



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROYECTO
Trabajo Final de Grado

“El clima laboral en el área operativa de Escor S.H”

Tutor: Buteler Constanza

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Alumnos: Mulinari, María Laura

Fecha: 20 de agosto de 2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme la oportunidad de realizar mi sueño de ingresar a la universidad, estudiar una carrera y realizar una tesis para optar por el título de Lic. En Recursos Humanos.

Al Instituto Universitario Aeronáutico por enseñarme desde el primer día de clases los conocimientos que me permitirán ser un profesional de éxito y crecer tanto a nivel profesional como personal.

A mis padres, por haberme facilitado los medios que me permitieron finalizar la carrera y por darme la sabiduría que me permitió guiarme por un buen camino, por estar a mi lado siempre, apoyándome de alguna manera, por brindarme su amor, confianza y creer en mí.

A mi hermana por apoyarme, acompañarme, y darme palabras de aliento siempre que lo necesité.

A mi tutora Buteler Constanza, el éxito de esta tesis también le pertenece.

A la empresa por su receptividad y permitirme realizar el trabajo final de grado que servirá de escalón para optar al título y alcanzar otro nuevo logro en mi vida.

INDICE

.....	1
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO.....	1
PROYECTO.....	1
Trabajo Final de Grado.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. LA EMPRESA.....	5
3. JUSTIFICACIÓN.....	9
4. OBJETIVOS.....	11
5. PRE-DIAGNÓSTICO	12
6. MARCO TEÓRICO.....	15
6.1 INTRODUCCIÓN.....	15
6.2 PROCESO DE INTERVENCIÓN: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
6.2.1 ASPECTOS GENERALES SOBRE LA PLANEACIÓN.....	15
6.2.2 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN.....	16
6.2.3 PROPUESTA DE UN PLAN.....	17
6.2.4 ETAPAS.....	17
6.3 LAS ORGANIZACIONES.....	18
6.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.....	18
6.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
6.4.1 RESEÑA HISTORICA DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
6.4.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
6.4.3 ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL.