

A la **Universidad Nacional de Agricultura** por brindarme estudio y trabajo durante todo este tiempo.

AGRADECIMIENTO

A Dios divino redentor y creador del Universo por haberme dado inteligencia, sabiduría, fuerza y salud; por estar siempre conmigo a cada momento favorable y difícil de mi vida, iluminándome el camino a seguir para poder así culminar mi meta propuesta.

A Toda mi familia especialmente a mis padres y hermanos de la Iglesia Encuentro por apoyarme moral, espiritualmente; a Suyapa Díaz, Mirna Ramos, por ser mis compañeras que siempre estuvieron conmigo en los momentos más difíciles que pase en la Universidad.

A todo el personal de la **Universidad Nacional de Agricultura** por haberme formado y brindado los conocimientos necesarios que serán de mucha importancia para el desarrollo profesional.

A la Licenciada. **Leslie Waleska Escobar** por haberme instruido en el buen desempeño del trabajo de tesis. A las Licenciadas **Dina Luz Espinal** y **Sandra Lucia Rivera** por apoyarme siempre, servir en mi comité de sustentación de mi trabajo y contribuir con el desarrollo de mi tesis GRACIAS.

Al personal **sindicalizado** de la Universidad Nacional de Agricultura por todo el apoyo brindado para poder realizar mi trabajo de tesis y a todos aquellos empleados que de alguna u otra manera con sus consejos ayudaron y que contribuyeron para poder realizar mi Practica Profesional Supervisada.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE ANEXOS	xii
RESUMEN.....	1
I. INTRODUCCIÓN.....	2
II. OBJETIVOS	6
2.1 General.....	6
2.2 Específicos	6
III. REVISIÓN DE LITERATURA	7
3.1 Clima organizacional	7
3.2 Modelos de clima organizacional	7
3.2.1. Clima de tipo autoritario.....	6
3.2.2. Autoritarismo paternalista	7
3.2.3. Tipos de clima organizacional.....	8
3.2.4. Clasificación del clima organizacional.....	8
3.2.5. El clima orientado al sistema.....	9
3.2.6. El clima orientado a las personas	9
3.2.7. El clima orientado a la producción.....	10
3.2.8. El clima orientado al equipo.....	11
3.3 El ambiente físico	12
3.4 Salud y seguridad.....	12
3.4.1 Programas de salubridad	13
3.4.2 Programa de seguridad.....	13
3.4.3 La naturaleza del trabajo	14
3.5 Clima laboral.....	15

3.6	Motivación individual.....	17
3.7	Satisfacción laboral.....	18
3.8	Teorías de satisfacción laboral.....	18
3.9	Factores que se relacionan con la satisfacción en el trabajo.....	20
3.10	Motivación en el trabajo	20
3.10.1	Motivación.....	21
3.10.2	Teoría de las tres necesidades.....	21
3.10.3	Ciclo motivacional.....	22
3.11	Evaluación del desempeño.....	23
3.12	Desafíos de la evaluación del desempeño.....	26
3.12.1	Elementos legales	26
3.12.2	Perjuicios del evaluador.....	26
3.12.3	Parámetros de desempeño	26
3.12.4	Medición del desempeño	27
3.12.5	Método de evaluación con base al pasado.....	27
3.12.6	Método de evaluación con base al desempeño futuro	27
3.13	La comunicación.....	28
3.13.1	Barreras a la comunicación.....	29
3.13.2	La comunicación en las organizaciones	29
3.14	Los sindicatos	30
3.14.1	El sindicato en la Universidad Nacional de Agricultura	31
3.14.2	El sindicalismo	32
3.14.3	Luchas y conquistas.....	33
3.14.4	Estructura y funciones de los sindicatos.....	34
3.14.5	Sindicatos locales	34
3.14.6	Sindicatos nacionales.....	34
3.14.7	Sindicatos multinacionales	35
3.14.8	Fuerzas que afectan a los sindicatos	35
3.15	Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.....	36
3.16	El status y el personal	36
3.17	Rotación de personal.....	37

3.17.1	Índice de rotación de personal	38
3.17.2	Diagnóstico de las causas de rotación de personal	38
3.17.3	Determinación del costo de la rotación de personal	39
3.18	Ausentismo	39
3.18.1	Diagnóstico de las causas de ausentismo	39
3.18.2	Cálculo del índice de ausentismo	40
3.18.3	Como reducir la rotación y el ausentismo	40
IV.	MATERIALES Y MÉTODO	39
4.1	Descripción del área de estudio	39
4.2	Método	40
4.3	Materiales y equipo.....	40
4.4	Selección de la población a estudiar	40
4.5	VARIABLES A EVALUAR.....	41
4.5.1	VARIABLES DE SATISFACCIÓN LABORAL.....	42
4.5.2	VARIABLES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	42
4.6	MÉTODOS Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	44
4.6.1	ESTUDIO DE CAMPO	44
4.6.2	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.....	44
V.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	45
5.1	ANÁLISIS ESTADÍSTICO Y CORRELACIONAL.....	45
5.2	ASPECTOS GENERALES.....	45
5.3	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES.....	52
1.	Recibo capacitación con relación a mi puesto de trabajo.	52
2.	Estoy satisfecho con la capacitación que se me ha brindado.....	52
3.	Quiero obtener nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo.....	55
4.	Cuando se implanta un nuevo método o procedimiento de trabajo recibo la capacitación suficiente.....	56
5.	Me conceden los cursos que solicito para realizar mi trabajo	57
6.	Me siento valorado (a) y respetado (a) en mi puesto de trabajo	58
7.	La institución me da oportunidades para prepararme profesionalmente	59
8.	La relación con mi jefe y compañeros es buena	61

9.	Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo, se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.....	63
10.	Mi jefe me mantiene informado de los asuntos que afectan a mi trabajo.....	64
11.	Tengo participación en las decisiones de mi Depto. o Sección.....	66
12.	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo.....	66
13.	Recibo instrucciones e información necesaria para realizar mi trabajo.....	68
14.	Mi superior sabe escuchar y aceptar mis sugerencias.....	69
15.	Percibo que mi superior busca resolver los conflictos adecuadamente.....	70
16.	Mi superior reconoce mis logros y es justo en el trato con todos los compañeros	71
17.	Es fácil acceder a mi superior cuando lo necesito.....	72
18.	Tengo posibilidades de escalar a otro nivel en mi puesto de trabajo.....	73
19.	Considero que mi trabajo está bien reconocido, remunerado y recibo mi pago a tiempo.....	75
20.	El ambiente físico de mi trabajo es adecuado.....	75
21.	Cuento con el equipo de trabajo (herramientas, material, equipo). Y está en buenas condiciones.....	77
23.	Mi puesto requiere trabajar bajo presión.....	80
24.	Mi jefe es hostil o conflictivo conmigo.....	80
25.	Cuando mi trabajo no está bien hecho recibo críticas por mi superior o compañeros de trabajo.....	82
26.	Conozco las políticas respecto a la puntualidad e impuntualidad de la Universidad Nacional de Agricultura.....	82
27.	El horario de trabajo es flexible.....	84
28.	Se toma en cuenta las sugerencias que hago en mi trabajo para que se realice mejor	85
29.	Estoy satisfecho con el trato que recibo por parte de mi jefe inmediato y compañeros de trabajo.....	87
30.	Estoy satisfecho con el trato que recibo del Depto. de Recursos Humanos.....	87
31.	El departamento de Recursos Humanos resuelve mis dudas y dificultades.....	89
	Propuesta de un plan de mejora.....	94
	VI CONCLUSIONES.....	101

VII RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXOS	108
PRESUPUESTO.....	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Etapas del ciclo motivacional que aplica la satisfacción de una necesidad	22
Figura 2 Ciclo motivacional con frustración o compensación.	23
Figura 3 . Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño	25
Figura 4 . Ubicación geográfica del área de estudio.....	39
Figura 5. Edad, género y estado civil de los empleados sindicalizados.	47
Figura 6. Antigüedad de trabajar en la Universidad.....	49
Figura 7. Distribución del personal sindicalizado por cada uno de sus puestos de trabajo..	50
Figura 8. Número de hijos de empleados sindicalizados.....	51
Figura 9. Satisfacción en base a la capacitación brindada	54
Figura 10. Sobre obtención de habilidades para cada puesto y cuando hay un nuevo procedimiento de trabajo recibe capacitación suficiente.	57
Figura 11. Valor, respeto y cursos solicitados en relación a su puesto de trabajo	59
Figura 12. Oportunidades que brinda la Institución para prepararse profesionalmente	61
Figura 13. Relación entre el jefe inmediato y empleado	62
Figura 14. Si el jefe busca estimular su trabajo y mantener al empleado informado en relación a su puesto de trabajo.....	65
Figura 15. Participación en las dediciones del Departamento y recibe información de cómo se desempeña en su trabajo.....	68
Figura 16. Recibe instrucciones para realizar su trabajo y si superior escucha y acepta las sugerencias que se hacen en su trabajo.....	70
Figura 17. Se resuelven los conflictos adecuadamente y se está siendo justo en el trato con todos los compañeros.	72
Figura 18. Facilidad de acceder a su jefe y posibilidades de escalar a otro nivel en su puesto de trabajo	74
Figura 19. Ambiente físico y remuneración del puesto de trabajo.....	76
Figura 20. Cuenta con las herramientas de trabajo y satisfacción respecto al clima laboral de la Universidad	79

Figura 21. Trabajo bajo presión y el jefe es hostil con el empleado	81
Figura 22. Críticas por el jefe inmediato o compañeros de trabajo cuando no se realiza de la mejor manera, nivel de conocimiento de las políticas de asistencia por la institución	84
Figura 23. Satisfacción respecto al horario de trabajo, y participación en las decisiones de su departamento.....	86
Figura 24. Satisfacción respecto al trato de su jefe inmediato y trato de recursos humanos	88
Figura 25. Recursos Humanos resuelve sus dudas y dificultades y si ha sido Víctima de acoso o maltrato.....	91
Figura 26. Protección respecto a la salud y seguridad y consideración en que las labores son rutinarias	94

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Definición conceptual y operacional de satisfacción laboral.....	42
Cuadro 2. Definición conceptual y operacional de Clima organizacional	43
Cuadro 3. Distribución por edad Género, estado civil de los empleados sindicalizados	46
Cuadro 4. Distribución según puesto o sección de trabajo.....	49
Cuadro 5. Número de hijos de los empleados sindicalizados.....	51
Cuadro 6. Capacitación relacionada con su puesto de trabajo nivel de satisfacción respecto a las capacitaciones recibidas	53
Cuadro 7. Necesidad de obtener nuevas habilidades y capacitación cuando se implanta un nuevo método de trabajo.....	57
Cuadro 8. Respecto a cursos solicitados y nivel de importancia en su puesto de trabajo	58
Cuadro 9. Oportunidades que brinda la Universidad para prepararse profesionalmente	60
Cuadro 10. Relación entre el jefe inmediato y empleado.....	62
Cuadro 11. Si el jefe busca estimular su trabajo y mantener al empleado informado en relación a su puesto de trabajo.....	65
Cuadro 12. Participación en las dediciones del Departamento y recibe información de cómo se desempeña en su trabajo.....	67
Cuadro 13. Recibe instrucciones para realizar su trabajo y si superior escucha y acepta las sugerencias que se hacen en su trabajo.....	70
Cuadro 14. Se resuelven los conflictos adecuadamente y se está siendo justo en el trato con todos los compañeros.	71
Cuadro 15. Facilidad de acceder a su jefe y posibilidades de escalar a otro nivel en su puesto de trabajo.....	74
Cuadro 16. Ambiente físico y remuneración del puesto de trabajo.....	76
Cuadro 17. Cuenta con las herramientas de trabajo y satisfacción respecto al clima laboral de la Universidad	78
Cuadro 18. Trabajo bajo presión y el jefe es hostil con el empleado	81

Cuadro 19. Críticas por el jefe inmediato o compañeros de trabajo cuando no se realiza de la mejor manera, nivel de conocimiento de las políticas de asistencia por la institución	83
Cuadro 20. Satisfacción respecto al horario de trabajo, y participación en las decisiones de su departamento.....	86
Cuadro 21. Satisfacción respecto al trato de su jefe inmediato y trato de recursos humanos	88
Cuadro 22. Recursos Humanos resuelve sus dudas y dificultades y si ha sido Víctima de acoso o maltrato.....	90
Cuadro 23. Protección respecto a la salud y seguridad y consideración en que las labores son rutinarias	93

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Análisis Correlacional.....	109
Anexo 2. Presupuesto	110
Anexo 3. Lista de verificación con valores para la evaluación del desempeño	111
Anexo 4. Teoría Bifactorial de Herzberg.	112
Anexo 5. Cronograma de actividades realizadas durante la investigación.....	113
Anexo 6. Encuesta	114
Anexo 7 . Empleados sindicalizados	117
Anexo 8. . Juramentación Junta directiva período 2012-2013	118

RESUMEN

Varela Mendoza, EN. 2013. Factores que inciden en el desempeño laboral, dado el clima organizacional en el sector sindicalizado de la Universidad Nacional de Agricultura. Tesis. Lic. Administración de Empresas Agropecuarias. Universidad Nacional de Agricultura Catacamas, Honduras. C. A. 114 pág.

El trabajo de investigación se llevó a cabo en la Universidad Nacional de Agricultura ubicada en la ciudad de Catacamas en el departamento de Olancho, el objetivo principal del estudio fue identificar los factores que inciden en el desempeño laboral dado el clima organizacional en el sector sindicalizado de la Universidad Nacional de Agricultura. Para el levantamiento de la información se diseñó una metodología de carácter transaccional y correlacional con la cooperación de los empleados sindicalizados; transaccional con el propósito obtener información del objeto de estudio, una única vez en un momento dado. Y correlacional porque un segundo propósito de esta investigación es mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Todo esto apoyada por la observación directa, en los puestos de trabajo, utilizando la encuesta como fuente primaria para la recolección de los datos. También se contó con información proporcionada por empleados de mayor antigüedad laboral de los diferentes Departamentos de la Institución, se realizaron entrevistas de acuerdo a la información que se requería (aspectos de clima organizacional y satisfacción en el trabajo), en los puestos de trabajo. Se identificaron 154 empleados sindicalizados al de julio 2013, estos se tomaron como población de estudio y en un 85.7% de estos, no están en puestos administrativos por lo que actualmente están ejerciendo sus labores como personal de apoyo o en otras áreas de servicio en la Institución, estos se distribuyen así: en un 14.3% en puestos administrativos y el 27.9% como personal de apoyo acompañado de las demás secciones de la Universidad, como ser: Aseo, 10.4%, Planta Cárnica, 4.5%, Seguridad, 10.4%, Comedor, 13%, Motorista, 3.9% Lavandería, 6.5%, Centro Desarrollo de Producción Porcina (CDPP). Y Producción Animal, un 9.1%. En relación al clima organizacional, en un 72.1% de la población en estudio está satisfecha, y para un 5.8% solamente en algunas veces y en un 13.6% no está satisfecha con el clima laboral existente, uno de los aspectos que podría ser influyente respecto a lo antes mencionado es la capacitación brindada ya que en un 55.2% no consideran que han recibido capacitación, mientras tanto según los resultados en un 53.9% que si han recibido capacitación pero a la misma vez demostraron insatisfacción por las mismas, según una entrevista con algunos de los empleados de mayor antigüedad laboral las capacitaciones no ha sido acorde con las funciones realizadas en sus puestos de trabajo. El clima organizacional establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, se debe mejorar en casi un 40%, en estos aspectos para generar un clima laboral satisfactorio.

Palabras claves: observación directa, clima y satisfacción laboral, capacitación, insatisfacción

I. INTRODUCCIÓN

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus semejantes en sus actividades, ya sea social, laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal, hasta individual que caracteriza y distingue a cada institución una de la otra.

El clima organizacional es uno de los términos utilizados para describir las características de una organización en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Esto está vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando en forma grupal o individual en base a la estructura de la organización y los procesos, por consiguiente influye en la conducta de las personas y en el desempeño de las organizaciones.

En vista de la importancia que ha venido alcanzando en el entorno empresarial o institucional actual, la gestión del clima organizacional en las empresas como elemento fundamental adoptado por los directivos, en el desarrollo y construcción de un ambiente laboral que permitan el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la institución.

En estudios que se han realizado se revela que toda organización tiene su propia personalidad o un clima laboral, que la distingue de las otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima laboral sobre la satisfacción en las necesidades psicológicas, sociales de su personal, sobre el logro de los objetivos y metas de la organización, la gerencia debe tener una cuidadosa atención a esta cualidad.

La Universidad Nacional de Agricultura posee una estructura que se caracteriza por un entorno dinámico en cuanto al crecimiento poblacional, que ha obtenido en los últimos años; necesita cambios en: motivación, relaciones personales, liderazgos, trabajo en equipo, entre otros, que conlleven al mejoramiento de los servicios brindados, así como también, desde el punto de vista de la capacitación constante de sus trabajadores, para la prestación de un servicio de alta calidad; todo esto trae consigo cambios inmutables que sobrelleve al mismo tiempo, la resistencia de un clima organizacional; que no siempre resulta adecuado para la obtención de los objetivos y metas de la organización.

Específicamente, esta investigación consiste en determinar los indicadores que inciden en el desempeño laboral tomando en consideración el clima organizacional del sector sindicalizado de la Universidad Nacional de Agricultura, a través de la recolección de información por medio de una encuesta sobre aspectos de clima y satisfacción laboral aplicados a una población representativa de 154 empleados del sindicato de la Universidad Nacional de Agricultura.

La estructura de este trabajo investigativo consta de cinco capítulos en los que se trata de recopilar todos aquellos aspectos, destacando en los factores que inciden en el desempeño laboral dado el clima organizacional tal y como a continuación se especifica.

En el capítulo I, se explica a manera de introducción la importancia que tiene la satisfacción laboral y cómo influye el clima organizacional en el buen desempeño por parte de los trabajadores.

En el capítulo II se describen el objetivo general y específicos estos son los propuestos a alcanzar y servirán de motivación para realizar esta investigación.

En el capítulo III se plasma la revisión de literatura que sirve como sustento y hacer referencia a las variables de estudio, en este capítulo figuran temas que de alguna u otra manera ayudan a describir los resultados encontrados en este trabajo investigativo.

En el capítulo IV, describe el marco metodológico de esta investigación, como ser, tipo de investigación variables a evaluar, forma de levantamiento de información, así también se mencionan los materiales y equipo que se utilizaron en este trabajo.

En el capítulo V, se encuentra el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en esta investigación, de tal manera que cada ítem es discutido uno a uno a detalle.

Finalmente las conclusiones, recomendaciones bibliografía y anexos.

II. OBJETIVOS

6.1 General

- Identificar los factores que inciden en el desempeño laboral dado el clima organizacional en el sector sindicalizado de la Universidad Nacional de Agricultura.

6.1 Específicos

- Analizar las tendencias que se manifiestan en la actualidad sobre el clima organizacional de la Universidad Nacional de Agricultura.
- Identificar las causas de la insatisfacción laboral que inciden en el clima organizacional en la Universidad Nacional de Agricultura.
- Diseñar un plan de mejora que contribuya a un clima organizacional favorable o satisfactorio.

III. REVISIÓN DE LITERATURA

6.1 Clima organizacional

En estudios que se ha realizado se revela que toda organización tiene su propia personalidad o un clima laboral que la distingue de otras organizaciones, debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal sobre el logro de los objetivos de la organización, la gerencia debe adoptar una cuidadosa atención a esta cualidad.

Existen muchas características que distinguen a una organización de otra y que le dan una personalidad particular. Una de ellas son sus objetivos y metas institucionales, el hecho que las organizaciones gubernamentales, caritativas, educativas, y lucrativas difieren sus objetivos forman los distintos climas de las organizaciones; la estructura de una organización, también influye en el clima organizacional. (Chruden, 1988)

Chruden, (1988), menciona que los recursos intangibles tales como los métodos que los gerentes, supervisores usan para dirigir y controlar las actividades de sus subordinados, la naturaleza de las relaciones entre los individuos, los grupos y la interacción entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son otros de los principales determinantes en el clima de la organización.

6.1 Modelos de clima organizacional

Likert es considerado uno de los investigadores que más ha aportado a los estudios de clima organizacional, presenta entre sus investigaciones la teoría de los sistemas de organización, catalogada como la más completa dado su nivel explicativo, la teoría de

Sistema de Likert, parte de las siguientes premisas; el comportamiento de los empleados es originado de dos fuentes principales, la primera, el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciba, la segunda se derivan de informaciones, percepciones, capacidades y valores, de esta manera la percepción es quien determina la forma como se reacciona ante las circunstancias, que no siempre corresponde con la realidad objetiva.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la realidad influye sobre la percepción y finalmente determina el comportamiento expresado por la persona por ende es importante resaltar que el comportamiento y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación denominado clima organizacional. Likert establece dos tipos de sistemas o modelos de clima organizacional (Hernández, Rodríguez. MY. 2010).

3.2.1. Clima de tipo autoritario.

Es también denominado autoritarismo explotador, corresponde a un sistema en donde la gerencia desconfía permanentemente de los empleados, la toma de decisiones en cuanto a la organización, distribución del trabajo corresponde a los administradores o gerentes quienes desde la cima de manera descendente le asignaran a los subordinados a través de directrices e instrucciones sin que haya comunicación alguna, prevalece un ambiente cuyo rasgo principal es el miedo al castigo y la amenaza (Hernández, Rodríguez. MY. 2010).

En este tipo de sistema los empleados dan muestra de desconfianza y temor en las escasas interacciones con los supervisores, desarrollándose una organización informal antagónica a la formal, este tipo de sistema tiende a ser estable y aleatorio.

Como es un sistema que obliga al trabajador a realizar su trabajo, esta manera de proceder dio muy buenos resultados en los primeros tiempos de la revolución industrial, cuando los

obreros y sus familias estaban tan cerca del hambre que las necesidades materiales a satisfacer con el trabajo tenían una importancia primordial, sin embargo, en los últimos años, los trabajadores han comenzado a esperar que su labor les proporcionase algo más que un puro castigo (George Strauss y Leonard R. Sayles, 1961).

3.2.2. Autoritarismo paternalista

Este sistema contempla ciertos niveles de desconfianza de forma condescendiente hacia los empleados, al igual que en el tipo autoritario explotador la toma de decisiones está reservada en la alta dirección, con una tímida participación en algunos estratos inferiores, la interacción entre supervisores y subordinados se desarrollan de forma condescendiente por parte de los supervisores mientras que en los subordinados la preocupación se mantiene siempre.

Entre las estrategias para motivar a los empleados se implementa la recompensa y castigos en tanto la gerencia juega con las necesidades sociales de los empleados, es posible se gesten una organización informal, el clima del sistema autoritario paternalista tiende a ser estable y estructurado.

Explica George Strauss y Leonard R. Sayles, (1961) que su gran aceptación fueron por parte de los patronos así como de la creencia de que “ser bueno” era una forma de motivación superior al “ser fuerte”, su popularidad debióse también, en parte, a una reacción ante la aparición del sindicalismo durante la primera guerra mundial e inmediatamente después de la misma.

3.2.3. Tipos de clima organizacional

El clima organizacional es multidimensional

Es multidimensional por que no se puede delimitar a una variable o a un número reducido de estas, parte que el clima es percepción resultante de la interacción de los aspectos objetivos de la organización tales es el caso de su estructura, procesos y a su vez el comportamiento de sus integrantes. Tiende a mostrar continuidad en el tiempo por consiguiente no significa que no sufre alteraciones, por factores capaces de perturbar una organización

El clima organizacional es bidireccional

En la medida que los integrantes de la organización son influenciados por el clima estos a su vez intervienen en su mantenimiento o transformación, a través de su comportamiento y su actitud, el estilo de dirección implementado en las organizaciones impacta su clima produciendo un círculo vicioso en la medida que los empleados presentan comportamiento y actitudes de rechazo ante un determinado estilo de dirección.

3.2.4. Clasificación del clima organizacional

El clima organizacional, está determinado por dos dimensiones, estas dimensiones son la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones, la orientación a la tarea pone el acento en la productividad, el cumplimiento de las tareas, la iniciativa, la organización y la dirección y la orientación a las relaciones hace hincapié en las personas, en escucharlas, demostrarles confianza y alentarlas, estas dos orientaciones dan lugar a cuatro tipos básicos de clima organizacional: un clima en el que ambas orientaciones son débiles, otros en los que una de ellas es fuerte y otro clima en el que las dos son fuertes (Borrego, AA. 2007).

3.2.5. El clima orientado al sistema

El clima orientado al sistema se caracteriza por la prudencia de la administración, también por el interés en corregir las desviaciones hay una tendencia a escribir más que a hablar y, en parte por este motivo, la comunicación personal, en todas las direcciones, es relativamente escasa, la perspectiva temporal tiende a estar dirigida al pasado y a “la manera en que lo hicimos la vez anterior”, el clima fomenta la identificación con la organización como un todo, más que con alguno de sus miembros, debido al deseo de mantener las cosas tal como están, se da importancia a las reglas y los procedimientos y se juzga a las personas según el grado en que los cumplen.

Se valora la inteligencia en los gerentes de nivel superior, pero no necesariamente en los demás, las comisiones tienden adoptar un estilo sumiso en sus procedimientos: los miembros procuran aclarar sus posiciones, tratan todos los puntos del orden del día la mayor parte de las comunicaciones se canaliza a través de la presidencia de la comisión, este clima sin duda se adecua a los sectores de administración, contabilidad, estadística y diseño técnico, a algunos organismos estatales y a los departamentos de control de las oficinas centrales (Borrego, AA. 2007).

3.2.6. El clima orientado a las personas

La característica principal de este clima es el reconocimiento del individuo, es tono significa que no se reconozca la eficacia o que nadie se enfade nunca con los demás, no es un sistema ideal fundado en suposiciones utópicas, sino un sistema que reconoce al individuo. En este clima, las personas suelen hablar más unas con otras, debido a la importancia dada a la comunicación, por lo general hay un buen vínculo entre todos los niveles de la organización, los miembros de la organización se identifican con otros, por lo común son miembros de equipos, superiores y subordinados.

Un método importante para juzgar a las personas en este clima es comprobar si se llevan bien y se entienden con los demás, estas son, por supuesto, virtudes fundamentales, a los gerentes de nivel superior se les juzga por la cordialidad con que tratan a sus subordinados y por su capacidad de comprender los puntos de vista de éstos. El trabajo en comisiones funciona a la perfección, se presta atención a las ideas de los demás y las diferencias se concilian, no se rechazan, la capacitación informal es una práctica común para ayudar a que otras personas mejoren o se sientan mejor, este clima se adecua particularmente a la dirección de profesionales, a algunos tipos de trabajos de capacitación, desarrollo y a la coordinación de las actividades de diversos grupos.

En este clima es más importante la motivación que la evaluación y la corrección de errores, hay cierto grado de dependencia y cuando aumenta el estrés, posiblemente debido a algún cambio o a las condiciones de mercado, los empleados de cualquiera de los niveles pueden deprimirse y volverse aún más dependientes, la fuente de influencia positiva es la de valoración, mientras que la negativa sería el rechazo de las ideas, una característica de este tipo de clima es que hay un nivel relativamente bajo de conducción, se da por sentado que las personas ya saben, o pueden descubrir por sí solas, lo que tienen que hacer, sin que haya que decírselo, el castigo utilizado con mayor frecuencia es la falta de interés por parte de los demás (Borrego, AA. 2007).

3.2.7. El clima orientado a la producción

En este clima tiene prioridad el proceso de trabajo la perspectiva temporal es inmediata o a corto plazo y la elección preferida es “¡hágalo ahora!”, el clima es determinado por los superiores y por el sistema técnico de la organización, siempre que sea posible, se consideran más importantes las demandas del sistema técnico que las del sistema humano.

La organización juzga a los empleados por el grado en que producen y a los gerentes de nivel superior por su capacidad de ejercer poder, los empleados pronto aprenden que el

desempeño es lo que cuenta y que podrán ser castigados si cometen errores, los empleados a menudo se quejan de la falta de información, se espera una participación activa en las discusiones y se tiende hacia la iniciación, la evaluación y la conducción, este clima se adecua a las unidades de producción y a los departamentos de ventas, en los que se necesitan directivas, pero no es propicio en situaciones en las que hay poca necesidad de ejercer poder, o en las que no basta con decirle a la gente qué tiene que hacer.

En este clima, se superan los conflictos por la vía de suprimirlos; otras situaciones de tensión se resuelven mediante la dominación, el clima fomenta la creencia de que las recompensas son un buen método para motivar a los empleados y que los castigos son la mejor forma de evitar que las personas hagan lo que no deben hacer, el castigo más severo es perder el puesto, este clima no refleja la existencia de los empleados como entidades independientes, por lo que se subestima la importancia de las expectativas individuales de los empleados.

La principal debilidad de este clima es que posibilita que se produzcan controversias en torno de asuntos que podrían resolverse por otros medios. Se concede tanta importancia al uso del poder, que su pérdida es sumamente temida. El mayor temor con respecto a los empleados es que no produzcan.

3.2.8. El clima orientado al equipo

Este clima está caracterizado por la interacción entre los miembros y los sectores, se valora especialmente la comunicación grupal, por lo tanto, la realización de reuniones formales e informales, no sólo la comunicación de ida y vuelta es mayor a la habitual, sino también la comunicación en múltiples direcciones, hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral, hay menos preocupación que en otras situaciones por las diferencias de poder entre individuos o sectores.

Se procura integrar al individuo a la organización en su conjunto o a la tecnología particular con la que trabaja, naturalmente, en este clima se tiende a juzgar a las personas por su disposición a incorporarse y trabajar con el equipo por su capacidad general para el trabajo en equipo, en este clima se tiene muy en cuenta el trabajo, los equipos establecen normas de desempeño, tanto para los equipos como para los individuos; miembros de los equipos son evaluados por su grado de compromiso y sus intenciones, y son motivados para que mejoren su desempeño.

Evidentemente, este clima se adecua a los trabajos que requieren un elevado nivel de interacción y es menos apropiado para el trabajo en el área de la tecnología en el que hay un alto grado de rutina. Los errores son considerados como oportunidades de aprendizaje y no son castigados, cuando surge un conflicto, se busca determinar y resolver la causa, antes que el conflicto en sí (Borrego, AA. 2007).

6.1 El ambiente físico

El clima de una organización está determinado en gran medida por el comportamiento, actitud y decisiones de la alta gerencia hacia las personas de nivel medio, por la naturaleza de las relaciones entre empleados y los grupos de una organización Sin embargo, existen otros factores que contribuyen, de forma directa o indirectamente al clima laboral de una organización, mediante su influencia sobre la conducta humana. Deberán tomar en cuenta la naturaleza, disposición del trabajo, las condiciones que afecta la salud y la seguridad del trabajador (Chruden, 1988)

6.1 Salud y seguridad

En la sociedad moderna se espera que un empleador proporcione condiciones de trabajo que protejan la salud y la seguridad de sus empleados. Esto requiere un ambiente de trabajo que salvaguarde a los empleados del peligro tales como contaminantes

atmosféricos, elevados niveles de ruido, maquinas no protegidas, radiación etc. Si bien la creación de un ambiente de trabajo seguro, saludable es de vital importancia en toda organización, el mantenimiento de las normas elevadas de salud, seguridad depende también de la actitud y conducta del personal. (Chruden, 1988).

3.4.1 Programas de salubridad

La naturaleza de los programas de seguridad y los tipos de servicio proporcionados a los empleados varían de acuerdo con el tamaño cada empresa, la ubicación, con las necesidades especiales de la organización. Reconocer, controlar los peligros para la salud, proporcionar asistencia médica, el entrenamiento del personal en estas áreas, son sus funciones típicas, que se debe de prestar una atención continua para reconocer y controlar los peligros para la salud.

Uno de los principales objetivos de los programas empresariales de salud es educar al personal en los principios y prácticas de una buena salud, tanto física como mental. El éxito de los programas depende de estimular el interés entre los empleados. Los supervisores deben reconocer que muchos trabajadores no son atacados por una enfermedad, tampoco disfrutan de la calidad de salud a la cual tiene derecho y de la cual se beneficiarían tanto ellos como la organización. La indulgencia exagerada para fumar, el uso del alcohol, la falta de ejercicio, descanso adecuado, mala alimentación, impide de que muchos individuos alcancen el nivel de eficiencia y la sensación de bienestar que otros disfrutaban (Chruden, 1988)

3.4.2 Programa de seguridad

Se han alcanzado muchos progresos para hacer el trabajo más seguro mediante los esfuerzos de los trabajadores de las organizaciones, para el año de 1969, por ejemplo, 14,200 muertos y 2.2 millones de heridos ocurrieron por accidente laboral. Sin embargo, estos datos no refleja la miseria, el sufrimiento que acompaña cualquier accidente fatal o

grave, que por lo general, no solo afecta a aquellas personas que están directamente involucradas, sino a muchas otras personas que están en su medio. Por ende el personal gerencial o de supervisión debe estar pendiente de las condiciones de trabajo peligrosas para eliminarlas.

Kerr (2008) propone dos teorías: la teoría objetivos-libertad-cuidado y la teoría ajuste-tensión; la primera declara que los accidentes tienden a ocurrir en un ambiente de trabajo psicológicamente improductivo que no conduce a un alto nivel de cuidado. Mientras más rico sea el clima en oportunidades económicas, más elevado será el nivel de cuidado. La teoría propone que si el clima de trabajo proporciona la libertad para fijar objetivos razonablemente alcanzables, el trabajador se ve a sí mismo como un participante de importancia, y esto a su vez conduce a los hábitos de cuidado, presentación y solución de problemas.

La teoría Ajuste- Tensión sostiene que la tensión desusada, negativa y distrayente sobre el individuo, aumenta su grado de probabilidad a los accidentes. En tensión negativa influyen enfermedades, materiales tóxicos, exceso de temperatura, iluminación deficiente, excesivo nivel de ruido y excesivo esfuerzo físico en el trabajo. Estas teorías prestan un apoyo adicional a la importancia del clima organizacional sobre la conducta humana (Chruden, 1988).

3.4.3 La naturaleza del trabajo

La naturaleza del trabajo, su organización y su flujo, tiene considerable influencia sobre la conducta de los individuos, en esta forma el ambiente físico crea un tipo de clima en el cual se impide a los empleados que interactúen en forma satisfactoria a causa del ruido y del requisito de mantener el ritmo de la línea.

Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Una buena adaptación, social, individual y laboral, denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas estas características básicas son: sentirse bien consigo mismo; sentirse bien con respecto a los demás; ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida todo lo relaciona a su autoestima y buenas relaciones interpersonales o laborales. (Chiaverato, 2000).

Esto implica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se establecen relaciones satisfactorias entre trabajador y patrono, ya que se demuestra mayor interés colaboración en todas las actividades etc. Cuando no hay satisfacción o es escasa aumenta el grado de frustración y sobrevienen el estado de depresión, desinterés, apatía, descontento; esto puede llegar a un estado de agresividad, agitación, inconformismo falta de compromiso y baja productividad de la empresa, etc.

6.1 Clima laboral

Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial que influyen sobre su conducta, y sobre el logro de los objetivos de cualquier organización.

Uno de los problemas básicos de cualquier empresa es el de como motivar al trabajador, en una sociedad moderna, esto no es nada fácil ya que muchas personas obtienen escasa satisfacción de sus empleos ¿Cómo se puede motivar a los trabajadores que tienen oficios tediosos con poca libertad para tomar decisiones?

Strauss, (1981) considera cinco métodos alternos de motivar a los trabajadores

1. **Enfoque tradicional:** este sistema consiste en obligar al empleado a trabajar y amenazarlo con el despido o con mermas de sus ingresos si no lo hace, la suposición que apoya este método es, que la única razón por la cual la gente trabaja es el salario que devenga y que da rendimiento solo por el miedo de perder el trabajo.
2. **Relaciones humanas:** este movimiento domino el pensamiento gerencial en las décadas de los cuarenta y cincuenta, los administradores pretendían motivar a los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad social, las buenas relaciones humanas tienden hacer más tolerantes el trabajo. No hay duda de que los esfuerzos por hacer de la compañía un lugar mejor para trabajar dan por resultado mejores trabajadores y relaciones más armoniosas.
3. **Negociación implícita:** es una de las formas más comunes de motivación hoy en día es la negociación, en este método la administración alienta a los trabajadores a producir un volumen “razonable” en cierto sentido, la gerencia conviene en no aplicar todas las presiones que tiene a disposición si los empleados acuerdan no restringir indebidamente la producción. La principal diferencia entre este sistema a las dos formas de motivación anteriores es que las condiciones de la negociación se acuerdan de una manera más o menos voluntaria entre ambas partes.
4. **Competencia:** otra forma de motivación es las competencias por aumentos de sueldos y ascensos, que van a quienes se destacan en su trabajo. La competencia ofrece diversas formas de satisfacer las necesidades. La perspectiva de ganar una promoción o un alza de salario es una meta significativa a la cual aspirar.

La competencia como forma de motivación no tiene particular éxito en los trabajadores, en donde los obreros están afiliados a un sindicato, el principio de antigüedad reduce la posibilidad de ganar ascensos con solo el trabajo sobresaliente. La tendencia de reservar los puestos de un supervisor para trabajadores con estudios universitarios ha reducido aún más la posibilidad de que un obrero pase a la administración.

En base al tema abordado anterior podemos decir que la competencia causa frustración especialmente a los perdedores, y puede hacer más mal que bien, puesto que la mayoría de la jerarquía tiene forma de pirámide, con menos puestos en el vértice que en la base y siempre será mayor el número de perdedores que ganadores.

- 5. Motivación interiorizada:** una quinta modalidad del problema de la motivación es proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño del trabajo y así interiorizas la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo.

Este sistema requiere que la administración descarte la suposición de que el trabajo es necesariamente desagradable. Hace menos énfasis en la motivación económica y más en las necesidades egocéntricas. Por sobre todo considera que los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas, las cuales, bien dirigidas, podrían contribuir al logro de los objetivos gerenciales.

6.1 Motivación individual

Los programas para mejorar el entorno laboral son esfuerzos que realizan las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que afectan a su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Estos programas no son un sustituto de las prácticas de personal, estos pueden complementar, otras actividades proporcionando mayor motivación a los empleados, que conduce a niveles más altos de motivación.

El mejoramiento del entorno laboral tiene una íntima relación con el aliento a la participación de los empleados. Los programas de mejoramiento del entorno laboral

contienen y analizan la forma en que la participación de los empleados en la toma de decisiones mejora tanto el clima de una compañía como su productividad (Werther, 2000).

6.1 Satisfacción laboral

La satisfacción que los individuos reciben en su empleo depende mucho del grado hasta el cual tanto el puesto como todo lo relacionado con el cubran sus necesidades y deseos. En virtud que gran parte de la motivación de un individuo es inconsciente, no se da cuenta claramente de todas sus necesidades. Por lo tanto, es más difícil obtener una evaluación exacta de las necesidades de un individuo. Los deseos, por otra parte, son los anhelos conscientes por cosas o condiciones que un individuo cree que le proporcionarían satisfacción.

Dado lo anterior podría definirse satisfacción laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su espacio laboral, las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones de ellas, a su vez está influida por su personalidad, sus expectativas, su orientación política, social, edad, sexo, salud, relaciones familiares y muchos otros factores, conociendo todos estos factores el gerente de recursos humanos puede emprender una acción correlativa y tener esperanzas de mejorar la satisfacción del empleado (Chruden, 1988).

6.1 Teorías de satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los Presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

Locke (1976), definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Muchinsky, considera que es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo.

En estas dos definiciones se observa la tendencia a reducir la satisfacción laboral a una respuesta afectiva o estado emocional, sin tener en cuenta que esta es un fenómeno psicosocial estable, con determinada intensidad y con la capacidad de orientar el comportamiento de la persona de forma consistente a favor o contra de su actividad laboral.

Robbins (1998), la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Esta definición tiene la ventaja de considerar la satisfacción como un proceso aprendido, que se desarrolla a partir de la interrelación dialéctica entre las particularidades subjetivas del trabajador y las características de la actividad y del ambiente laboral en general. Es decir, reconoce que la satisfacción no es algo innato y la interpreta desde una visión psicosocial.

Una de las propuestas teóricas explicativas de la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Frederick Herzberg (1959).

Herzberg (2008) consideró la existencia de dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro. Esta teoría postula que los factores extrínsecos (factores higiénicos) tienen solamente la capacidad de prevenir la insatisfacción laboral, o ayudar a revertirla cuando ya está instalada, pero no son capaces de producir satisfacción. Esta capacidad queda limitada a los factores intrínsecos o motivadores (García Viamontes, D 2010).

6.1 Factores que se relacionan con la satisfacción en el trabajo

En un estudio reciente donde fue analizado un gran número de cuestionarios sobre la satisfacción en el trabajo, se encontró que los factores que se medían con más frecuencias eran: el contenido del trabajo, las verdaderas tareas que se ejecutaban, control del trabajo; supervisión; la organización, su administración; oportunidades para progresar; paga, otras prestaciones financieras; compañeros de trabajo y condiciones de trabajo. (Chruden, 1988)

6.1 Motivación en el trabajo

La motivación es todo aquello que impulsa a una persona a hacer algo: y si se trata de motivación en el trabajo implica todo aquello que impulsa al individuo a realiza lo mejor posible su trabajo. No todas las personas les motivan lo mismo, pues los trabajadores basan su actuación en motivaciones internas y externas:

- **Motivación interna:** depende del carácter que tenga cada persona, y proviene de la voluntad interior. Los trabajadores tiende hacer el trabajo por orgullo, ambición, responsabilidad, etc.

- **Motivación externa:** viene determinada por las condiciones de trabajo, salarios, relaciones con los compañeros, etc.

3.10.1 Motivación

La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación. Es indudable que los individuos posean voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. En nuestra terminología, entendemos por necesidad un estado interno que nos induce a sentir que cierto resultado son atractivos, una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión. (Robbins, 2000).

Según Robbins, (2000), se puede decir que los empleados motivados se encuentran en un estado de tensión. Y para aliviar esa tensión, desarrollan un esfuerzo, cuando mayor sea la tensión, más alto será ese nivel de esfuerzo, cuando su esfuerzo conduce a la satisfacción de las necesidades, la tensión se reduce, el esfuerzo realizado para reducir la tensión deberá estar dirigido también al logro de las metas de la organización. Por lo tanto un factor determinante es que, el requisito de las necesidades del individuo sea compatible con las metas de la organización.

3.10.2 Teoría de las tres necesidades

David McClelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades, es decir, sostienen que en las situaciones de trabajo existen tres motivos o necesidades principales.

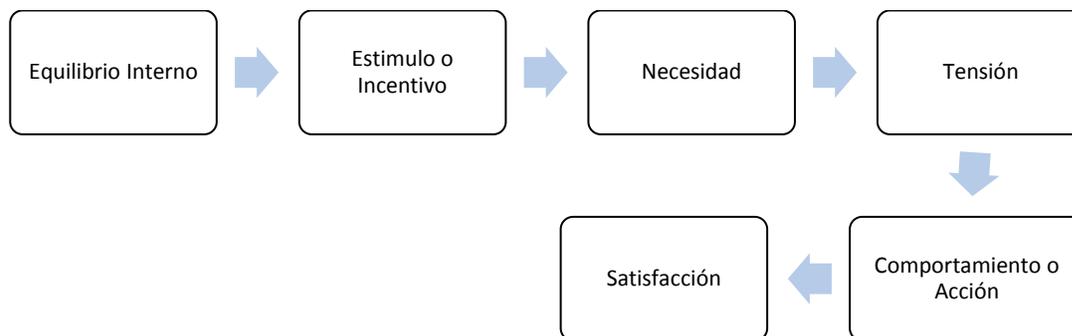
Necesidad del logro: impulso de sobresalir, de superarse en relación con un conjunto de estándares, de esforzarse por tener éxito.

Necesidad de poder: necesidad de hacer que otras personas se comporten de una manera en que no se comportarían en otras condiciones.

Necesidad de afiliación: deseo de ser amigable y cultivar relaciones personales estrechas.

3.10.3 Ciclo motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica, persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, rompe el estado de equilibrio del organismo produciendo un estado de tensión, insatisfacción inconformismo, desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión, liberarlo de la inconformidad del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfará la necesidad, por ende, descargara la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse a su ambiente. (Chiaverato, 2000). La figura 1 muestra el esquema del ciclo motivacional.



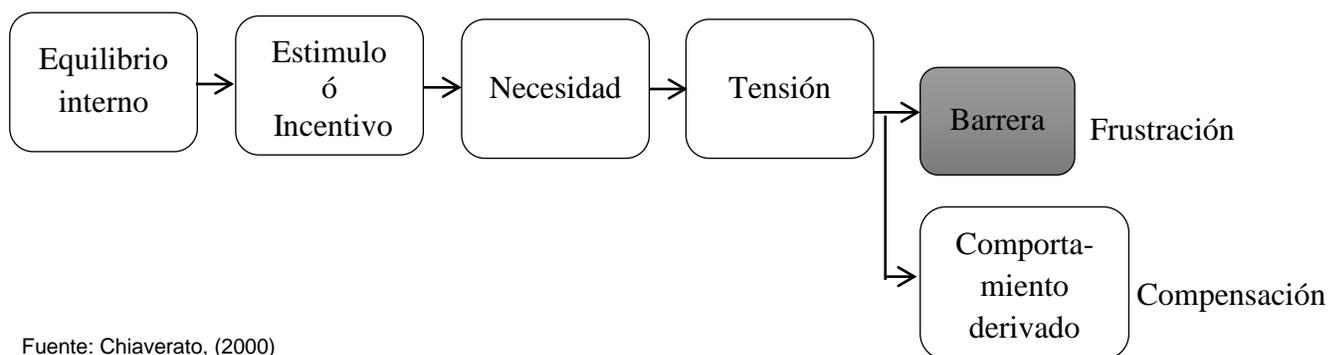
Fuente: Chiaverato, (2000)

Figura 1. Etapas del ciclo motivacional que aplica la satisfacción de una necesidad

En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición (refuerzos), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de necesidades.

Según Chiaverato, (2000) algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación, cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación.

La figura 2. Indica este comportamiento. Un ejemplo de compensación puede presentarse cuando, en vez del ascenso a un cargo superior, se obtiene un buen aumento de salario o un nuevo sitio de trabajo.



Fuente: Chiaverato, (2000)

Figura 2 Ciclo motivacional con frustración o compensación.

6.1 Evaluación del desempeño

La evaluación de una persona a otra, es tan antigua como el hombre mismo, los hombres por lo general han considerado el valor de otros hombres en una variedad de situaciones y probablemente lo continuaran haciendo. La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación de la organización, los empleadores están siempre observando la forma en que los empleados están desempeñando sus asignaciones de trabajo. (Chruden, 1988)

La evaluación del desempeño es una técnica que debe poner en práctica toda organización si quiere alcanzar la eficiencia y productividad, puesto que realiza una descripción clara, concisa de las tareas que realiza cada trabajador, dicho en otras palabras es como un agente

evaluador de cada aspecto clave que valida de acuerdo con las necesidades más específicas de la organización.

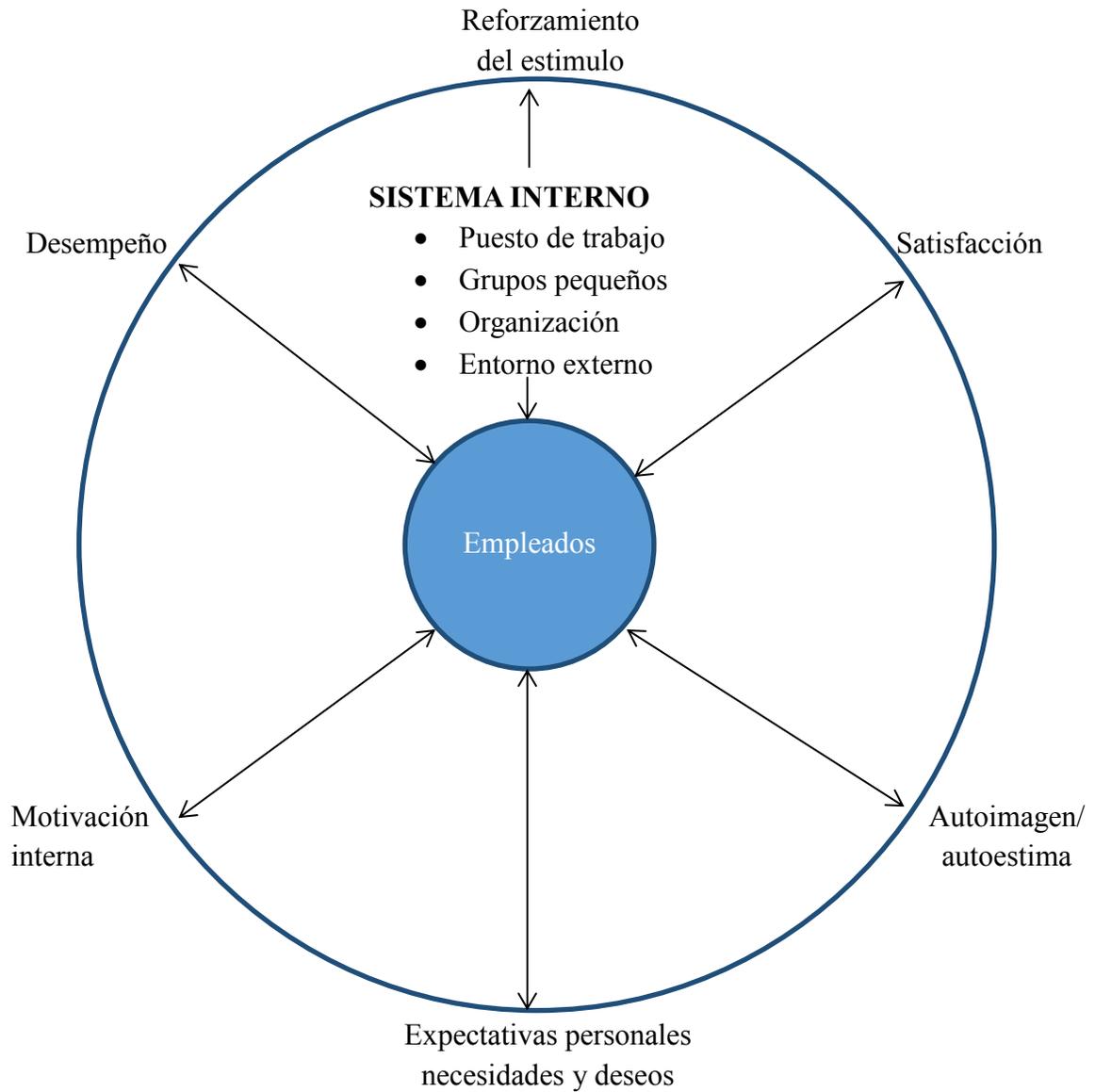
La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado considerando las tareas que realiza; la evaluación del desempeño es un método que se utiliza para poder comparar el desempeño actual de los miembros de la organización con el esperado y, a partir de los resultados obtenidos, planificar las estrategias a seguir para mejorar el desempeño. A partir de los resultados obtenidos, pueden diseñarse acciones tendientes a mejorar la productividad de los empleados (Gomez, 2007).

La visión general en sistemas de evaluación de desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. Y para lograr este objetivo los sistemas de evaluación del desempeño deben estar relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez, se entiende que la evaluación es práctica cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos. (Werther, 2000).

Un punto interesante y fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño o si por el contrario el mejor desempeño es lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que dificulta determinar cuál de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular como ilustra la figura 3

La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas. Por otra parte una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte

en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.



Fuente: Chiaverato, (2000)

Figura 3 . Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño

6.1 Desafíos de la evaluación del desempeño

3.12.1 Elementos legales

Para ser ética y legalmente aceptable, los sistemas de evaluación de desempeño de toda organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos y externos, o para los observadores independientes, ni justificar las decisiones únicamente en la experiencia o buen ojo del evaluador (Werther, 2000).

3.12.2 Perjuicios del evaluador

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no conserva su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se encuentran:

- Elementos subjetivos
- Error por tendencia al promedios
- Permisibilidad e inflexibilidad
- Elementos culturales
- Perjuicios personales

3.12.3 Parámetros de desempeño

La evaluación del desempeño requiere de unos parámetros de desempeño, que constituyen estándares o mediciones que permitan tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivo, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. Con base a las responsabilidades y labores listadas en la descripción de puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato (Werther, 2000).

3.12.4 Medición del desempeño

La evaluación del desempeño requiere también de disponer de mediciones del desempeño, que son los sistemas de calificación de cada labor. La medición del desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos por la actividad. Mientras que los parámetros de desempeño corresponden al conjunto de las labores y resultados que se esperan de un trabajador especializado en el área de trabajo (Werther, 2000).

3.12.5 Método de evaluación con base al pasado

La importancia de la evaluación del desempeño en base al pasado, es un método para determinar la manera de que un empleado lleva a cabo sus labores, a partir de los resultados u objetivos esperados. Antes de la evaluación, esto se constituye como un esfuerzo para reducir los inconvenientes encontrados.

Según Werther, (2000) el método de evaluación que se basa en el desempeño pasado comparten las ventajas de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medidos. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario.

3.12.6 Método de evaluación con base al desempeño futuro

Según Werther, (2000) el uso de los métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado semeja un poco el intento de conducir un país partiendo tan solo de los libros de historia pasada: los textos revelan lo que ha ocurrido, no lo que ocurrirá a futuro. Los métodos de evaluación con base en el desempeño futuro se centran en el desempeño

venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse cuatro técnicas básicas:

- **Autoevaluaciones:** El empleado describe en una hoja el puesto que desempeña, para después pasar a enumerar sus logros personales y a identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar. El objetivo es alentar el desarrollo individual, cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas.
- **Administración por objetivos:** Consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseable. Cuando se llevan a cabo de forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se entran en los objetivos del puesto y no en los aspectos de la personalidad individual.
- **Evaluación psicológica:** Su función esencial consiste en la evaluación del potencial del individuo y no en la determinación del desempeño anterior. Con base a estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.
- **Centros de evaluación:** se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo futuro.

6.1 La comunicación

Las personas no viven aisladas ni son autosuficientes, el ser humano es sociable por naturaleza, se relaciona continuamente con otras personas o con su ambiente que le rodea, mediante la comunicación, la comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra, es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores, la comunicación tiene como objetivo principal unir a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, para la perfecta comprensión de la comunicación muchas veces se hace necesario tener en cuenta tres elementos: dato, información y comunicación. Dato es un evento, suceso e información, es un conjunto de

datos con determinado significado que reduce la incertidumbre con respecto de algo o que permite el conocimiento (Chiaverato, 2000).

3.13.1 Barreras a la comunicación

El proceso de comunicación humana también está sujeto a barreras que sirven de obstáculos o resistencia a la comunicación entre las personas. Estas variables intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado.

Según Chiaverato, (2000) las barreras de comunicación pueden ser personales, físicas y semánticas.

- **Barreras personales:** interferencias derivadas de las limitaciones, emociones y valores humanos del individuo, las barreras más comunes en situaciones de trabajo son la escucha deficientes, emociones, las motivaciones y los sentimientos personales estas pueden limitar o distorsionar las comunicaciones con las demás personas.
- **Barreras físicas:** interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de la clase, la distancia física entre las personas.
- **Barreras semánticas:** limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación. Las palabras u otra forma de comunicación. Pueden tener sentido diferentes para las personas que interviene en el proceso, cual puede distorsionar el significado.

3.13.2 La comunicación en las organizaciones

Desde tiempos prehistóricos la comunicación ha sido la base sobre la cual descansan las restantes funciones dentro de una organización, de la eficacia, funcionamiento y subsistencia de cualquier organización depende de lo bien que actúen los canales de

comunicación, dichos canales son los surcos por donde discurren los mensajes y pueden ser: formales e informales.

Los formales determinan la dirección y flujo de los mensajes oficiales, estos canales pueden ser verticales u horizontales; los verticales son los mensajes que circulan de forma ascendente o descendente, ejemplo de un obrero a un jefe o viceversa y los horizontales serían de un director de ventas hacia un director de personal.

En el canal informal, los principales medios de transición: los grupos, el rumor; los grupos cimentados en la amistad son importantes porque generan y apoyan la lealtad a las organizaciones más amplias y son las áreas en donde los líderes naturales desarrollan sus actitudes para el liderazgo. El rumor es utilizado por casi todos los miembros de una organización traslada mensajes muy exactos, a veces con rapidez asombrosa, también distorsiona y transforma información hasta hacerla irreconocible, difunde tanto los chismes como las realidades. (Salandia, 1998)

6.1 Los sindicatos

En los últimos cuarenta años, los sindicatos se han convertido en una potente fuerza presente en las relaciones trabajadores dirección y tratar con los mismos, exige considerable tiempo y reflexión por parte del empresario, si los empresarios comprenden las necesidades y requerimientos de sus empleados, aunque conlleven intereses contradictorios, podrán negociar con una actitud razonable, si las demandas de la patronal son plausibles es casi seguro afirmar que las del sindicato también serán moderadas. (Salandia, 1998)

Los sindicatos de forma característica tratan de obtener participación en aquellas decisiones de la organización que afectan el empleo, la seguridad y bienestar de sus miembros.

Específicamente, el sindicato puede tratar de extender su derecho de participación en decisiones de la gerencia tales como las relaciones con: la localización de una nueva planta, la subcontratación de cierto personal, la introducción de nuevo equipo y métodos de producción, la programación de la carga de trabajo, el establecimiento de estándares de producción y la determinación del contenido de los puestos de trabajo (Chruden, 1988)

3.14.1 El sindicato en la Universidad Nacional de Agricultura

En nuestra sociedad, los sindicatos son organizaciones plenamente aceptadas por los cuales los empleados tienen ese derecho legal de pertenecer, la Universidad no es la excepción y cuenta con un sindicato (**SINTEUNA**) reconocido y certificado como agente de protección para sus empleados, para negociar el contrato de trabajo, para discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato.

El **SINTEUNA** fue fundado el 12 de octubre 1985 siendo su primer presidente de la junta directiva, Héctor Zelaya, dicha organización actualmente cuenta con 429 empleados de los cuales 154 son sindicalizados activos y 274 son empleados pasivos, el cuerpo ejecutivo del sindicato es la junta directiva encargada de la representación, defensa, dirección, orientación y administración del sindicato. Está integrada así: un presidente, un vicepresidente, un secretario general, un secretario de actas, un tesorero, un fiscal, un secretario de asuntos cooperativo, un secretario de asuntos de prensa y un secretario de educación. Los miembros de la junta directiva ejercerán sus funciones durante un año, pudiendo ser reelectos.

El sindicato de la Universidad Nacional de Agricultura es una organización sólida que presenta servicio como en: préstamos, auxilios mutuos, ayudas económicas para el asilo de ancianos, teletón y las personas discapacitadas del profesor: Carlos Portillo, entre otros; servir de intermediario para la adquisición y distribución entre los afiliados de artículos de

consumo, materias primas y elementos de trabajo a precio de costo, presentar pliego de petición relativos a las condiciones de trabajo o a las diferencias con los patronos.

El sindicato de una u otra manera generan un ambiente laboral en la organización agradable y satisfactorio tomando en consideración los salarios y beneficios, en este caso entendemos que la participación de los sindicatos en la negociación de los aumentos podría estar incidiendo en este aspecto. En las empresas con presencia de representantes gremiales genera excelentes lugares para trabajar. El principal desafío está en la posibilidad de convivencia entre líderes empresariales y gremiales.

Para ingresar al sindicato los aspirantes deberán llenar los requisitos siguientes:

1. Ser mayor de 16 años;
2. Los mayores de 14 y menores de 16 años, con autorización expresa de su representante legal;
3. Acreditar, por medio de constancia escrita o por medio de dos testigos, que no pertenece a otra organización sindical de la misma clase o actividad;
4. Presentar solicitud de ingreso apoyado por dos miembros que se encuentren en pleno goce de sus derechos;
5. Hacer el depósito por adelantado de la cuota de inscripción;
6. Presentar certificado médico en que conste que no padece de ninguna enfermedad venérea o cardíaca. (Estatuto del SINTEUNA).

3.14.2 El sindicalismo

El sindicalismo no es un fenómeno reciente en la historia de las relaciones entre la organización y sus miembros, pues sus orígenes se remontan al surgimiento del sistema capitalista, a partir del siglo XVIII con los inicios de la revolución industrial, en Inglaterra, los sindicatos nacieron cuando los empleados comenzaron a establecer premios entre trabajadores y consumidores, es decir cuando inicio el sistema de remuneración.

El sindicalismo no es un medio para hacer la revolución; es simplemente una forma de la sociedad capitalista que organiza a los obreros no como productores, si no como asalariados. Como organización el sindicato es una agremiación o asociación constituida para defender los intereses comunes de sus miembros. En la actualidad el sindicalismo representa un proceso de reivindicación por salarios y condiciones de trabajo mejores; además es una fuerza política que forma parte natural de la disputa del poder en un régimen democrático. (Chiaverato, 2000)

3.14.3 Luchas y conquistas

Los primeros sindicatos modernos se organizaron en países como Gran Bretaña, Francia, Alemania y Estados Unidos principalmente en el siglo XIX. Casi siempre consistían en asociaciones de trabajadores que practicaban la misma actividad, como el trabajo de fundición de metales o la industria de la construcción. Dependiendo de la perspectiva ideológica del historiador, el juicio que hace sobre estos movimientos puede ser negativo, porque se acusa a las uniones laborales de provocar la muerte de diversas empresas debido a sus demandas excesivas, o positivo, porque en ellos se genera todo el proceso social de la empresa y en última instancia de amplios sectores de la sociedad.

En perspectiva, puede afirmarse que los sindicatos del siglo XIX y la primera parte del siglo XX constituyen un poderoso vehículo de cambio que obligó a muchas industrias a adoptar políticas más humanísticas y equilibradas. Entre las conquistas más notables de los sindicatos se encuentran: la reducción de la jornada de trabajo, el derecho a huelga, la protección del empleo y numerosas prestaciones. Las empresas, a su vez, se han visto obligadas a incrementar su productividad para enfrentar las crecientes demandas de su personal sindicalizado. (Werther, 2000)

3.14.4 Estructura y funciones de los sindicatos

Una de las principales funciones de los sindicatos es negociar y administrar el contrato de trabajo con el empleador, que cubra las condiciones de empleo para sus miembros. Su función también es proteger a sus miembros del tratamiento injusto, arbitrario y ayudarlos a resolver los conflictos que crean pueda existir en relación con su empleo. En estas capacidades, el sindicato puede afectar forma significativa el programa para el personal de la institución y sus relaciones con sus empleados. Proporcionado a los empleados un mayor sentido de seguridad, fuerza e importancia en sus actitudes y en su comportamiento. (Chruden, 1988)

Como tantas otras organizaciones, los sindicatos son sistemas abiertos que se postulan objetivos a cumplir y que se ven influidos por el entorno exterior. Factores como la capacidad financiera de la empresa, la presencia de otros sindicatos, las tasas de inflación o desempleo, que se experimentan en la economía nacional, y la competencia internacional, en términos de la formulación clásica de los objetivos laborales, los sindicatos existen para la protección de sus afiliados, el incremento de sus compensaciones y la mejora de sus condiciones de trabajo. (Werther, 2000)

3.14.5 Sindicatos locales

De acuerdo a Werther (2000) los sindicatos de “modo clásico” eran organizaciones pequeñas que agrupaban a sus afiliados de determinada empresa. Conforme a las organizaciones industriales se desarrollaron en términos de dimensiones y grado de complejidad, las organizaciones sindicales crecieron también: estos grupos sindicales eran unión de trabajadores de una región, de un departamento o de una provincia.

3.14.6 Sindicatos nacionales

Sigue comentando Werther (2000) que la mayor parte de los sindicatos locales se encuentran afiliados a una entidad de mayores dimensiones, un sindicato nacional. Estas

organizaciones en ocasiones se agrupan a miles de afiliados y entre sus objetivos específicos se cuenta obtener objetivos a nivel de todo el país. El sindicato nacional instruye a un sindicato local a que acepte o no determinadas condiciones de trabajo.

3.14.7 Sindicatos multinacionales

Werther (2000) sugiere que son una especie de conglomerado de diversos movimientos de asociación de trabajadores, pueden estimar conveniente asociarse con los de otro país o países para defender los intereses de todos los trabajadores del área, estos pueden ser como los sindicatos de varias industrias en la Unión Europea o en América el de algunos sindicatos que operan a nivel de los tres integrantes del TLC tratados de libre comercio de los países de Norteamérica.

3.14.8 Fuerzas que afectan a los sindicatos

Tradicionalmente, los empleados de cuello blanco tienden a identificarse con los propietarios o gerentes, a ejecutar actividades de trabajo similares en proximidad con ellos. Como grupo, disfrutan de ciertos privilegios (tal como el de no exigirles que marquen el tiempo en el reloj marcador), status socioeconómico que no poseen los trabajadores de fábrica denominados de cuello azul.

Cabe mencionar que las mejoras que los sindicalizados de la fábrica han tenido que negociar tanto, o incluso declararse en huelga para obtenerlas, por lo general se extienden al grupo de los de cuello blanco. Por estas razones y por el hecho de que los esfuerzos de los sindicatos para sindicalizarlos no estuvieron psicológicamente a tono con sus necesidades y su pensamiento, los empleados de cuello blanco han sido lentos para afiliarse. (Chruden, 1988)

6.1 Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

Si bien la relación entre clima y satisfacción es clara, el amplio espectro de definiciones de ambas variables ha limitado la profundidad de su análisis, encontrando escasos estudios que clarifiquen la forma en que se manifiesta esta relación, existe una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, de manera tal que a mejor clima percibido más satisfechos estarán las personas.

Hoy en día, los autores coinciden en señalar que ambos constructos son independientes entre sí y que el clima organizacional es descriptivo, es decir, una descripción que hacen los miembros de su organización. Mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo.

A pesar de la evidente relación entre clima y satisfacción, pareciese ser que no todos los componentes que articulan a ambas variables comparten de igual forma dicha relación. Schratz (1993), a través de un meta-análisis encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí, las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con la satisfacción laboral son: el apoyo de la supervisión, las recompensas, la responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), las relaciones interpersonales y las competencias del empleado, las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son: la satisfacción con el sueldo, la supervisión, los compañeros y el ascenso (Marroquín Pérez, SA. Y Pérez Gutiérrez, L. 2011).

6.1 El status y el personal

Como se expresa anteriormente los sindicatos son organizaciones abiertas, afectadas por el entorno en que operan, las necesidades y deseos de sus afiliados son especialmente importantes para el sindicato. En base a lo anterior podemos decir que el sindicato es un

mecanismo que lleve a lograr mejorar el status y relación de todos aquellos trabajadores calificados, que les ofrezca un alto nivel de satisfacción personal.

Salandia, (1998) menciona que el status se clasifica de acuerdo con un rango relativo, la posición se premia de diferentes maneras según el rango. La sociedad fija unos comportamientos y símbolos específicos que sirven para distinguir el status. A las personas les complace tener oportunidades para cambiar de status en sentido ascendente, pero también quieren que el sistema funcione con reglas correctas y equitativas. En base a lo anterior podemos decir que un afiliado a un sindicato posee las mismas oportunidades al momento de ser tomado en cuenta para ejercer un puesto determinado dentro de una organización.

El status debe ser logrado a través de sus fundamentos principales que son la capacidad y su realización, la autoestima es el valor y el éxito que cada uno se atribuye a sí mismo. Alcanzar un status más alto, significa que el valor social de uno ha sido reconocido. Las personas tienden a valorarse a sí mismos de acuerdo con el rango que han alcanzado. Una forma de definir el “valor” es en términos de utilidad la capacidad de triunfo afecta al amor propio. Alcanzar un nivel superior constituye señal de éxito solo si el individuo se ha fijado un objetivo y lo ha obtenido ganando mayor rango en el proceso. (Salandia, 1998)

6.1 Rotación de personal

Resulta importante destacar otros aspectos de la interacción organización-ambiente. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos. El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa el intercambio de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas. (Chiaverato, 2000).

3.17.1 Índice de rotación de personal

El cálculo de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, los recursos humanos disponibles en la organización durante un periodo. El índice de rotación de personal se expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados (Chiaverato, 2000).

Según Chiaverato, (2000) un índice de rotación de personal muy elevado, implica un estado de fluidez y entropía de la organización, el índice de rotación de personal ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestren en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico. De este modo, cada organización tendría la rotación ideal puesto que esta posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles.

3.17.2 Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Como ocurre en todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar, el sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal (Chiaverato, 2000).

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de los recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral y entre los fenómenos internos pueden mencionarse: política salarial de la organización, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, condicione físicas del ambiente de trabajo, cultura organizacional de la organización, política de reclutamiento y selección de personal, criterio de evaluación de desempeño entre otras.

3.17.3 Determinación del costo de la rotación de personal

El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos, mantener una política salarial relativamente conservadora “barata”.

Muchas veces, puede resultar mucho más costoso, el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restringida debe evaluarse la política menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada. (Chiaverato, 2000)

6.1 Ausentismo

Es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. Pero cabe mencionar que es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes, en particular por razones injustificadas.

3.18.1 Diagnóstico de las causas de ausentismo

Las causas del ausentismo son variadas el término se refiere a las ausencias en momento en que los empleados deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también puede causarlo la organización, la deficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente (Chiaverato, 2000).

Las principales causa de ausentismo son:

- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Razones familiares
- Retardos involuntario por fuerza mayor
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Dificultad y problemas financieros
- Problemas de transporte
- Baja motivación para el trabajo
- Escasa supervisión de la jefatura

3.18.2 Cálculo del índice de ausentismo

El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, mediante la ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de días/hombre perdido por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores x día de trabajo}}$$

3.18.3 Como reducir la rotación y el ausentismo

La rotación de personal y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el comportamiento de los recursos humano. Se hayan incluido factores como desperdicio de tiempo, perdida para las organizaciones por parte de las personas involucradas muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos: sustituyendo los empleados que se desvinculan o descontado los días dejados de laborar, o incluso castigando a los ausente.

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, muchas organizaciones han modificado su política de administración de sus recursos humanos, rediseñando los cargos para volverlos más atractivos, la tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación, el ausentismo y no sobre los efectos. Para disminuir el ausentismo muchas organizaciones han suprimido los viejos relojes y establecido horarios flexibles para adaptar el trabajo a las conveniencias y necesidades personales de los empleados, otras han reducido sus oficinas adoptan el formato de la empresa virtual lo que permite que muchos empleados trabajen desde su casa este es un mundo nuevo que se acaba de descubrir, trayendo nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas (Chiaverato, 2000).

IV. MATERIALES Y MÉTODO

4.1 Descripción del área de estudio

El presente trabajo se realizó en la Universidad Nacional de Agricultura en el Departamento de Olancho, Honduras, situada a 6 Km de la ciudad de Catacamas, carretera al Municipio de Culmi, y se ha caracterizado por su producción agropecuaria y forestal. (ver figura 4)

El departamento de Olancho se extiende con una latitud entre los 14° 03' y 15° 35' de latitud norte y los 85° 00' y 86° 59' de longitud oeste, y una humedad relativa de 74%, con un promedio de precipitación anual de 1400 mm/año, posee una temperatura promedio anual es de 24.6°C.



Figura 4 . Ubicación geográfica del área de estudio.

4.2 Método

La presente investigación se realizó de carácter transaccional y correlacional con la cooperación de los empleados sindicalizados; transaccional con el propósito obtener información del objeto de estudio (población o muestra) una única vez en un momento dado. Y correlacional porque un segundo propósito de esta investigación es mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables. Apoyada por la observación directa, en los puestos de trabajo, entrevistas, encuesta.

Se describieron los factores que determinan el clima laboral para su medición, entre un ambiente de trabajo favorable y el desempeño satisfactorio del empleado. Así mismo el trabajo incluye un estudio estadístico de los datos obtenidos de la población de la zona de estudio.

4.3 Materiales y equipo

5.3.1 Materiales: libreta de apuntes, papel bond, lápices, mochila, Maskín Tape, marcadores y otros

5.3.2 Equipo: motocicleta, computadora, memoria USB, Modem Tigo, cámara fotográfica, impresora,

4.4 Selección de la población a estudiar

La población de estudio de la investigación estuvo constituida por 154 empleados sindicalizados de la Universidad Nacional de Agricultura, registrados al 31 de julio 2013; la población de este estudio estadístico fue el conjunto de elementos objeto de estudio, y cada elemento se denomina individuo, se aplicó la encuesta al número de total de la

población, debido a la cantidad limitada de elementos y que de una u otra manera tuvieron una o varias características o atributos comunes que sé que al final del trabajo se midieron.

4.5 Variables a evaluar

Las variables sobre el clima organizacional y sobre satisfacción laboral fueron las que se tomaron en consideración y en la misma se encontraban intrínsecas diferentes variables que de alguna u otra manera tienen relación con clima y satisfacción laboral, las cuales al ser aplicadas, evaluadas y analizadas éstas permitieron identificar los factores que generan un impacto positivo o negativo de satisfacción laboral en el personal sindicalizado dado el clima organizacional de la Universidad.

A fin de precisar la obtención de información fidedigna de la población en estudio se utilizó el instrumento de la encuesta, que es una técnica que consiste en obtener información, mediante el uso del cuestionario o de la entrevista. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos, variables e hipótesis.

4.5.1 Variables de satisfacción laboral

Las variables de satisfacción laboral fueron evaluadas en los empleados sindicalizados de la Universidad Nacional de Agricultura con el propósito de identificar la insatisfacción de los empleados producto del clima laboral por medio de la evaluación de los siguientes indicadores:

Cuadro 1. Definición conceptual y operacional de satisfacción laboral

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Satisfacción laboral	Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, y sobre el logro de los objetivos de cualquier organización. (Chruden, 1988)	Permite identificar factores como ser: reconocimiento, posición, merito, seguridad, estabilidad en el trabajo, desarrollo personal, responsabilidad en el trabajo, condiciones de trabajo, compensaciones financieras (remuneración) supervisión en el área de trabajo (ausentismo).	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo excesivo • Estrés laboral • Autonomía y toma de decisiones • Pocas posibilidades de promoción • Satisfacción respecto a la remuneración. • Ausentismo • Nivel de satisfacción con respecto a los espacios físicos de puesto de trabajo • Nivel de respeto por el jefe y subordinado

Fuente: elaboración propia

4.5.2 Variables de clima organizacional

Las variables evaluadas en los empleados sindicalizados de la Universidad Nacional de Agricultura con el propósito de identificar el clima organizacional laboral se enlistan a continuación:

Cuadro 2.Definición conceptual y operacional de Clima organizacional

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Clima organizacional	Es 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. (Chruden, 1988)	Permite identificar factores motivacionales relacionados con la pertenencia, trayectoria y autonomía. Busca medir actitudes y comportamiento de los trabajadores, conocimientos que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines sobre los cuales se orienta la entidad. Refleja el sentir y pensar de cada empleado dentro de la organización y hace énfasis en la claridad de comunicación por el jefe y subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Comunicación • Liderazgo • Reconocimiento • Alta rotación de personal • Motivación. • Relación con el jefe inmediato o superior • Comunicación entre el jefe y subordinados

Fuente: elaboración propia

4.6 Métodos y aplicación de la encuesta

La investigación se realizó y esta misma fue basada en los siguientes estudios:

4.6.1 Estudio de campo

La primera actividad realizada fue una reunión con la junta directiva del **SINTEUNA** en la oficina de esta misma para informar sobre la investigación a realizar esto para no generara comentarios no deseados. En esta etapa se hizo uso de aplicación de encuestas a los trabajadores sindicalizados en sus lugares de trabajo, para analizar las causas que influyen en la satisfacción e insatisfacción laboral tomándolos como población de estudio.

4.6.2 Análisis estadístico de los datos

El análisis estadístico de los datos se realizaron mediante el Software SPSS versión 18.0 con ayuda de Microsoft Excel en el que se realizó un análisis de los indicadores de las variables de satisfacción laboral y clima organizacional, por lo que fueron determinantes los datos de la encuesta aplicada, fotografías, observaciones directas, entrevistas y toda la información posible en cada una de las experiencias, sobre el ámbito laboral de la Universidad Nacional de Agricultura.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis estadístico y correlacional

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información obtenida es la que indica las conclusiones a las cuales llego la investigación, por cuanto mostrará la percepción que posee el empleado sindicalizado de la Universidad Nacional de Agricultura, en relación a su puesto de trabajo o clima laboral.

Para conocer los factores que influyen en la satisfacción laboral, dado el clima Organizacional en el personal sindicalizado, se obtuvo información mediante la aplicación de encuestas y extensivas, se determinó y se evaluaron variables que de alguna u otra manera intrínsecamente se relacionan con la satisfacción e insatisfacción laboral dado el clima organizacional, que actualmente existe en la Universidad las determinaciones fueron las siguientes.

5.2 Aspectos generales

Dentro de los aspectos generales se tomó en cuenta la **Edad, Género, Estado civil** de cada individuo entrevistado. Con relación a la edad de las personas encuestadas el 60.4% están por encima de los 40 años, es aquí donde se descubre la mayor cantidad de empleados, además con la mayor experiencia laboral, en segundo lugar se ubican un 17.5%, empleados con edades que oscilan entre 36-40 años, es aquí donde se ubican los empleados con suficiente experiencia para desempeñar sus actividades.

Además se encontró en un 22.1% empleados que comprenden edades entre 21-35 años en este rango se encontró empleados con experiencia laboral por encima de los 2 años de laborar para la Institución.

El proceso de transformación de algunos productos en empresas está dirigido en gran parte por mujeres en varios países del mundo entero, y en nuestro país no escapa de ese acontecimiento. No obstante en el personal sindicalizado la participación de la mujer no se demostró de esta manera, debido a las actividades agrícolas que caracterizan a la Universidad, siendo la mayor participación por parte de los hombres en un 61%; sin embargo cabe destacar que existen Secciones o Departamentos dentro de la Universidad como Ser Lavandería, Aseo, Comedor Estudiantil que la participación de los hombre es muy escasa esto debido a las funciones que le caracterizan, no obstante, esto no será un factor que trastorne los objetivos propuestos en la investigación planeada.

En cuanto al estado civil de los entrevistados en un 39.6%, han contraído matrimonio, estos son los empleados que actualmente tiene más de 4 hijos por familia, los empleados que aún siguen solteros se encuentran en un 27.9%, no obstante, el resto de los entrevistados están en unión libre esto representa el 32.5% respectivamente, (ver figura 5).

Cuadro 3. Distribución por edad Género, estado civil de los empleados sindicalizados

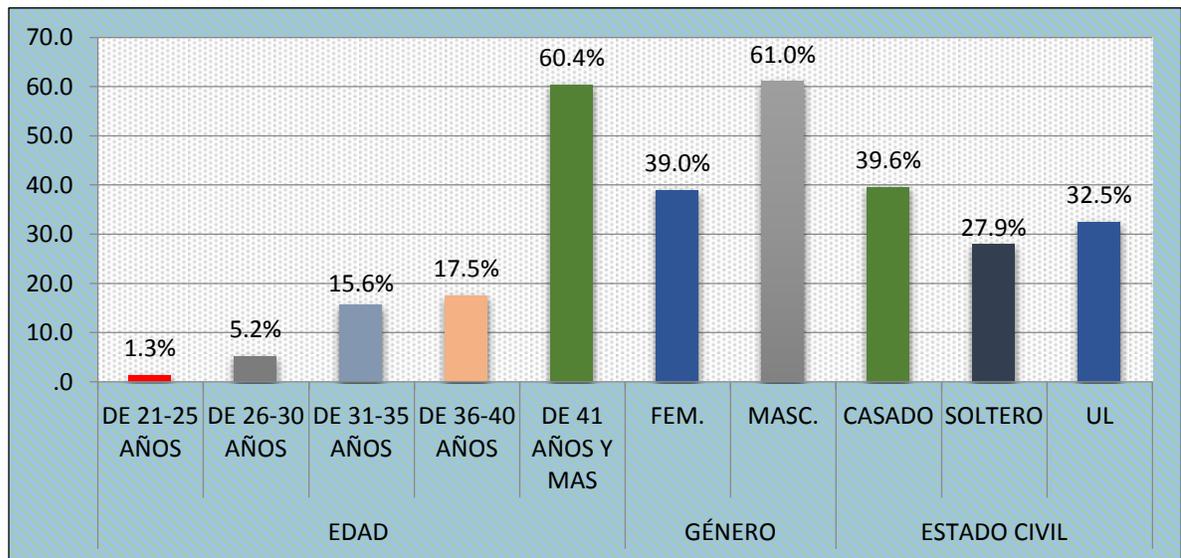
	Frecuencia	Porcentaje
De 21-25 años	2	1.3%
De 26-30 años	8	5.2%
De 31-35 años	24	15.6%
De 36-40 años	27	17.5%
De 41 años y mas	93	60.4%
Total	154	100.0%

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino.	94	61.0%

Femenino.	60	39.0%
Total	154	100.0%

	Frecuencia	Porcentaje
Casado	61	39.6%
Soltero	43	27.9%
Unión libre	50	32.5%
Total	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 5. Edad, género y estado civil de los empleados sindicalizados.

De los resultados anteriores se define que la mayoría de los empleados que actualmente pertenecen al **SINTEUNA** hacen más de 40 años de edad, y que en gran parte pertenecen al sexo masculino de igual forma se demostró una mayor participación activa en empleados del sexo masculino esto debido a las actividades ejercidas por el personal sindicalizado.

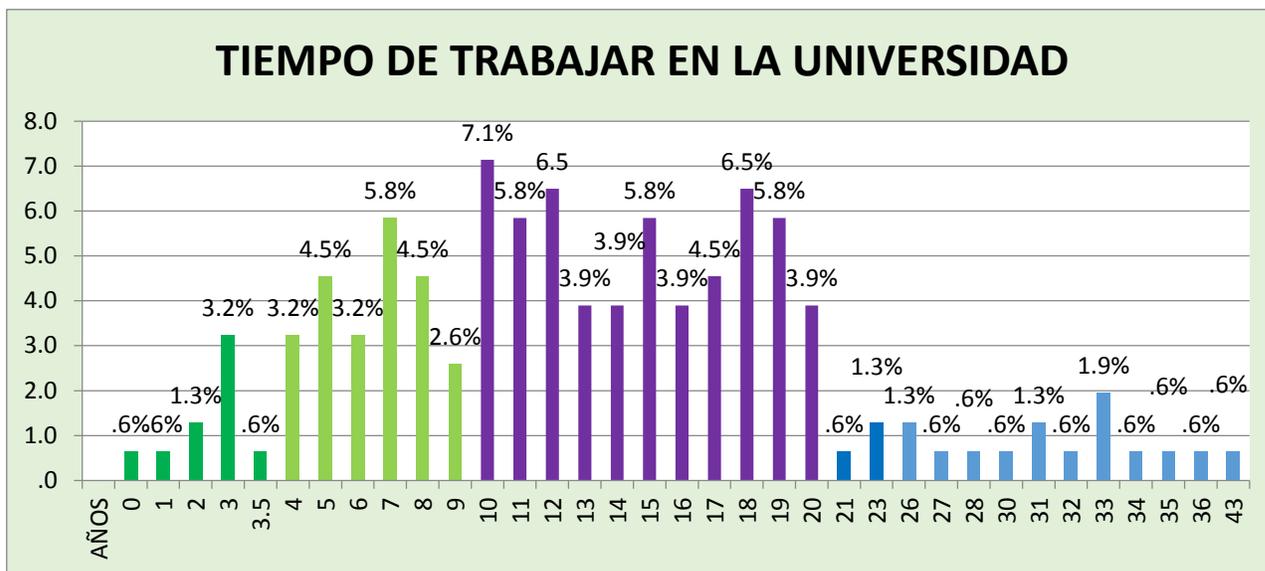
Según Chrudden, (1988), la satisfacción laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de

su espacio laboral, las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones de ellas, a su vez está influida por su personalidad, sus expectativas, su orientación política, social, edad, sexo, salud, relaciones familiares y muchos otros factores.

En el caso del personal sindicalizado los factores como antigüedad laboral, edad, remuneración, influyen positivamente en la satisfacción laboral creando así empleados poco satisfechos en cuanto al puesto de trabajo, es indudable que el esfuerzo realizado debe estar enfocado al logro de las metas de la organización, por lo tanto un factor determinante es que el individuo tenga suficiente satisfacción para realizar lo mejor posible su trabajo.

En la Universidad no existe un programa de mejoramiento que contenga y analice la forma de participación de los empleados en la toma de decisiones, esto llevaría a mejorar el clima de la organización y aumentar la productividad.

En la figura que a continuación se presenta muestra que los empleados, oscilan entre 10 y 20 años de trabajar en la Universidad, esto representa que los empleados del SINTEUNA ostentan una mayor antigüedad laboral.



Fuente. Elaboración propia

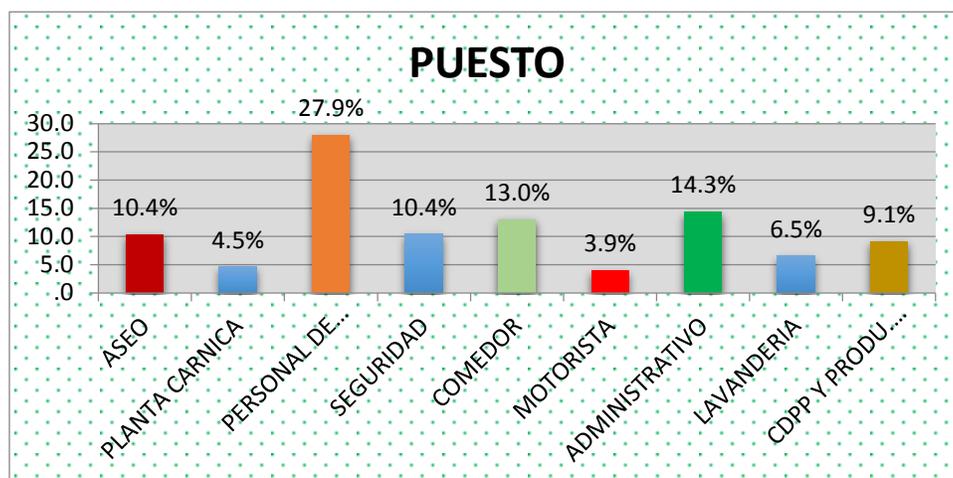
Figura 6. Antiquedad de trabajar en la Universidad

Otro aspecto muy importante tomado en cuenta dentro de los aspectos generales es el puesto de trabajo de cada empleado. Encontrando solamente un 14.3% en puestos administrativos y el 27.9% como personal de apoyo acompañado de las demás secciones de la Universidad, como ser: Aseo, 10.4%, Planta Cárnica, 4.5%, Seguridad, 10.4%, Comedor, 13%, Motorista, 3.9% Lavandería, 6.5%, Centro Desarrollo de Producción Porcina (CDPP) Y Producción Animal, un 9.1%, (ver figura 7).

Cuadro 4. Distribución según puesto o sección de trabajo

Sección	Frecuencia	Porcentaje
Aseo	16	10.4%
Planta cárnica	7	4.5%
Personal de apoyo	43	27.9%
Seguridad	16	10.4%
Comedor	20	13.0%
Motorista	6	3.9%
Administrativo	22	14.3%
Lavandería	10	6.5%
CDPP y producción. Animal	14	9.1%
Total	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 7. Distribución del personal sindicalizado por cada uno de sus puestos de trabajo

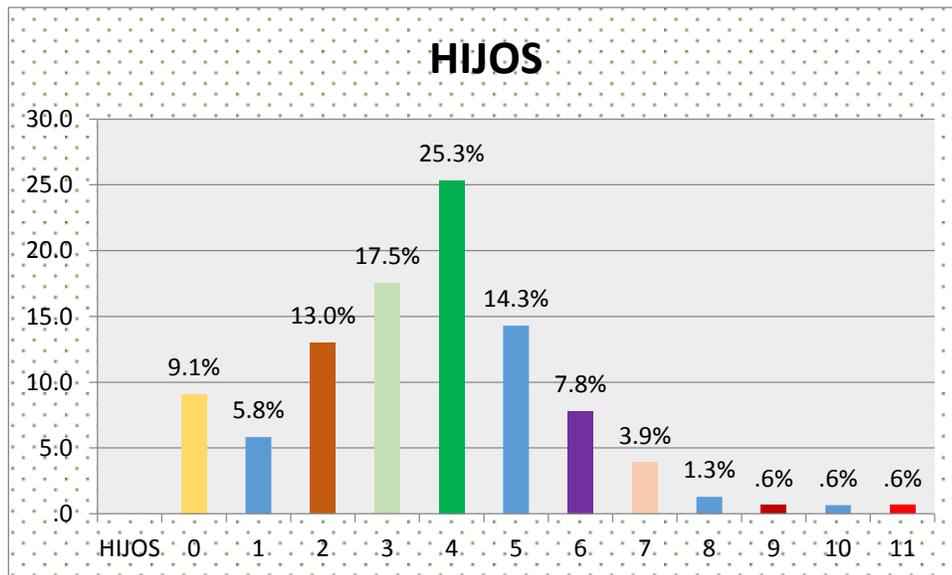
De los 154 empleados sindicalizados encuestados 85.3% de estos, no están en puestos administrativos por lo que actualmente están ejerciendo sus labores como personal de apoyo o en otras áreas de servicio en la Institución, estos datos también se reflejan en las correlaciones altamente positivas, por lo que incrementar la atención en capacitación, instrucciones al momento de implantar un nuevo método de trabajo, conceder a empleados los cursos que solicitan esto llevaría obtener nuevas habilidades y conocimientos; así de esta manera cada empleado tendrá mayor posibilidad de escalar a otro nivel en su puesto de trabajo.

De los 154 empleados encuestados se descubrió que el 25.3% tiene una familia con cuatro hijos, de la misma forma se encontró a empleados que sus familias son mayores a 4 hijos esto se representa en un 29.1%, y el resto de los empleados que son 36.3% se encuentran en hogares con menos de tres hijos (ver figura 8).

Cuadro 5. Número de hijos de los empleados sindicalizados

# de hijos	Frecuencia	Porcentaje
0	14	9.1%
1	9	5.8%
2	20	13.0%
3	27	17.5%
4	39	25.3%
5	22	14.3%
6	12	7.8%
7	6	3.9%
8	2	1.3%
9	1	.6%
10	1	.6%
11	1	.6%
Total	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente.
Elaboración propia

Figura 8. Número de hijos de empleados sindicalizados

5.3 Análisis de las variables

Para determinar la satisfacción e insatisfacción en el personal sindicalizado se tomó como base el clima laboral para determinar cada factor que influye en cada individuo estudiado.

1. Recibo capacitación con relación a mi puesto de trabajo.

La capacitación es una práctica común en las organizaciones ya que esta permite que otras personas mejoren o se sientan mejor, en cuanto al desarrollo y a la coordinación de las actividades de diversos grupos.

En cuanto a la Universidad se manifestó que la mayoría de los empleados no reciben capacitación con relación a su puesto de trabajo, esto representa un 55.2%, del total de la población de estudio y solo en un 31.8% han recibido capacitación, según estos resultados no se puede esperar un desempeño laboral satisfactorio, ni un clima laboral agradable, ya que si no existe capacitación que vaya dirigida hacia el empleado no se puede esperar un desempeño laboral que contribuya al mejoramiento de la productividad de la empresa.

2. Estoy satisfecho con la capacitación que se me ha brindado.

De la misma manera se identificó que un 53.9%, no están actualmente satisfechos con la capacitación que se les ha brindado, un 40.3%, contestaron lo contrario, demostrando así su aceptación a cada capacitación brindada, no así el 5.8%, solo algunas veces le ha sido satisfactorio la capacitación ofrecida, cabe mencionar que existen empleados que cuando un docente realiza sus labores de modulo con los estudiantes, estos aprovechan y también reciben el modulo impartido, según lo expresado lo hacen para aprender un poco más y apoderarse de mayor experiencia en sus labores, (ver figura 9).

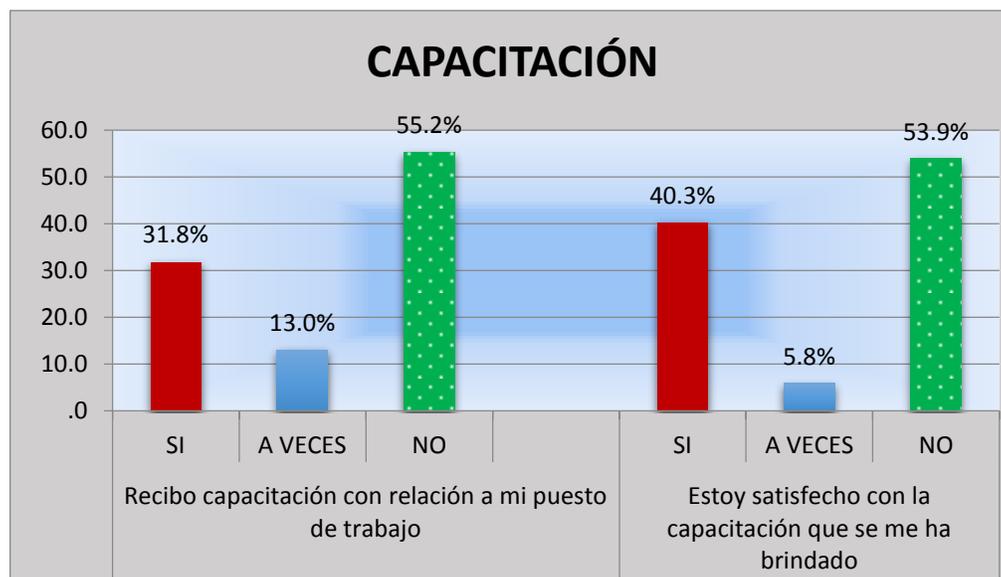
La Universidad Nacional de Agricultura posee una estructura que se caracteriza por un entorno dinámico en cuanto al crecimiento poblacional, que ha obtenido en los últimos años; necesita cambios en: motivación, relaciones personales, liderazgos, trabajo en equipo, entre otros, que conlleven al mejoramiento de los servicios brindados, se ha demostrado que empleados con mayor capacitación son los que ofrecen los mejores resultados dentro de cualquier empresa por ende se debe contar con un plan de capacitación que llene las expectativas de los recursos humanos.

En el siguiente cuadro que a continuación se presenta en cuanto a lo que corresponde a la capacitación que la Universidad brinda a sus trabajadores, puede decirse que poco o nada ayuda al desenvolvimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo, esto debido a que la mayoría se expresó en contra; significa que la capacitación que han recibido no han sido acorde con las funciones que actualmente desempeñan.

Cuadro 6. Capacitación relacionada con su puesto de trabajo nivel de satisfacción respecto a las capacitaciones recibidas

Recibe capacitación en relación a su puesto de trabajo			Estoy satisfecho con la capacitación que se me ha brindado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	31.8%	62	40.3%
A veces	20	13.0%	9	5.8%
No	85	55.2%	83	53.9%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 9. Satisfacción en base a la capacitación brindada

De los resultados obtenidos respecto a la capacitación y el grado de aceptación, influye positivamente, cuando existe un nuevo método o procedimiento de trabajo, generando así empleados más competitivos en sus puestos de trabajo, de igual forma provoca un estímulo de forma significativo al desarrollo personal y profesional de cada empleado.

Según Gómez, (2007), la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado considerando las tareas que realiza; en base a lo anterior mejorar el desempeño de los trabajadores es una de las tareas primordiales de cada organización, por ende es necesario planificar un plan de estrategias y como efecto directo para dar respuesta a las necesidades y mejorar el desempeño acompañado de una adecuada capacitación que ayude a mejorar la productividad en cuanto al desempeño de los empleados.

Cabe mencionar que el trato recibido por parte de cada jefe inmediato y compañero de trabajo influye positivamente en capacitación o desempeño satisfactorio de cada empleado creando así empleados más eficientes en sus puestos de trabajo (ver anexo 1).

En el análisis realizado se puede decir que si los empleado sean frecuentemente capacitados las sugerencias que hagan en su puesto de trabajo serán mayor tomadas en consideración, con lo que amerita al departamento de Recursos Humanos, este a medida resuelva sus dudas y dificultades, el empleado estará mayor capacitado, y tendrá mayor oportunidad de promocionar.

El clima organizacional son las características de una organización en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma, las personas ya sea actuando en forma grupal o individual en base a la estructura de la organización y los procesos, por consiguiente influye en la conducta de las personas y en el desempeño de las organizaciones.

Del mismo modo se encontró datos muy importantes y es que a medida el jefe o superior sea hostil y conflictivo con los empleados, esta actitud provoca desmotivación en obtener nuevas habilidades y conocimientos en los empleados, generando así un impacto negativo al desempeño laboral.

3. Quiero obtener nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo

En un 94.8% de los trabajadores contesto afirmativamente el deseo de obtener nuevas habilidades o nuevos conocimientos, un 1.9% en algunas ocasiones, y un 3.2% no les interesa el adquirir nuevas habilidades. Esta opinión toma fuerza en entrevistas realizadas a

empleados que manifestaron que debido a la edad y falta de preparación no están en condiciones de adquirir nuevas habilidades o nuevos conocimientos.

Según Marroquín Pérez, SA. Y Pérez Gutiérrez, L. (2011), una de las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son el ascenso a nuevos cargos, se puede decir que un empleado a medida obtenga nuevas habilidades y conocimientos obtiene la mayor posibilidad de ascender a un mejor nivel en su puesto de trabajo, y no cabe la menor duda que esta misma variable contribuye sustancialmente al desempeño laboral satisfactorio, obteniendo los mejores resultados en cuanto a productividad se refiere, disminuyendo la posibilidad de contratar mano de obra calificada en el mercado externo.

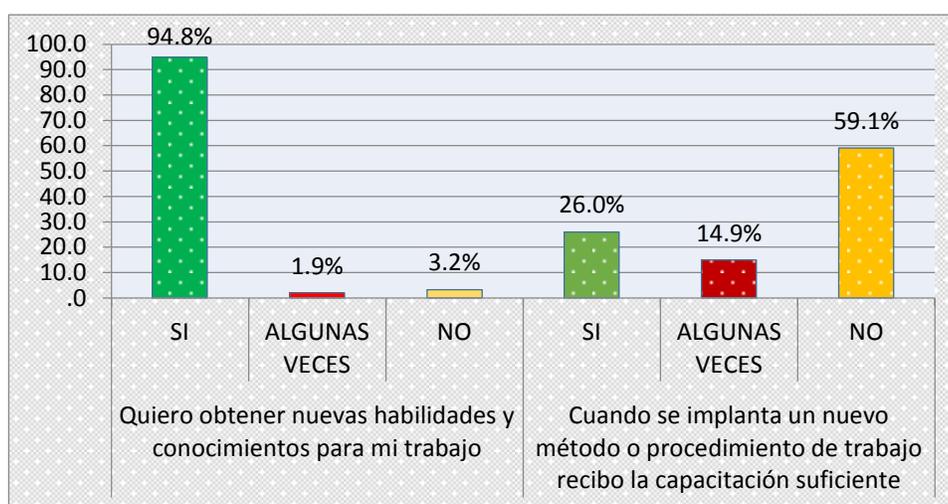
4. Cuando se implanta un nuevo método o procedimiento de trabajo recibo la capacitación suficiente.

No existe la menor idea que cuando una empresa implanta un nuevo método de trabajo lo primero que se debe hacer es capacitar al personal a su cargo, esto para obtener los mejores resultados y que este nuevo proceso sea un éxito, así mismo se contribuye al mejor desempeño por parte del empleado. No así en la Universidad se encontró que un 59.1% de los encuestados no reciben esta capacitación, y en un 26% contesto que si se les ha brindado, y para el 14.9% solamente en ocasiones se les capacita cuando existe un nuevo método de trabajo, (ver figura 10).

Cuadro 7. Necesidad de obtener nuevas habilidades y capacitación cuando se implanta un nuevo método de trabajo

Quiero obtener nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo			Cuando se implanta un nuevo método o procedimiento de trabajo recibo la capacitación suficiente	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	146	94.8%	40	26.0%
A veces	3	1.9%	23	14.9%
No	5	3.2%	91	59.1%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 10. Sobre obtención de habilidades para cada puesto y cuando hay un nuevo procedimiento de trabajo recibe capacitación suficiente.

5. Me conceden los cursos que solicito para realizar mi trabajo

Uno de los problemas de suma importancia encontrado es que los empleados sindicalizados solicitan capacitaciones para desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo, pero estos no son aprobados, el 68.2%, ha hecho la solicitud sin obtener la mejor respuesta, y en un 23.4% si les han aprobado cursos que han solicitado, para el 8.2% solamente en algunas ocasiones.

En entrevistas realizadas se encontró que este flagelo se da debido a que la Universidad no cuenta con un fondo específico enfocado a la capacitación de sus empleados, es por ello que los jefes inmediatos o jefes de departamento poco o nada pueden hacer en cuanto a la capacitación del personal a su cargo, desde el punto de vista de la capacitación de sus trabajadores, genera un desempeño y un servicio de alta calidad; todo esto trae consigo un clima organizacional satisfactorio, y por ende ayuda a la obtención de los objetivos y metas de la organización.

6. Me siento valorado (a) y respetado (a) en mi puesto de trabajo

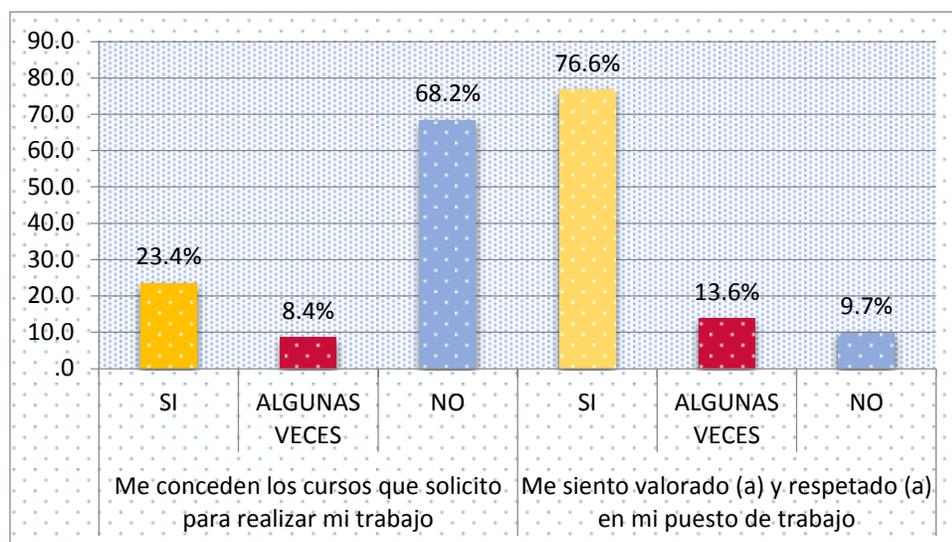
Se pudo notar una cifra elevada de 76.6% donde los empleados se sienten valorados y respetados en sus puestos de trabajo, y en un 9.7% opinaron lo contrario, y el 13.6% los empleados se han sentido valorados y respetados solo en algunas veces.

Existe una cantidad considerable de empleados de la Universidad que no se consideran valorados ni respetados, en algunas entrevistas realizadas se pudo constatar que este problema se da debido a la envidia que existe entre empleados y que no son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones en cada departamento de la Universidad, y por otra parte el temor ante el jefe inmediato a ser despedido o ser rotado de puesto sin el consentimiento del empleado, (ver figura 11).

Cuadro 8. Respecto a cursos solicitados y nivel de importancia en su puesto de trabajo

Me conceden los cursos que solicito para realizar mi trabajo			Me siento valorado (a) y respetado (a) en mi puesto de trabajo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	23.4%	118	76.6%
A veces	13	8.4%	21	13.6%
No	105	68.2%	15	9.7%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 11. Valor, respeto y cursos solicitados en relación a su puesto de trabajo

Existe una relación estrecha entre los cursos que solicitan y las posibilidades de promocionar, de igual forma con el reconocimiento de los logros de cada empleado, al no existir herramientas de trabajo, ni capacitación a los empleados menor es la posibilidades de escalar a otro nivel en su puesto de trabajo.

7. La institución me da oportunidades para prepararme profesionalmente

En la pregunta respecto a las oportunidades que la Institución proporciona para prepararse profesionalmente, se encontró un porcentaje representativo de 87%, los resultados arrojan una cifra de 7.1%, en cuanto al desconocimiento de las oportunidades, y para el 5.8% en algunas veces la Institución proporcionó oportunidades de estudio, (ver figura 12).

La competencia como forma de motivación no tiene particular éxito en los trabajadores, en donde los obreros están afiliados a un sindicato, el principio de antigüedad reduce la posibilidad de ganar ascensos con solo el trabajo sobresaliente. La tendencia de reservar los

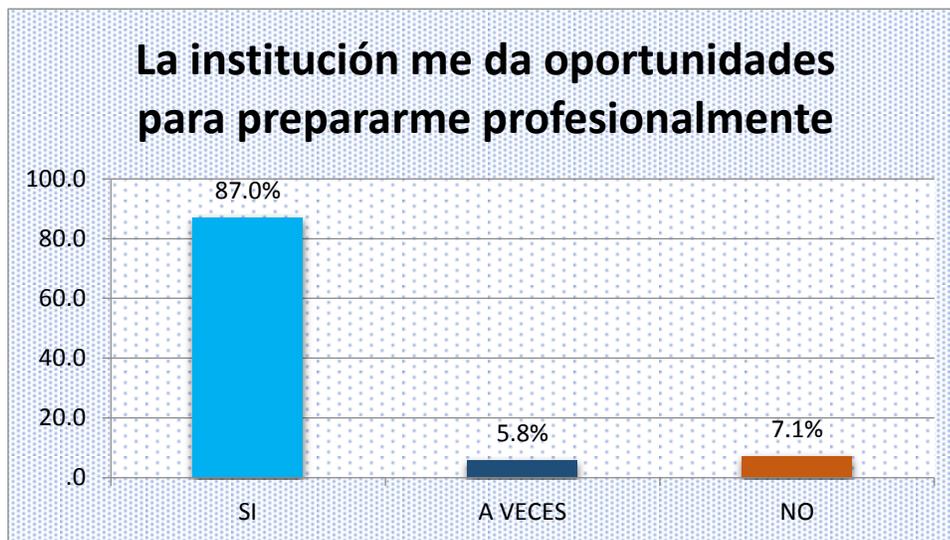
puestos de un supervisor para trabajadores con estudios universitarios ha reducido aún más la posibilidad de que un obrero pase a la administración.

En el caso de la Universidad como Institución que se ha enfocado a la educación de jóvenes de todo del país, también ha estimulado la educación en sus empleados, estableciendo programas como ser Educatodos, esto con el fin de reducir los niveles de alfabetismo, también los empleados sindicalizados han logrado mediante el contrato colectivo una donación económica para empleados que superan el nivel de plan básico, esto como apoyo para la compra de útiles escolares. A través de la historia existen ejemplos claros donde empleados de campo han logrado escalar a puestos administrativos muy importantes, esto viene a repercutir en una mayor satisfacción laboral.

Cuadro 9. Oportunidades que brinda la Universidad para prepararse profesionalmente

	Frecuencia	Porcentaje
Si	134	87.0%
A veces	9	5.8%
No	11	7.1%
Total	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 12. Oportunidades que brinda la Institución para prepararse profesionalmente

Cabe mencionar que estos resultados al igual que las anteriores están estrechamente relacionados con las capacitaciones y los cursos brindados al personal de este estudio.

8. La relación con mi jefe y compañeros es buena

A continuación se presentan los resultados de la relación que existe entre empleados y jefe inmediato, donde se puede ver con claridad que en un 90.9% esta relación es satisfactoria, en un 78.6% el jefe se preocupa por mantener un buen ambiente de trabajo, dejando demostrado en un 85.7% que a los jefes lo que más le interesa son los resultados esto desde el punto de vista de cada empleado encuestado, (ver figura 13).

Como se ilustra en la figura 3; la satisfacción de los individuos es de naturaleza circular y la posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas. Según lo anterior es necesario aclarar que los

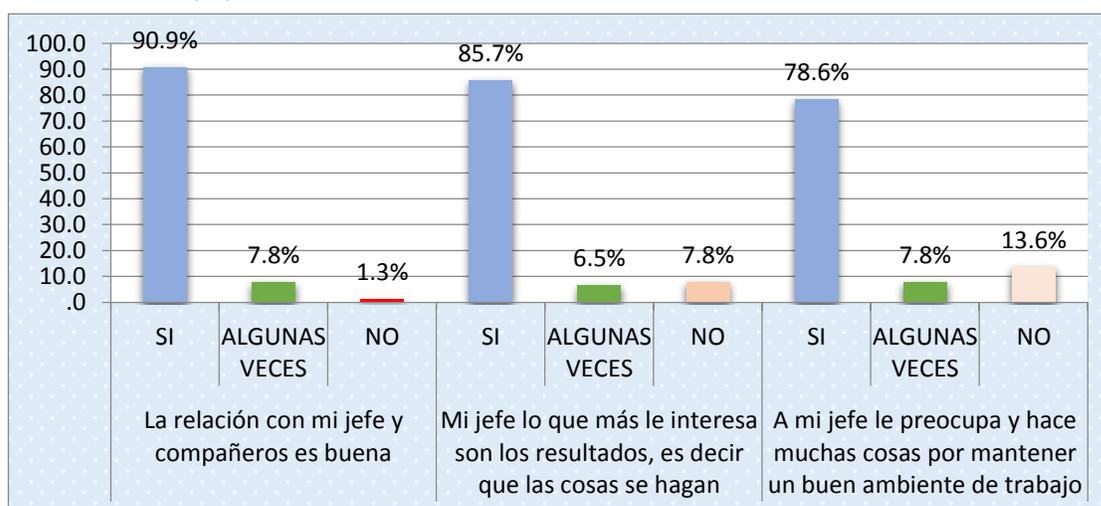
estímulos no siempre son basados en la remuneración, sino que están estrechamente relacionados a la relación que exista entre jefes y empleados.

En el tema de la Universidad se puede decir que existe una buena relación, entre los directivos y trabajadores. Esta relación genera satisfacción en cuanto a las labores más sin embargo debido a la confianza que existe aumenta el ausentismo laboral o los empleados empiezan a llegar tarde a sus puestos de trabajo convirtiéndose un factor que afecta la imagen propia y desinterés en cuanto a continuar desempeñándose mejor.

Cuadro 10. Relación entre el jefe inmediato y empleado

	La relación con mi jefe y compañeros es buena		Mi jefe lo que más le interesa son los resultados, es decir que las cosas se hagan		A mi jefe le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	140	90.9%	132	85.7%	121	78.6%
A veces	12	7.8%	10	6.5%	12	7.8%
No	2	1.3%	12	7.8%	21	13.6%
Total	154	100.0%	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 13. Relación entre el jefe inmediato y empleado

Dentro del este 7.8% que contestaron que en algunas ocasiones la relación con el jefe es buena cabe aclarar en entrevistas realizadas a los encuestados, manifestaron que en algunas ocasiones existe una buena relación solamente con el jefe, pero con los compañeros es reprobable, esto debido que existe algún tipo de envidia entre compañeros, o que les gusta entrar en la vida de las demás.

La organización juzga a los empleados por el grado en que producen y a los gerentes de nivel superior por su capacidad de ejercer poder, pero no es propicio en situaciones en las que hay poca necesidad de ejercer poder, o en las que no basta con decirle a la gente qué tiene que hacer.

Según los resultados encontrados a medida la relación con el jefe y compañeros de trabajo sea bueno el empleado se siente más valorado y respetado en cada uno de su puesto de trabajo, la buena relación entre patronos y empleados genera confianza pero esto significa que no se debe supervisar las labores asignadas a cada trabajador si los directivos aplican todos estos factores, de la mejor manera tendrá como resultado un desempeño laboral satisfactorio,

9. Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo, se preocupa por mi desarrollo personal y profesional

En un 59.1%, los jefes buscan a estimular el trabajo realizado por parte de empleados este es uno de los factores que genera un clima laboral satisfactorio en toda empresa en el tema de la Universidad, no existen programas que estén enfocados a estimular a sus trabajadores según los resultados solo un 16.9%, en ocasiones el jefe se preocupa por el desarrollo personal o profesional de los empleados, debido a lo antepuesto existe un gran porcentaje

de trabajadores que no están satisfechos con sus puestos de trabajo por falta de estímulos para realizarlo, generando de esta manera un clima laboral insatisfecho.

10. Mi jefe me mantiene informado de los asuntos que afectan a mi trabajo

Según Salandía, (1998) La comunicación ha sido la base sobre la cual descansan las restantes funciones dentro de una organización, la eficacia, funcionamiento y subsistencia de cualquier organización depende de lo bien que actúen los canales de comunicación, dichos canales son los surcos por donde discurren los mensajes.

En cuanto a la Universidad solo un 63.6%, el jefe inmediato mantiene informado de asuntos que afectan en su trabajo, cabe mencionar que para el restante la información fluye a través de los compañeros de planta o por rumores de pasillo estos últimos circulan con mayor rapidez. El rumor es utilizado por casi toda la organización traslada mensajes muy exactos, a veces con rapidez asombrosa, también distorsiona y transforma información hasta hacerla irreconocible, difunde tanto los chismes como las realidades.

La información genera un clima laboral satisfactorio, si se traslada de la manera correcta pero a la misma vez, si la información es deteriorada genera insatisfacción laboral en los trabajadores, por ende en la Universidad se debe fortalecer este factor a medida de bajar el índice en cuanto a desinformación existente en la institución, (Ver figura 14).

Cuadro 11. Si el jefe busca estimular su trabajo y mantener al empleado informado en relación a su puesto de trabajo

Mi jefe me mantiene informado de los asuntos que afectan a mi trabajo			Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo, se preocupa por mi desarrollo personal y profesional	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	63.6%	91	59.1%
A veces	22	14.3%	26	16.9%
No	34	22.1%	37	24.0%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 14. Si el jefe busca estimular su trabajo y mantener al empleado informado en relación a su puesto de trabajo

Como se mencionó anteriormente la mayoría de los empleados encuestados oscilan edades mayores a 41 años, debido a estos resultados, aunque el jefe se preocupen por el desarrollo personal o profesional no se sienten motivados a prepararse profesionalmente; de igual forma los empleados que no se les informa de asuntos que afectan en su trabajo es debido a que la población estudiada posee una antigüedad laboral arriba de los diez años por ende ellos ya saben o tienen el conocimiento suficiente de sus labores que realizan, esto fue lo expresado por algunos de los empleados.

11. Tengo participación en las decisiones de mi Depto. o Sección

Por lo que respecta a la pregunta de participación en las decisiones en el Departamento asignado, se puede notar que la mayoría de los trabajadores, si tienen participación en las decisiones que ahí se toman esto representa un 53.2% de los encuestados y en un 31.2% no son tomados en cuenta al momento de tomar las decisiones como Departamento y en un 15.6% son tomados en cuenta solo en ocasiones.

La participación de los empleados en las decisiones dentro de la empresa, es muy importante porque contribuye a que el empleado desarrolle pasión por la institución, mismo que también contribuye a que el empleado se sienta valorado de igual manera genera un clima laboral satisfactorio. Al referirnos a la Universidad, según las expresiones de algunos empleados del sindicato, de poco acá ha venido dejando de tomárseles en cuenta las decisiones que se toman en la institución, esto ha generado malestar por parte de los empleados, hoy en día no queda de otra que aceptar lo que es aprobado por los altos mandos.

12. Recibo información de cómo desempeño mi trabajo

Según Chruden, (1988) La evaluación del desempeño ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación de la organización, o los empleadores estén siempre siendo observando en cuanto de como desempeñan sus asignaciones de trabajo.

Como se muestra en la figura 15 solo el, 55.2% de los trabajadores de la Universidad reciben una evaluación en cuanto al desempeño del trabajo que realizan, sobre el porcentaje restante se debe implementar un programa formal de desempeño laboral, según Gómez,

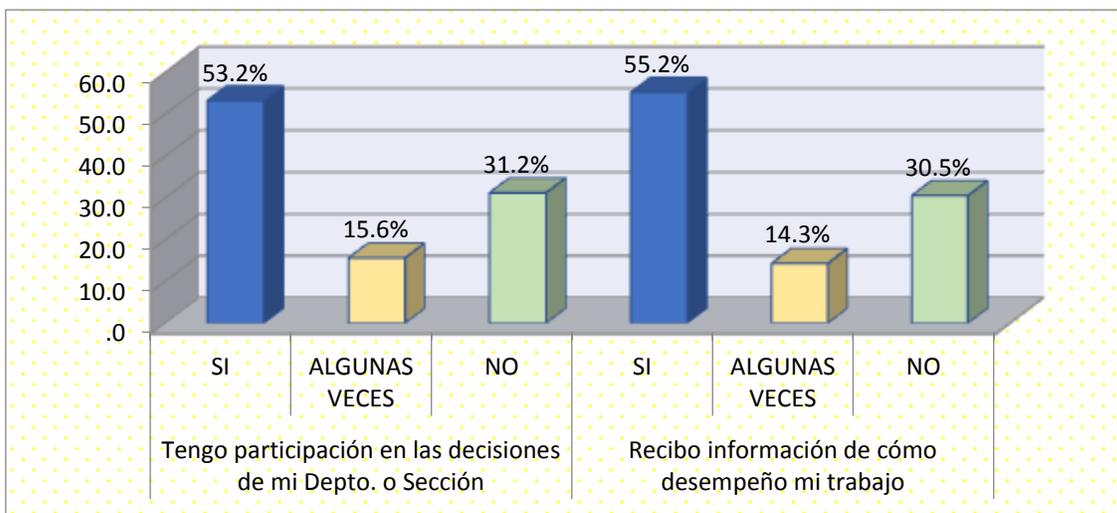
(2007), la evaluación del desempeño es un método que se utiliza para poder comparar el desempeño actual de los miembros de la organización con el esperado y, a partir de los resultados obtenidos

En cuanto a la Universidad, se tiene la necesidad de planificar las estrategias a seguir para mejorar el desempeño. A partir de los resultados obtenidos, en esta investigación todo esto con el fin de diseñar acciones tendientes a mejorar la productividad de los empleados.

Cuadro 12. Participación en las dediciones del Departamento y recibe información de cómo se desempeña en su trabajo.

Tengo participación en las dediciones de mi Depto. o Sección			Recibo información de cómo desempeño mi trabajo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	53.2%	85	55.2%
A veces	24	15.6%	22	14.3%
No	48	31.2%	47	30.5%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 15. Participación en las dediciones del Departamento y recibe información de cómo se desempeña en su trabajo.

En cualquier organización se debe medir periódicamente el desempeño del trabajador y de qué manera está desarrollando su trabajo; de esta manera es una forma de motivar a los empleados, para que sienta que su labor representa algo importante dentro de la organización, en el estudio realizado y según la correlación de Pearson se encontró que cuando se mide el desempeño laboral, provoca un clima laboral satisfactorio; y además ayuda a estimular el trabajo de los empleados (ver anexo 1).

13. Recibo instrucciones e información necesaria para realizar mi trabajo

Cuando se le pregunto a los empleados encuestados si reciben instrucciones o información necesaria para realizar su trabajo, un 16.9% opino que no y un 70.1% si reciben instrucciones e información suficiente no así el 13% solamente en ocasiones.

Según Werther, (2000), la medición del desempeño se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos por la actividad. Mientras que los parámetros de

desempeño corresponden al conjunto de las labores y resultados que se esperan de un trabajador especializado en el área de trabajo.

De lo anterior se afirma que en la Universidad, no existe ningún tipo de evaluación laboral, ya que esta se le debe de proporcionar al empleado desde el primer día de su contrato de prueba, esto con el propósito de determinar los mejores candidatos que se han contratado y determinar cuáles son los empleados que no están realizando sus labores de forma eficiente, después de este proceso es indispensable implementar programas de mejora en cuanto a la eficiencia de los trabajadores.

14. Mi superior sabe escuchar y aceptar mis sugerencias

Cuando se les pregunto que si superior sabe escuchar las sugerencias elaboradas en los puestos de trabajo un 69.5% contesto que si un 14.6% contesto que no y un 15.6% en algunas ocasiones (ver figura 16).

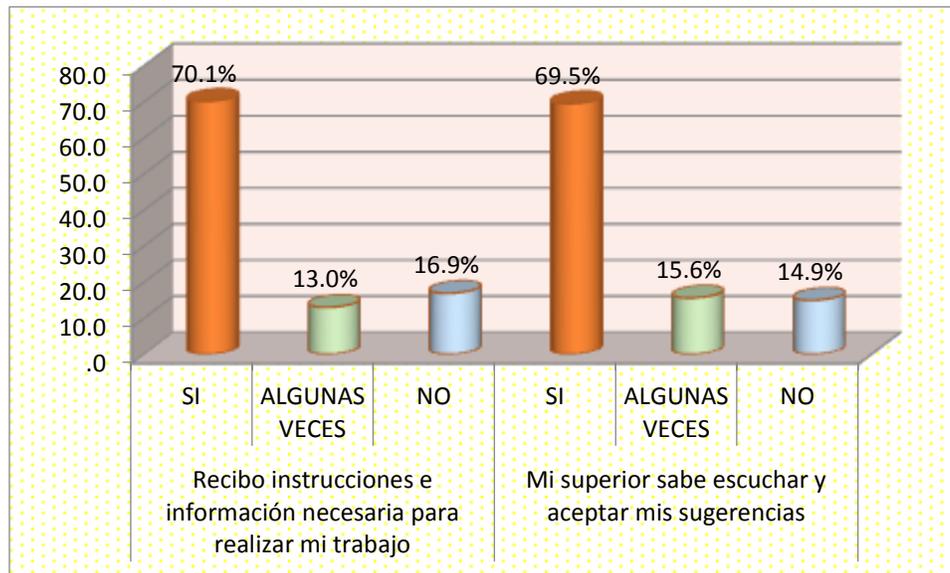
Respecto a los resultados anteriores se pudo demostrar que a medida el superior escuche y acepte las sugerencias, los empleados se sientes estimulados en su puesto de trabajo, dejando en evidencia que influye positivamente la relación que exista entre empleado y jefe, de igual forma a medida jefe inmediato o superior escuche y acepte las sugerencias, el empleado tendrá mayor participación en las decisiones en el departamento.

La participación del grupo laboral sin duda alguna genera una mayor confianza al momento que el gerente toma las decisiones institucionales, y esta trae consigo un mayor grado de satisfacción en sus labores, en cuanto a la Universidad más del 14.9% de los empleados no se les escucha las sugerencias que hacen en cuanto a su trabajo se refiere.

Cuadro 13. Recibe instrucciones para realizar su trabajo y si superior escucha y acepta las sugerencias que se hacen en su trabajo.

Recibo instrucciones e información necesaria para realizar mi trabajo			Mi superior sabe escuchar y aceptar mis sugerencias	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	108	70.1%	107	69.5%
A veces	20	13.0%	24	15.6%
No	26	16.9%	23	14.9%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 16. Recibe instrucciones para realizar su trabajo y si superior escucha y acepta las sugerencias que se hacen en su trabajo.

15. Percibo que mi superior busca resolver los conflictos adecuadamente

La opinión de los trabajadores cuando se les pregunto que si su jefe resuelve los conflictos adecuadamente, el 68.2% contesto que sí, un 13% contesto que no y se encontró que el 18.8% opina que su jefe en algunas ocasiones si resuelve los conflictos adecuadamente.

Como se mencionó anteriormente a los gerentes de nivel superior se les juzga por la capacidad de ejercer poder, es por ello cada jefe o superior debe ejercer este poder adecuadamente, de hacerlo así genera para los empleados satisfacción en cuanto a sus labores, del mismo modo contribuye a la institución un clima laboral confortable.

16. Mi superior reconoce mis logros y es justo en el trato con todos los compañeros

De igual forma se le consultó a los trabajadores que si su jefe reconoce sus logros y es justo en el trato con los demás compañeros el 69.5% contestó que sí, un 13.6% contestó que no y en un 16.9% solamente en algunas ocasiones su jefe es justo en el trato que reciben por su superior, (ver figura 17).

Uno de los objetivos de las evaluaciones es identificar, logros personales o identificar las áreas en que ha tenido dificultades o podría mejorar. Otro objetivo es apoyar el desarrollo individual, cuando los empleados se autoevalúan, y se reconocen sus logros se fomenta un mejor desempeño y por ende contribuye a una mejor satisfacción laboral.

Cuadro 14. Se resuelven los conflictos adecuadamente y se está siendo justo en el trato con todos los compañeros.

Percibo que mi superior busca resolver los conflictos adecuadamente			Mi superior reconoce mis logros y es justo en el trato con todos los compañeros	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	105	68.2%	107	69.5%
A veces	29	18.8%	21	13.6%
No	20	13.0%	26	16.9%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 17. Se resuelven los conflictos adecuadamente y se está siendo justo en el trato con todos los compañeros.

De los resultados encontrados anteriormente se deduce que a medida al empleado se le reconozca sus logros y su jefe sea justo en el trato con todos los compañeros, el empleado se siente valorado y respetado, además perciben un buen ambiente de trabajo, de la misma forma los empleados perciben que su jefe resuelve los conflictos que se presentan adecuadamente, generando así una satisfacción significativa en relación a su puesto de trabajo.

17. Es fácil acceder a mi superior cuando lo necesito

De los resultados obtenidos respecto a la facilidad de acceder a su jefe se observa con claridad que un 79.9% contestó que sí, esto porque la mayoría de los jefes de departamento de la Universidad, acompañan a los trabajadores en sus labores diarias, mas sin embargo existe una cantidad considerable donde se expresó que no es fácil encontrar a su jefe

inmediato esto está representado en un 10.4% contesto que no y en un 9.7% contesto que en algunas veces es difícil encontrar a su jefe esto por las funciones que tiene o porque pasa en salones de clase y a veces en reuniones.

En cuanto al clima organizacional afecta considerablemente, ya que no genera la confianza suficiente entre empleado y superior, por ende es muy difícil que el empleado exprese su insatisfacción en cuan a sus labores se refiere, y los problemas que se puedan presentar en cuanto a sus actividades son resueltos a través de sus compañeros o la junta directiva del sindicato.

18. Tengo posibilidades de escalar a otro nivel en mi puesto de trabajo

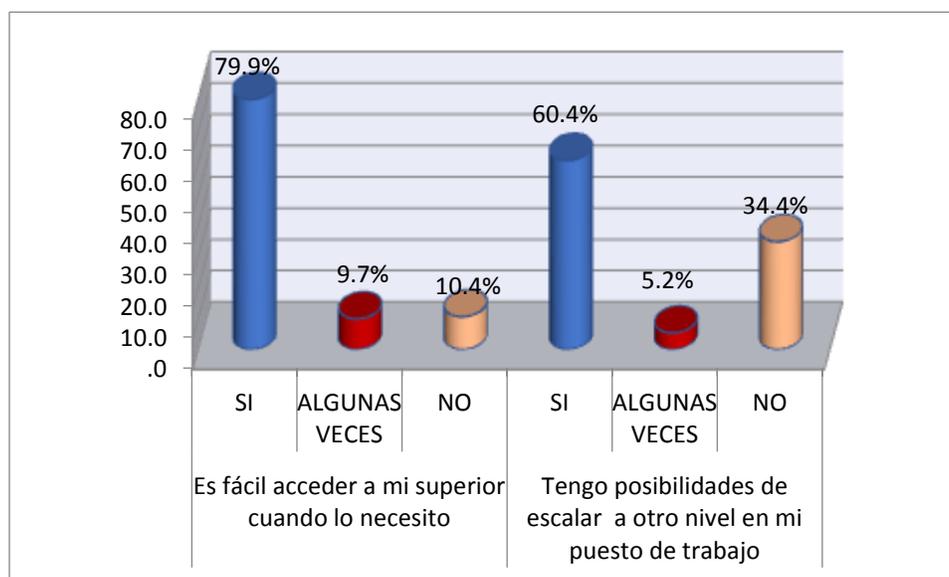
De la misma forma se trató de investigar la posibilidades que tienen los empleados del **SINTEUNA** en escalar a otro nivel en su puesto de trabajo, y en un 60.4% contesto que sí y en un 34.4% representativo contesto que no y en un 5.2% en algunas ocasiones, (ver figura 18).

Es bueno mencionar que las posibilidades que tenga un empleado de escalar a otro nivel es un factor determinate, que apoya de forma positiva el buen desempeño en cuanto a sus labores, ya que solo el buen desempeño es lo que dará la mayor posibilidades para lograr subir a otro nivel en su puesto de trabajo.

Cuadro 15. Facilidad de acceder a su jefe y posibilidades de escalar a otro nivel en su puesto de trabajo

Es fácil acceder a mi superior cuando lo necesito			Tengo posibilidades de escalar a otro nivel en mi puesto de trabajo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	123	79.9%	93	60.4%
A veces	15	9.7%	8	5.2%
No	16	10.4%	53	34.4%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 18. Facilidad de acceder a su jefe y posibilidades de escalar a otro nivel en su puesto de trabajo

De los resultados antes mencionados se encontró que a medida el empleado se le escuche las sugerencias que haga en su trabajo aumentara la posibilidades de escalar otro nivel, de igual forma sucede si el empleados cuenta con el equipo o herramientas de trabajo; otro factor que determina las posibilidades de escalar a otro nivel es la evaluación o información de cómo desempeña su trabajo el empleado.

19. Considero que mi trabajo está bien reconocido, remunerado y recibo mi pago a tiempo

Por lo que respecta a la pregunta, que si considera que su trabajo está bien reconocido y remunerado en un 40.9% de los empleados sindicalizados están satisfechos respecto a la remuneración, en un 34.4% contesto que no y en un 24.7% contesto que solo en algunas veces.

Tanto la buena remuneración como el pago a tiempo es uno de los factores que mayor satisfacción generan al empleado y por ende contribuye a que los empleados desarrollen su trabajo de la mejor manera posible; en cuanto a la Universidad y según las entrevistas realizadas, los empleados están recibiendo su pago a tiempo pero se debe mejorar el salario porque existen empleados que no reciben un sueldo de acuerdo a su status o funciones que se les ha asignado.

20. El ambiente físico de mi trabajo es adecuado

Según Chruden, (1988) El clima de una organización está determinado en gran medida por el comportamiento, actitud y decisiones de la alta gerencia hacia las personas de nivel medio, sin embargo, existen otros factores que contribuyen, de forma directa o indirectamente al clima laboral de una organización, estos factores están determinados por el espacio físico, materiales y equipo que cuenta el empleado, las condiciones que afecta la salud, estos deben estar a la disposición del trabajador

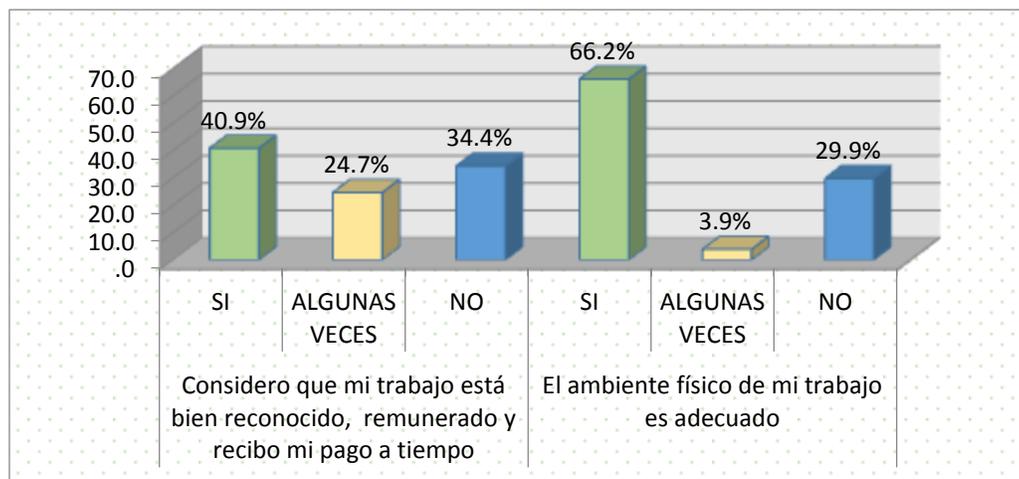
De igual forma se les consulto sobre el ambiente físico obteniendo que el 66.2% está de acuerdo con el espacio físico, en un 29.9% contesto que no y en un 3.9% solamente en algunas veces, (ver figura 19).

En cuanto a la estructura y condiciones físicas que actualmente existe en la universidad existe gran cantidad de empleados que se mostraron insatisfechos, dentro de las secciones con mayor insatisfacción se mencionan: Lavandería, Granja Porcina, y Comedor Estudiantil, donde se encontró la mayor insatisfacción en cuanto a los espacios físico es por esto que la mayoría de los empleados de las secciones antes mencionadas no consideran un clima laboral satisfactorio y por ende muestran su insatisfacción en cuanto a sus labores.

Cuadro 16. Ambiente físico y remuneración del puesto de trabajo

Considero que mi trabajo está bien reconocido, remunerado y recibo mi pago a tiempo			El ambiente físico de mi trabajo es adecuado	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	40.9%	102	66.2%
A veces	38	24.7%	6	3.9%
No	53	34.4%	46	29.9%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 19. Ambiente físico y remuneración del puesto de trabajo

De los resultados anteriores, es importante destacar que el ambiente físico contribuye significativamente a la satisfacción del trabajo de cada empleado, también es importante

mencionar que con estos porcentajes el empleado si está satisfecho respecto a la remuneración y recibe su pago a tiempo y que el ambiente físico es el adecuado sin embargo hay otro porcentaje mas significativo que no percibe de igual manera.

La organización tiene la obligación de dotar a los trabajadores de equipo y herramientas de trabajo necesarias para que el empleado sienta que su trabajo está bien reconocido, remunerado, y desarrollen así su tarea de la mejor manera posible además contribuye a que el empleado tenga posibilidades de escalar a otro nivel.

21. Cuento con el equipo de trabajo (herramientas, material, equipo). Y está en buenas condiciones

En la opinión de los trabajadores es que en un 50.6% no cuenta con el equipo de trabajo para realizar sus labores, en un 37.7% contestó que sí, y en un 11.7% solo en ocasiones cuentan con las herramientas suficientes para ejercer sus labores.

En todo lugar de trabajo existen factores determinantes que contribuyen a un desempeño laboral satisfactorios de estos factores podemos mencionar a parte de la remuneración, las herramientas de trabajo y la condición que estas cuenten, estas colabora de forma significativa al desempeño laboral, es por ello y en base a los resultados mostrados en la figura 20, podemos mencionar que las herramientas de trabajo no aportan satisfacción laboral ni al clima organizacional de la Universidad

22. Estoy satisfecho con el clima de trabajo que hay en la Universidad Nacional de Agricultura

De igual forma se les consulto que si están satisfechos con el clima de trabajo actual den la Universidad, en un 72.1% contesto que sí, un 13.6% no existe satisfacción alguna y para el 14.3% que en algunas ocasiones el clima laboral es satisfactorio, (ver figura 20).

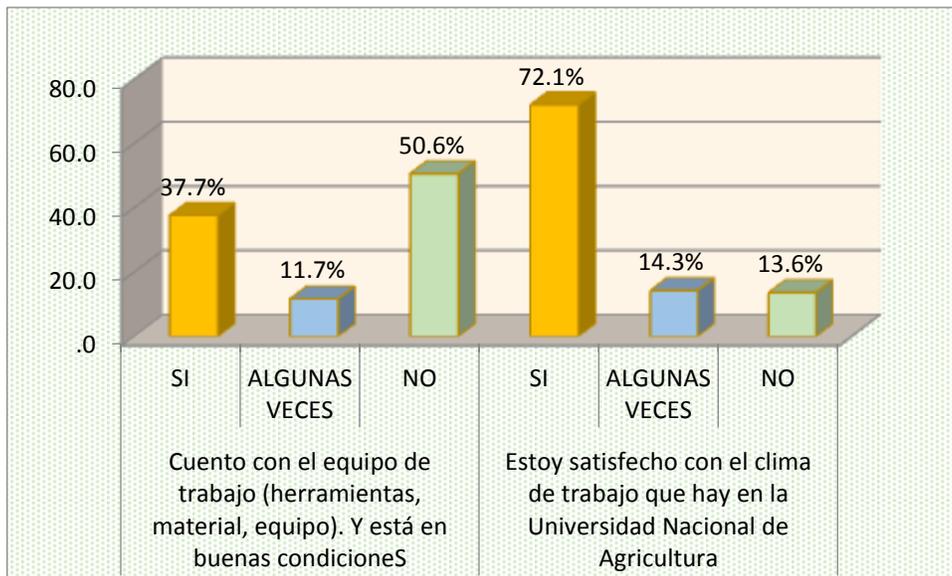
El comportamiento de los empleados es originado de dos fuentes principales, la primera, el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciba, la segunda se derivan de informaciones, percepciones, capacidades y valores.

Un buen clima laboral es muy importante para toda organización, es por ello que la Universidad existe un clima laboral que para el 72.1% de los empleados sindicalizados es muy bueno, más sin embargo existen factores como ser: espacios físicos, herramientas y materiales de trabajo, acondicionamiento de las diferentes secciones, entre otras, que no complementan estas afirmaciones.

Cuadro 17. Cuenta con las herramientas de trabajo y satisfacción respecto al clima laboral de la Universidad

Cuento con el equipo de trabajo (herramientas, material, equipo). Y está en buenas condiciones			Estoy satisfecho con el clima de trabajo que hay en la Universidad Nacional de Agricultura	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	37.7%	111	72.1%
A veces	18	11.7 %	22	14.3%
No	78	50.6%	21	13.6%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 20. Cuenta con las herramientas de trabajo y satisfacción respecto al clima laboral de la Universidad

De los resultados encontrados anteriormente, claramente se visualiza que los empleados no cuentan con el equipo de trabajo, mas sin embargo los empleados están satisfechos con el clima laboral de la Universidad; al realizar la correlación respectiva quedo demostrado que el trato que reciban por parte de Recursos Humanos influye positivamente en la satisfacción respecto al clima laboral de la Universidad.

De igual manera se demostró que trabajar bajo presión y recibir críticas por parte de compañeros de labores, jefe o superior provoca un clima laboral insatisfactorio en los empleados.

23. Mi puesto requiere trabajar bajo presión

Cuando se le pregunto que si en su puesto de trabajo se requiere trabajar bajo presión aquí lo que notamos es que en un 63% no se requiere trabajar bajo presión y para un 25.3% si es necesario trabajar bajo estas circunstancias, no así en un 11.7% en algunas veces se trabaja bajo presión.

En cuanto a la universidad como institución pública, no se requiere trabajar bajo presión más sin embargo los resultados de los empleados que asumen puestos administrativos, estos por naturaleza se requiere trabajar bajo presión, en entrevistas realizadas empleados expresaron que, por razones de mala planificación de trabajo se llega a esta situación y no se termina dentro del horario establecido las tareas programadas, y los jefes acuden a presionar a los trabajadores, hasta cumplir con horarios extraordinarios.

24. Mi jefe es hostil o conflictivo conmigo

De igual forma se le consulto respecto a que si el jefe es hostil o conflictivo con el empleado, encontrando que el 18.2%, de los jefes son conflictivos con sus empleados generando así un clima laboral insatisfactorio ya influye directamente al comportamiento de los trabajadores provocando de igual forma pérdida de confianza, he insatisfacción en cada puesto de trabajo más sin embargo en un 74%, los jefes no son conflictivos para con sus empleados y un 7.8% esto ocurre de vez en cuando, (ver figura 21).

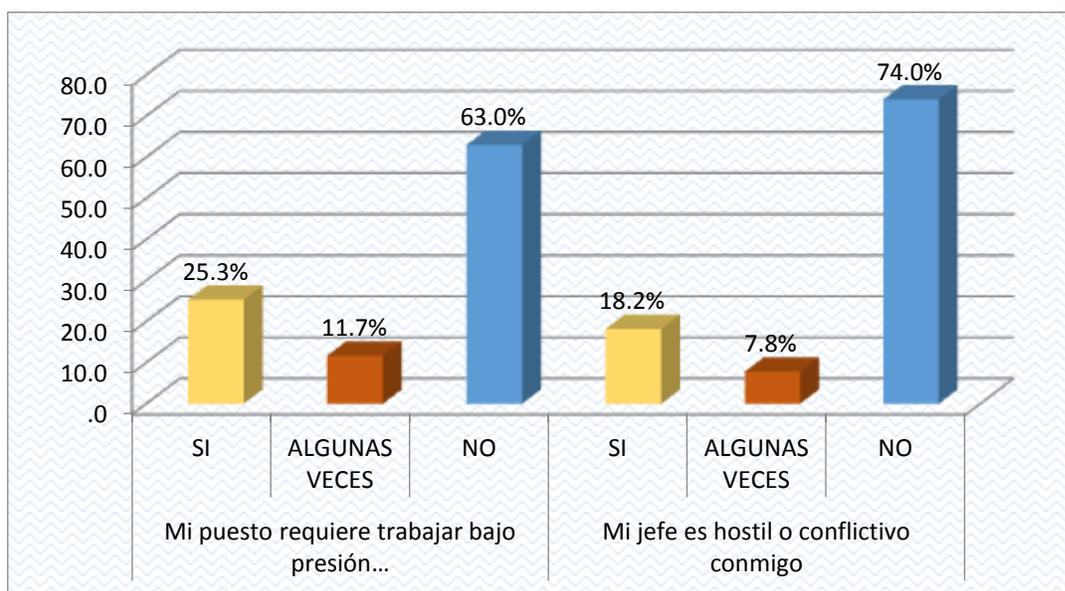
Uno de los factores que estimula el interés de que el empleado obtenga nuevas habilidades o conocimientos es la buena relación que exista entre el jefe, empleado al momento de obtener los resultados los jefes inmediatos están siendo hostil o conflictivo con cada empleado esto según la correlación negativa existente entre estas dos variables, lo que

significa que a mayor hostilidad o conflicto entre empleados y el superior menor es el interés del empleado por obtener nuevas habilidades o conocimientos. (Ver anexo 1).

Cuadro 18. Trabajo bajo presión y el jefe es hostil con el empleado

Mi puesto requiere trabajar bajo presión			Mi jefe es hostil o conflictivo conmigo	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	25.3%	28	18.2%
A veces	18	11.7%	12	7.8%
No	97	63.0%	114	74.0%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 21. Trabajo bajo presión y el jefe es hostil con el empleado

Otro factor muy importante encontrado es que, se puede describir que, a mayor edad los empleados consideran que se trabaja bajo presión de igual forma ellos consideran que a

medida aumente la presión en el trabajo menos satisfechos estarán en cuanto al clima laboral en la Universidad.

25. Cuando mi trabajo no está bien hecho recibo críticas por mi superior o compañeros de trabajo

Luego de observar la respuesta que ofrece el ítems, sobre críticas por el jefe inmediato o compañeros de trabajo cuando no se realiza de la mejor manera, se concluyó que un 27.9% no recibe críticas por los compañeros o jefe inmediato, y en un 50% de la población encuestada si recibe, en cambio, un 22.1% respondieron a empleados que de alguna u otra forma recibe críticas por su compañeros de trabajo y el jefe o superior.

De los resultados que anterior se mencionan se puede indicar que las críticas son un factor determinante que genera una insatisfacción en cuanto a las labores se refiere, de la misma manera estimula un clima organizacional insatisfactorio hacia los empleados, esto es proporcionado por la falta de coordinación o trabajo en equipo, o debido a la falta de lealtad hacia sus propias funciones o compañeros de trabajo.

26. Conozco las políticas respecto a la puntualidad e impuntualidad de la Universidad Nacional de Agricultura

Sin embargo, en lo que respecta al conocimiento de las políticas respecto a la puntualidad e impuntualidad de la Universidad, en un 71.4% tienen el conocimiento necesario, mas sin embargo existe un 5.2%, en algunas ocasiones desconoces estas políticas en un 23.4% desconoce totalmente de las políticas brindadas por la Universidad. (ver figura 22).

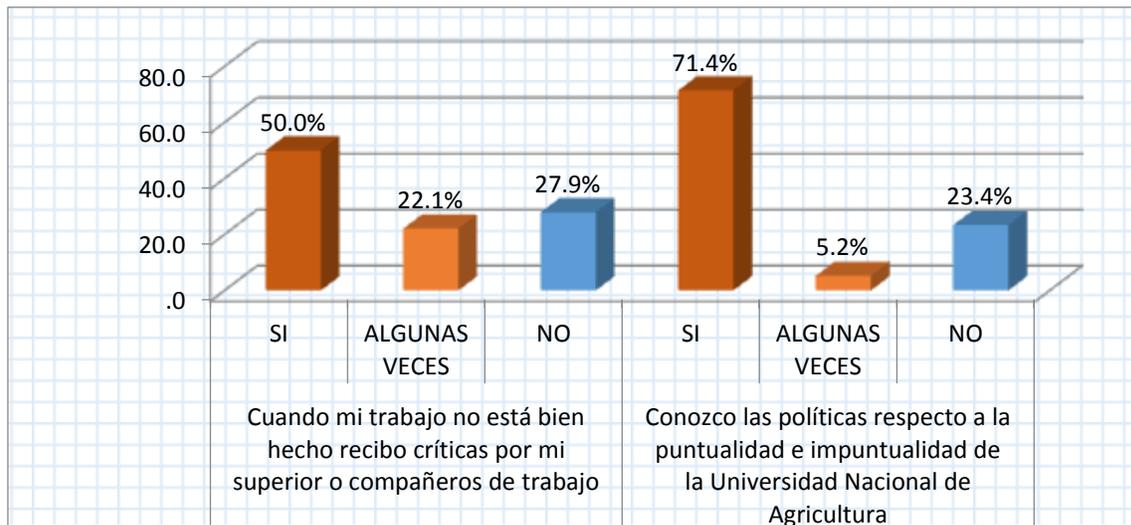
Según Chiaverato, (2000), las causas del ausentismo son variadas, el término se refiere a las ausencias en momento en que los empleados deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también puede causarlo la organización, la deficiente supervisión, la súper especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

En cuanto a lo que la Universidad se refiere y según entrevistas recopiladas existe mucha deficiencia en cuanto a políticas de asistencias, por lo que la inasistencia se da por la falta de supervisión de los puestos de trabajo por parte del jefe de Recursos Humanos y jefes de departamento, la falta de motivación para el trabajo, la falta de integración del empleado en la organización entre otras, todo lo anteriormente mencionado provoca un clima laboral insatisfactorio y no contribuye a los objetivos de la institución.

Cuadro 19. Críticas por el jefe inmediato o compañeros de trabajo cuando no se realiza de la mejor manera, nivel de conocimiento de las políticas de asistencia por la institución

Cuando mi trabajo no está bien hecho recibo críticas por mi superior o compañeros de trabajo			Conozco las políticas respecto a la puntualidad e impuntualidad de la Universidad Nacional de Agricultura	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
SI	77	50.0%	110	71.4%
A VECES	34	22.1%	8	5.2%
NO	43	27.9%	36	23.4%
TOTAL	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 22. Críticas por el jefe inmediato o compañeros de trabajo cuando no se realiza de la mejor manera, nivel de conocimiento de las políticas de asistencia por la institución

Como se observa en los resultados antes mencionados, se puede definir que este porcentaje (23.4%) que desconocen las políticas respecto a la puntualidad e impuntualidad se da debido a la falta de un programa de capacitación por parte de la Institución hacia al empleado, de igual forma las criticas generadas por parte de su jefe inmediato y los compañeros genera un clima laboral insatisfactorio.

27. El horario de trabajo es flexible

El horario de trabajo según los encuestados es muy flexible en un 86.4%, mientras que en 12.3%, no lo considera de esta manera y para el 1.3% solamente en algunas ocasiones es flexible.

Uno de los factores que ayudan a un buen desempeño laboral es el horario de trabajo, por ende las instituciones públicas deben implementar los mejores horarios para aprovechar de la mejor manera su recurso humano, cabe mencionar que el horario determina la productividad de la empresa y también genera satisfacción en cuanto a las labores, se puede decir que una empresa con horarios de trabajo flexibles es una empresa con un clima organizacional agradable.

28. Se toma en cuenta las sugerencias que hago en mi trabajo para que se realice mejor

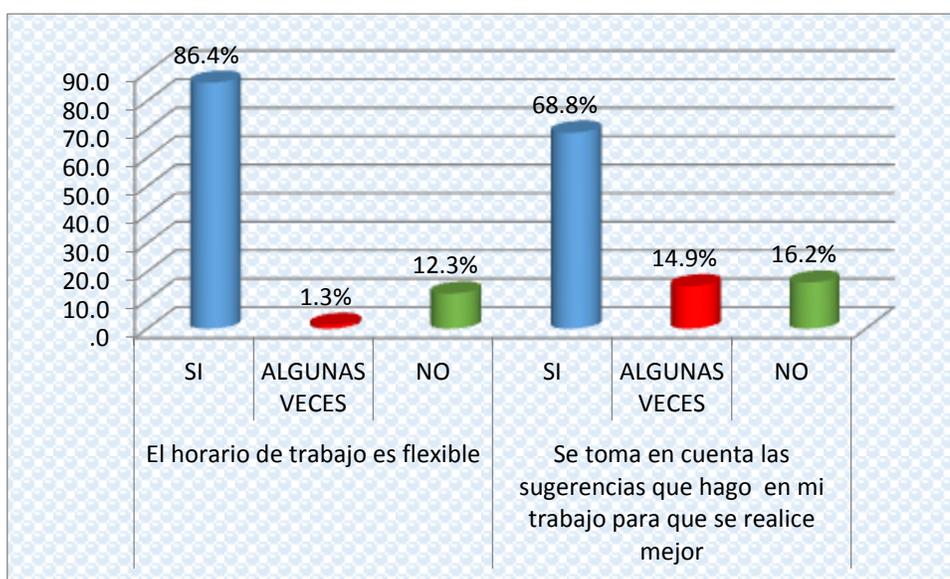
De la misma forma se les consulto que sí en su departamento se toma en cuenta las sugerencias que hacen, esto para que el trabajo se realice de la mejor manera posible encontrando que en un 68.8%, si les toman en cuenta no así el 16.2% contesto que no y el 14.9%, de la población en estudio solamente en algunas veces les toman en cuenta. (Ver figura 23).

En lo que se refiere a los empleados sindicalizados como se mencionó anteriormente, son los empleados que tiene la Universidad con la mayor antigüedad laboral y por eso no cabe la menor duda que son los que tienen la mayor experiencia, mas sin embargo esta experiencia no está siendo aprovechada en la totalidad por la institución, en base a lo anterior ha surgido muchas formas de pensar o diferentes ideas, generando conflicto en lo que respecta al clima de la organización.

Cuadro 20. Satisfacción respecto al horario de trabajo, y participación en las decisiones de su departamento.

El horario de trabajo es flexible			Se toma en cuenta las sugerencias que hago en mi trabajo para que se realice mejor	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	133	86.4%	106	68.8%
A veces	2	1.3%	23	14.9%
No	19	12.3%	25	16.2%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 23. Satisfacción respecto al horario de trabajo, y participación en las decisiones de su departamento.

De lo antes expuesto existe una relación positiva y es que a medida el empleado se le tome en cuenta las sugerencias que haga en trabajo para que se realice mejor, existe alta posibilidad, de que el empleado asimile que su superior reconoce sus logros y es justo en el trato con los demás compañeros, con lo que respecta al horario de trabajo y es que a medida los espacios físicos del puesto de trabajo sea adecuado el horario se torna más flexible.

29. Estoy satisfecho con el trato que recibo por parte de mi jefe inmediato y compañeros de trabajo.

Analizando los datos recabados en estos ítems, el resultado refleja que la mayor parte de los empleados encuestados si está satisfecho con el trato que reciben por parte de su jefe inmediato y compañeros de trabajo, tal como lo indica el 79.9% de la representación encuestada, tan solo un 6.5% de la población no está satisfecha y en un 13.6% solamente en algunas ocasiones esto debido a la buena relación entre empleados y jefes.

De lo antes expuesto no cabe la menor idea de que en este factor la Universidad posee un clima organizacional favorable, mas sin embargo en conversaciones efectuadas, muchos de los empleados expresaron su satisfacción en cuanto a la relación con el jefe inmediato mas no así con los compañeros de trabajo este factor es determinante si se quiere salvaguardar un clima laboral interesante o se quiere ganar un desempeño laboral satisfactorio.

30. Estoy satisfecho con el trato que recibo del Depto. de Recursos Humanos

Escasamente un 4.5% de la población de la población en estudio no está satisfecha con el trato que recibe en el departamento de Recursos Humanos, por lo tanto se refleja que en un 83.1% está satisfecha en cambio para un 12.3% solamente de vez en cuando ha estado de forma satisfecha con el trato de este departamento, (ver figura 24).

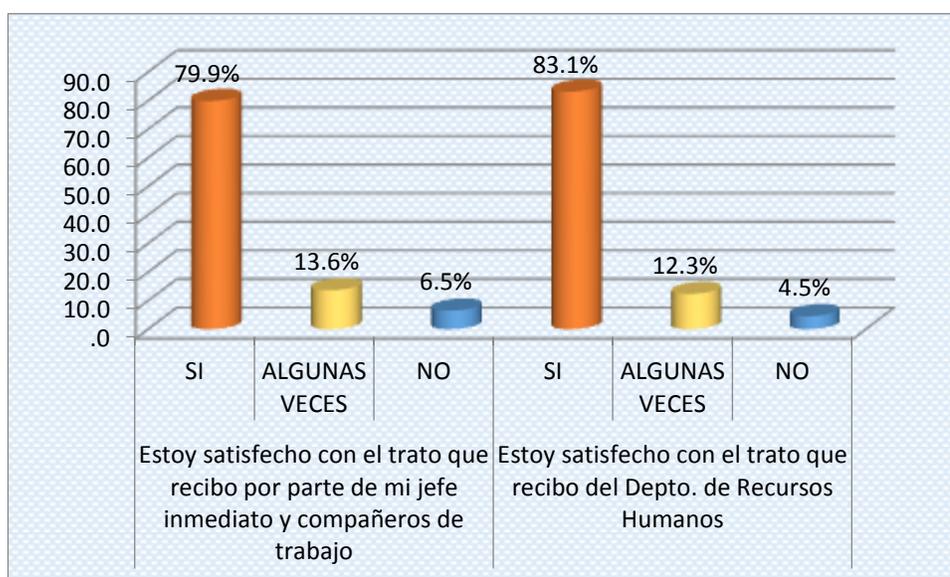
Sin duda alguna el departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante en cuanto al desempeño de cada empleado, es por eso que este departamento debe estar muy alerta sin descuidar ninguna área de la institución, porque de ahí depende en que tan bueno o tan malo sea el clima de la organización, ya que es el encargado la administración del recurso más valioso de toda la empresa.

Trasmitido lo anterior y en cuanto al departamento de Recursos Humanos de la Universidad existen debilidades en cuanto al fortalecimiento con programas de capacitación, manuales de puesto y salarios, manejo de conflictos, falta de comunicación entre empleados dentro del departamento y con el resto de la Universidad, falta de liderazgo entre otros; todo lo antes mencionado ingresa en el plan de mejora que se expondrá más adelante, estos factores son los que garantizan un buen clima y bienestar laboral en toda la institución.

Cuadro 21. Satisfacción respecto al trato de su jefe inmediato y trato de recursos humanos

	Estoy satisfecho con el trato que recibo por parte de mi jefe inmediato y compañeros de trabajo		Estoy satisfecho con el trato que recibo del Depto. de Recursos Humanos	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	123	79.9%	128	83.1%
A veces	21	13.6%	19	12.3%
No	10	6.5%	7	4.5%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 24. Satisfacción respecto al trato de su jefe inmediato y trato de recursos humanos

Según la investigación, a medida este departamento resuelva las dudas y dificultades de los empleados influye positivamente, a la satisfacción respecto al departamento de Recursos Humanos, de igual forma uno de los factores que influyen positivamente en la buena relación que exista entre jefe y empleados es el buen trato que reciba por parte de jefe inmediato y compañeros de trabajo.

31. El departamento de Recursos Humanos resuelve mis dudas y dificultades

Analizando los datos recabados en el ítems, sobre Recursos Humanos el resultado refleja que 73.4% de los empleados encuestados contesto que el Departamento de Recursos Humanos si resuelve sus dudas y dificultades tal como lo indica la representación gráfica, tan solo un 9.1% de la población no está de acuerdo en lo planteado y para el 17.5%, en algunas veces no resuelve sus dudas ni las dificultades.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de velar por el bienestar de todo el personal es por ello que influye directamente en el desempeño de los mismos, por ende si Recursos Humanos no está al pendiente de sus empleados, provoca factores no deseados como ser: alto grado de ausentismo, bajo desempeño laboral, clima laboral insatisfecho, empleados mediocres, todo esto lleva consigo a un bajo nivel de productividad.

32. He sido víctima de acoso o maltrato (por raza, sexo, edad)

Existen muchos factores que han sido mencionados anteriormente, que generan un ambiente laboral insatisfecho sin embargo cabe mencionar el maltrato o acoso sea este por raza, sexualmente o por la edad, este es uno de los temas que a pesar que son muy delicados generan en gran medida una mala imagen de la institución hacia la sociedad, no debe existir

más sin embargo en lo que concierne a la universidad en un 5.8% algunos empleados han sido víctimas por maltrato o acoso laboral.

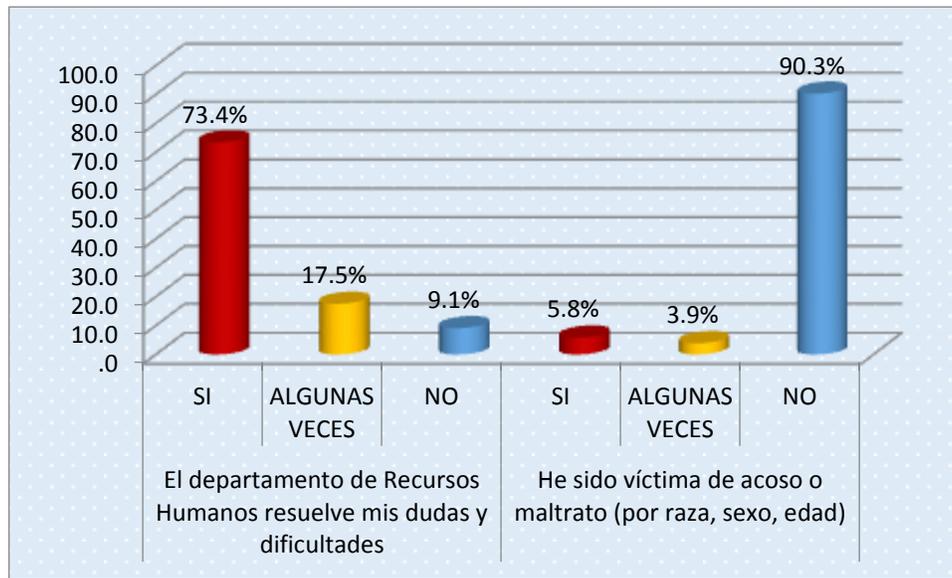
Se observa en los datos obtenidos sobre este ítems que en un 3.9% en algunas ocasiones ha sido víctima de acoso o maltrato por (por raza, sexo, edad), mas sin embargo el 90.3% mostraron lo contrario demostrando así que la mayoría no ha sido víctima de este terrible mal habito (ver figura 25).

Es probable que para el caso de la Universidad existan casos de acoso o maltrato no identificados más sin embargo el temor a ser despedido estos empleados no contestaron con la verdad, mas sin embargo si se utilizara otro método de investigación, se obtendrían mejores resultados, ya que esto trasciende de forma negativa al clima laboral y a la misma orden genera un clima laboral insatisfecho.

Cuadro 22. Recursos Humanos resuelve sus duda y dificultades y si ha sido Víctima de acoso o maltrato

El departamento de Recursos Humanos resuelve mis dudas y dificultades			He sido víctima de acoso o maltrato (por raza, sexo, edad)	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	113	73.4%	9	5.8%
A veces	27	17.5%	6	3.9%
No	14	9.1%	139	90.3%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia



Fuente. Elaboración propia

Figura 25. Recursos Humanos resuelve sus duda y dificultades y si ha sido Víctima de acoso o maltrato

33. Recibo los procedimientos necesarios que protejan la seguridad y salud en mi trabajo

En los resultados esperados en lo que concierne a los procedimientos, que los empleados reciben respecto a la seguridad o salud del trabajador; se encontró que solo el 52.6% reciben los procedimientos necesarios, el 37% definitivamente no reciben procedimientos que protejan su salud y seguridad, encontrando así que para el 10.4% solamente en algunas ocasiones.

En entrevista realizada a los empleados con mayor antigüedad laboral se pudo constatar, que ellos no reciben procedimientos de trabajo debido a que los empleados del **SINTEUNA** son los que reúnen la mayor antigüedad laboral y por ende ellos ya saben qué hacer en sus labores.

Los procedimientos que protejan la salud y la seguridad son necesarios no solo porque contribuyen al buen desempeño en las labores, sino que también ayudan a proteger a las instituciones de las demandas que se puedan presentar por accidentes laborales, del mismo modo generan un clima laboral satisfactorio, en cuanto a la Universidad existe muchas debilidades en cuanto a este factor, en primer lugar porque las actividades laborales para el personal sindicalizado son rutinarias, en segundo lugar se da debido a la experiencia de los trabajadores ya que no es necesario estarle diciendo a los empleados que es lo que se tiene que hacer.

Mas sin embargo el departamento de Recursos Humanos poco o nada ha dispuesto por establecer mejores procedimientos que ayuden a proteger al trabajador, no existe una buena forma de contratación que incluya exámenes médicos, psicológicos, entre otros, para detectar si un candidato adolece de una enfermedad sino que comienzan a trabajar y hasta que ejercen las labores son identificadas.

34. Considero que mis labores en mi puesto de trabajo son rutinarias

De igual forma en un 74.7% los empleados consideran sus labores rutinarias, y para el 10.4% en algunas ocasiones, 14.9%, no considera sus labores de forma rutinaria, esto para aquellos empleados que realizan labores en el campo y que de alguna u otra manera las actividades son variadas, no así al resto del personal, como en seguridad, comedor, lavandería entre otras secciones de apoyo, es donde se concentra las labores que para los empleados son muy rutinarias.

Según los resultados que en la figura 26 se muestran en la Universidad las actividades para la mayoría de los encuestados son rutinarias debido a factores como ser: la edad del trabajador, las actividades asignadas, todo esto influye de forma negativa al buen

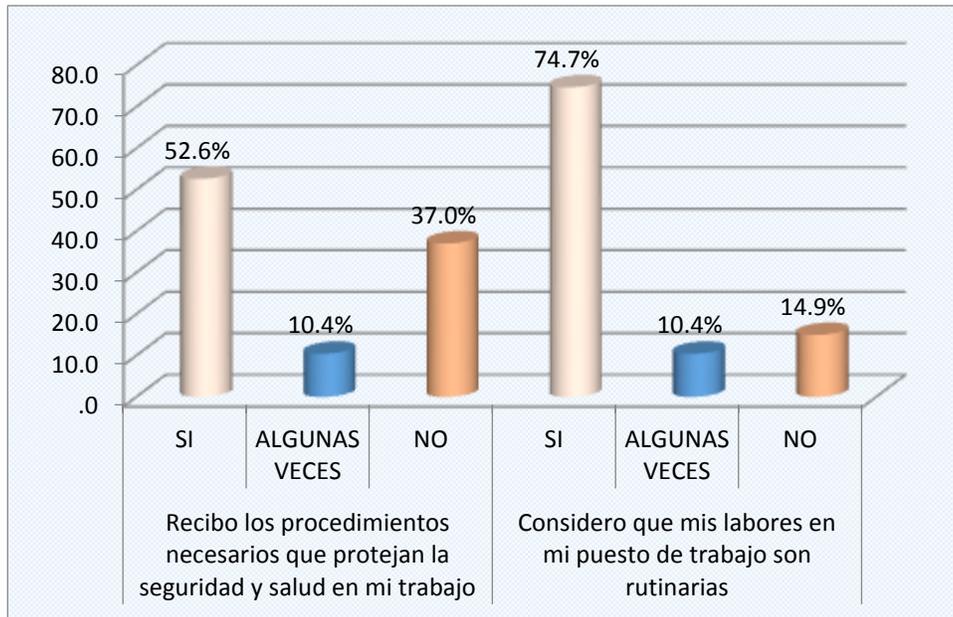
desempeño laboral ya que provoca desinterés por las labores en el transcurso del tiempo, aumentando en nivel de ausentismo, stress, perdida de amor por el puesto entre otros, todo esto trae como resultado baja productividad.

Cuadro 23. Protección respecto a la salud y seguridad y consideración en que las labores son rutinarias

Recibo los procedimientos necesarios que protejan la seguridad y salud en mi trabajo			Considero que mis labores en mi puesto de trabajo son rutinarias	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Si	81	52.6%	115	74.7%
A veces	16	10.4%	16	10.4%
No	57	37.0%	23	14.9%
Total	154	100.0%	154	100.0%

Fuente. Elaboración propia

De estos resultados se puede constatar con claridad en las correlaciones, demostrando así que a mayor edad, el empleado tiende a considerar sus labores de forma rutinaria, y que si el jefe se preocupara por mantener un buen ambiente de trabajo se reduce en gran medida este flagelo, de igual manera influye positivamente el horario de trabajo.



Fuente. Elaboración propia

Figura 26. Protección respecto a la salud y seguridad y consideración en que las labores son rutinarias

Propuesta de un plan de mejora

El objetivo de proponer un plan para mejorar la satisfacción laboral es contribuir a mejorar el Clima Organizacional de la Universidad Nacional de Agricultura, así como resolver las problemáticas detectadas, partiendo de la investigación realizada. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de los métodos aplicados para mejorar las causas que afectan la Satisfacción Laboral, plasmadas en cada gráfica y cuadros de resultados se propones el siguiente Plan de Mejoras.

Universidad Nacional de Agricultura

Plan de Mejora para el logro de la satisfacción laboral

N°	Actividad	Acciones	responsable	plazo
1	Realizar un trabajo intensivo para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la Universidad, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el trabajo	Realizar un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.	Jefe de RRHH. Directiva del SINTEUNA Vicerrectoría Administrativa	Mediano
		Garantizar un vestimenta apropiada para cada área de trabajo que brinden comodidad y seguridad a los empleados	Jefe de RRHH. Directiva del SINTEUNA	Permanente
		Garantizar los suministros de materiales necesarios, de forma estable para un mejor desarrollo de la actividad en su puesto de trabajo.	Vicerrectoría Administrativa Jefe de RRHH.	Permanente
		Analizar si la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, el mobiliario, entre otros, es la más apropiada para la realización del	Jefe de RRHH.	Permanente

		trabajo		
		Colaborar y asumir la responsabilidad, tanto a nivel individual como de grupo, en el mantenimiento del equipo y herramientas de trabajo.	Jefe de RRHH. Jefes de Departamentos Directiva del SINTEUNA	Permanente
2	Realizar un trabajo encaminado al mejoramiento laboral de la organización	Desarrollar e incentivar la excelencia en el servicio, utilizar todos los mecanismos posibles de estimulación tanto moral como material.	Jefe de Recursos Humanos	Permanente
		Realizar encuentros con los trabajadores para explicarles la situación actual de los movimientos laborales en la Universidad.	Jefe de RRHH.	Corto
		Distribuir las funciones correspondientes según el perfil de cargo de cada miembro de la organización.	Jefe de RRHH. Directiva del SINTEUNA	Mediano
		Mantener el estudio de las insatisfacciones de los trabajadores y la búsqueda inmediata de las soluciones.	Jefe de RRHH.	Permanente
3	Lograr una adecuada cohesión grupal para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.	Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos.	Jefe de RRHH. Directiva del SINTEUNA	Corto

5	Mejorar los métodos y estilos de Dirección.	Que reciban cursos de “reuniones eficaces” los directivos y de “escucha Activa” los directivos y los empleados.	Jefe de RRHH.	Mediano
		Coordinar con la Rectoría, Jefes de Departamentos, Recursos Humanos, cursos sobre Liderazgo: Estilos y técnicas: cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito	Jefe de RRHH. Directiva del SINTEUNA	Mediano
		Coordinar con el SINTEUNA y la Universidad , la capacitación sobre otros temas relacionados con la dirección, además de los ya mencionados	Jefe de RRHH.	Largo
6	Mejorar el proceso de toma de decisiones.	Escuchar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su área.	Jefes de Departamentos y secciones Jefe de RRHH.	Permanente
		Mantener una constante retroalimentación entre directivos y trabajadores.	Jefe de RRHH. Jefes de Departamentos Directiva del SINTEUNA	Permanente
		Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para	Directiva del SINTEUNA Jefes de Departamentos	Mediano

		manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones.	Jefe de RRHH. Rectoría	
7	Elaborar e implementar un programa de capacitación para jefes coordinadores de carrera, trabajadores dirigido a mejorar la participación y fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.	Curso teórico de capacitación para directivos sobre clima organizacional, que incluye los factores más importantes que influyen directamente en el clima laboral y por ende en la percepción adecuada o no de este (Motivación, satisfacción, estilo de dirección, estrés, actitudes).	Jefe de RRHH. Directiva del SINTEUNA Rectoría Vicerrectoría Administrativa	Mediano
		Curso práctico para directivos, para las soluciones más generales a las problemáticas que existan en el servicio relacionados con lo antes expuesto a través de técnicas participativas.	Directiva del SINTEUNA Jefe de RRHH.	Mediano
		Realizar discusiones grupales de forma interactiva con presentación de trabajos investigativos que incluya el análisis del clima organizacional en el servicio.	Directiva del SINTEUNA Jefe de RRHH.	Corto
8	Establecer formas de reconocimiento que permitan una mayor motivación de los trabajadores.	Crear formas de reconocimiento moral y material, de formas mensuales, trimestrales y anuales para estimular los	Jefe de RRHH. Rectoría Vicerrectoría	Permanente

		empleados que han obtenido los resultados.	Administrativa	
9	Reducir en lo posible los niveles actuales de Stress Laboral debido a la antigüedad laboral o la edad de los trabajadores(as)	Lograr que los trabajadores no se preocupen por los asuntos poco importantes y que pongan las cosas en perspectiva.	Directiva del SINTEUNA Jefe de RRHH.	Corto
		Promover que las metas que persigan los trabajadores de la Universidad, tengan un significado personal para ellos.	Directiva del SINTEUNA Jefe de RRHH.	Mediano
		Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.	Directiva del SINTEUNA Jefe de RRHH.	Permanente
10	Trabajar con profesionalidad	Continuar realizando conferencias, conversatorios con los trabajadores con vistas a una mejor profesionalidad en el servicio.	Directiva del SINTEUNA Jefe de RRHH.	Corto

Fuente. Elaboración propia

Conclusiones del plan de mejora

- El plan de mejoras contempla la organización laboral como punto importante que influye en el clima organizacional.
- Existen acciones dirigidas a mejorar la satisfacción laboral existente a cumplir en diferentes plazos, brindando prioridad a los cursos que pueden incidir rápidamente en el cambio del clima organizacional.
- Las acciones propuestas en el plan son funcionales y realizables por la organización en los plazos previstos.
- Las acciones propuestas en el plan de mejoras responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación de satisfacción laboral.

VI CONCLUSIONES

- El Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador) percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción entre otras. La satisfacción laboral es otro de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios.
- En la presente investigación se identificó la necesidad en los empleados de recibir una capacitación en relación a su puesto de trabajo, de igual forma los empleados del SINTEUNA que si han recibido capacitación se asemejó que esta no llena las expectativas, por ende no contribuye al mejoramiento de su desempeño laboral.
- Las principales variables evaluados en cuanto, a la información que reciben del desempeño laboral y materiales que existen en sus áreas de trabajo, se encontró de forma representativa al personal de lavandería con mayor índice que no reciben información de las labores que desempeñan, además existe una frecuencia muy representativa donde se demuestra que los empleados no cuentan con el equipo necesario para realizar su trabajo y el poco material o herramienta espacio físico no está en buenas condiciones.
- Por naturaleza y como seres humanos siempre, se buscan las posibilidades de escalar a otro nivel en cada puesto de trabajo que se desempeñe, no así en el estudio realizado existe casi un 40% de la población en estudio que demostraron lo

contrario, según los resultados y en respuesta a este flagelo se descubrió en casi un 60%, se expresa la insatisfacción en relación a la remuneración de sus labores, de igual forma se representa la insatisfacción con alguno, de los jefes que no reconoce los logros de sus empleados ni es justo en trato con los demás compañeros.

- El estudio asimismo revelo que la Universidad les da oportunidades de prepararse profesionalmente sin embargo existen obstáculos o problemas considerables de los que se pueden mencionar, la edad, enfermedad de algunos trabajadores, o que no reconozcan sus logros, estas son algunas consecuencias a que el empleado pierda el interés en prepararse de forma profesional, esto traslada como consecuencia a que los empleados disipen las posibilidades de escalar otro nivel en su puesto de trabajo.
- El estudio también revelo que los horarios de trabajo son flexibles en la Universidad y además los puestos de trabajo no requieren trabajar bajo presión, asimismo se puede mencionar que en un 90% los empleados no han sido víctima de acoso o maltrato (por raza sexo o edad) Adicionalmente, la Universidad presentan muchas debilidades en cuanto a técnicas o procedimientos que mejoren los procesos de trabajo en todas las áreas que actualmente existen, motivo por el cual en casi un 75% los empleados expresaron que las labores se han vuelto de forma rutinarias.
- La teoría de clima organizacional establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, en los resultados encontrados en un 68.2% considera que su jefe resuelve los conflictos adecuadamente, y en 69.5% el superior reconoce los logros de los empleados y es justo en el trato con todos los

compañeros. Esto significa que se debe mejorar en casi un 40%, en estos aspectos para generar un clima laboral satisfactorio.

VII RECOMENDACIONES

- Es necesario realizar con mayor frecuencia, estudios sobre el desempeño laboral en todo del personal de la Universidad acompañado por el jefe de Recursos Humanos, esto con el objetivo de mejorar en aquellas secciones donde se está siendo improductivo en cuanto al personal.
- Se recomienda la conformación de una planificación de capacitaciones de forma anual que estén enfocadas a las labores que cada empleado desempeña, o a un plan de evacuación de necesidades de capacitación, además en personal se recomienda una capacitación en “Programa de alimentación de cerdos por categoría en diferentes sistemas de crianza y manejo de parto y posparto” para el personal encargado de la vigilancia del Centro de Desarrollo de Producción Porcina (CDPP), esto a que este personal no solamente hace labores de vigilancia, sino que por las noches están al cuidado de los partos, alimentación de los cerdos del CDPP.
- Basados en los resultados obtenido con las técnicas aplicadas, se considera necesario el diseño de un Plan de Mejoras que posibilite resolver la situación actual de insatisfacción laboral en algunos de los empleados mediante la aplicación de un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.
- Se recomienda que las autoridades de la Universidad le den el debido respaldo al Departamento de Recursos Humanos y acompañarlo a implementar métodos de trabajo, capacitación en técnicas de producción, finanzas, administración, contabilidad e infraestructura y rotación de puesto entre los empleados, para que

utilicen adecuadamente los recursos humanos y materiales existentes en la Universidad, opciones que sirvan para fortalecer la satisfacción de cada individuo, de esta manera dar una mayor credibilidad en cuanto al clima organizacional existente.

BIBLIOGRAFÍA

Chiaverato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Santa fe Bogota Colombia. McGRAW-HILL. 699p

Borrego, AA. 2007. Clima y comunicación organizacional en el sector educativo el caso del instituto tecnológico los mochis tesis (en línea) consultado el 10 agosto. 2013. Disponible en <http://148.206.53.231/UAMI13882.PDF>

Chruden, HJ. Sherman, AW. 1988. Administración de personal. 13ª edición. México. D.F. Compañía Editorial Continental, S. A. DE C. V. 661 p. Calz. De Tlalpan NUM. 4620

Dr.Werther,WB, Dr.Keith,D. (2000). Administración de personal y Recursos humanos. Quinta ediciones. México. McGRAW-HILL. 736p

Gomez, Paola, L. 2007.Como aplicar los Recursos Humanos.1ª edición. Florida. Valleta 98 p. 22x15 cm

García, Ramírez. MG y Ibarra Velázquez. LA. 2011. diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la Universidad de Guanajuato (en línea) consultado el 10 agosto. 2013. Disponible en.http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html

García Viamontes, D. Satisfacción laboral una aproximación teórica en contribuciones a las Ciencias Sociales, (en línea) julio 2010. Disponible en. www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

Hernández, Rodríguez. MY. 2010. Estudio de clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones intergardas, C,A. Tesis (en línea) consultado el 10 agosto. 2013. Disponible en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS1954.pdf>

Stephen P. Robbins y Maty Coulter.2000. Administración. 6ta edición. México. Mariza de anta 792 p

Marroquín Pérez,SA. Y Pérez Gutiérrez, L. 2011. “El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral en los trabajadores de burgerking”. Tesis (en línea) consultado el 12 agosto. 2013. Disponible en http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_3175.pdf

Strauss, G. Sayles,LR. (1981). Problemas Humanos de la Administración. Primera edición. Naucalpan de Juárez, Edo. México. 619p.

Strauss G. y Sayles RL.1961. Los problemas humanos de la dirección. 1ª edición. Mexico D.F. Editorial Continental, S. A. 839 p.

Warren, B, Brown, Corea, R. 2011. Sus Recursos Humanos y Naturales en Peligro. ¡Volvamos al Campo!. 1ª edición. Tegucigalpa M.D.C, Honduras. Litografía López 312 p.

ANEXOS

Anexo 1 Análisis Correlacional

Correlacion de variables	Recibo capacitación con relación a mi puesto de trabajo	Quiero obtener nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo
Estoy satisfecho con la capacitación que se me ha brindado	.802**	.076
Cuando se implanta un nuevo método o procedimiento de trabajo recibo la capacitación suficiente	.527**	.054
Me conceden los cursos que solicito para realizar mi trabajo	.297**	-.078
Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo, se preocupa por mi desarrollo personal y profesional	.270**	.093
Recibo información de cómo desempeño mi trabajo	.265**	.004
Recibo instrucciones e información necesaria para realizar mi trabajo	.236**	.133
Mi superior sabe escuchar y aceptar mis sugerencias	.220**	.025
Mi superior reconoce mis logros y es justo en el trato con todos los compañeros	.243**	.019
Mi jefe es hostil o conflictivo conmigo		-.204*
Conozco las políticas respecto a la puntualidad e impuntualidad de la Universidad Nacional de Agricultura	.283**	.188*
Se toma en cuenta las sugerencias que hago en mi trabajo para que se realice mejor	.246**	.155
El departamento de Recursos Humanos resuelve mis dudas y dificultades	.181*	-.071

Fuente: elaboración propia

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	TOTAL (Lps)
Resmas de papel	400.00
Servicio de fotocopiado	432.00
Memoria USB	350.00
Gasolina y depreciación de la moto	4,500.00
Impresiones	700.00
Encuadernado y empastado	250.00
Uso de internet	1,140.00
Total Lps.	7,772.00

Fuente. Elaboración propia

Anexo 2. Presupuesto

Anexo 4. Teoría Bifactorial de Herzberg.

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
Factores que cuando van bien producen satisfacción.		Factores que cuando van bien producen satisfacción.	
Factores que cuando no van bien producen insatisfacción.		Factores que cuando no van bien producen insatisfacción.	
SATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Falta de responsabilidad • Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	INSATISFACTORES
	<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones Interpersonales. • Bajo salario • Malas condiciones de trabajo, etc. 	

Fuente: Werther, (2000)

Anexo 5. Cronograma de actividades realizadas durante la investigación.

No.	ACTIVIDADES	Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
		Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Identificación del problema	■	■																						
2	Revisión de literatura			■	■	■	■	■	■																
3	Elaboración del anteproyecto			■	■	■	■	■	■																
4	Presentación de borradores								■																
5	Liberación final del anteproyecto								■																
6	Sustentación del anteproyecto								■																
7	Preparación de materiales a utilizar									■															
8	Toma de datos de las variables a evaluar										■	■	■	■											
9	Tabulación de datos										■	■	■	■											
10	Análisis de resultados														■	■	■	■							
11	Presentación de borradores con los resultados																		■	■	■	■			
12	Liberación de documento final																							■	
13	Sustentación de la tesis																								■



Universidad Nacional de Agricultura
Catacamas, Olancho

Numero _____

Anexo 6. Encuesta

Estimados trabajadores:

A continuación se le presenta una pequeña lista de preguntas relacionadas con su trabajo una vez leídas se le solicita contestar según su criterio, su respuesta es muy importante sobre estos temas.

➤ Edad

Menor de 20 De 21-25 De 26-30 De 31-35 De 36-40 41 y mas

➤ Sexo

Masculino Femenino

➤ Estado civil

Casado Soltero Unión Libre

➤ N° de hijos _____

➤ Puesto de trabajo _____

➤ Antigüedad en el puesto _____

Instrucciones: Por favor coloque el número que considere correcto a su respuesta dentro del cuadro correspondiente a la respuesta que considera correcta teniendo en cuenta que:

1 = Si **2** = No **3** = Algunas Veces

	SI	NO	Algunas veces
1 Recibo capacitación con relación a mi puesto de trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Estoy satisfecho con la capacitación que se me ha brindado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Quiero obtener nuevas habilidades y conocimientos para mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Cuando se implanta un nuevo método o procedimiento de trabajo recibo la capacitación suficiente.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Me conceden los cursos que solicito para realizar mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Me siento valorado (a) y respetado (a) en mi puesto de trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 La institución me da oportunidades para prepararme profesionalmente.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 La relación con mi jefe y compañeros es buena.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Mi jefe lo que más le interesa son los resultados, es decir que las cosas se hagan.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 A mi jefe le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo, se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Mi jefe me mantiene informado de los asuntos que afectan a mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Tengo participación en las decisiones de mi Depto. o Sección.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Recibo información de cómo desempeño mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Recibo instrucciones e información necesaria para realizar mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Mi superior sabe escuchar y aceptar mis sugerencias.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Percibo que mi superior busca resolver los conflictos adecuadamente.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Mi superior reconoce mis logros y es justo en el trato con todos los compañeros.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Es fácil acceder a mi superior cuando lo necesito.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Tengo posibilidades de escalar a otro nivel en mi puesto de trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Considero que mi trabajo está bien reconocido, remunerado y recibo mi pago a tiempo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 El ambiente físico de mi trabajo es adecuado.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Cuento con el equipo de trabajo (herramientas, material, equipo). Y está en buenas condiciones.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Estoy satisfecho con el clima de trabajo que hay en la Universidad Nacional de Agricultura.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Mi puesto requiere trabajar bajo presión.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Mi jefe es hostil o conflictivo conmigo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Cuando mi trabajo no está bien hecho recibo críticas por mi superior o compañeros de trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Conozco las políticas respecto a la puntualidad e impuntualidad de la Universidad Nacional de Agricultura....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 El horario de trabajo es flexible.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	SI	NO	Algunas veces
30 Se toma en cuenta las sugerencias que hago en mi trabajo para que se realice mejor.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Estoy satisfecho con el trato que recibo por parte de mi jefe inmediato y compañeros de trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Estoy satisfecho con el trato que recibo del Depto. de Recursos Humanos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 El departamento de Recursos Humanos resuelve mis dudas y dificultades.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 He sido víctima de acoso o maltrato (por raza, sexo, edad).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Recibo los procedimientos necesarios que protejan la seguridad y salud en mi trabajo.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Considero que mis labores en mi puesto de trabajo son rutinarias.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comentarios:

Anexo 7 . Empleados sindicalizados



Anexo 8. . Juramentación Junta directiva período 2012-2013

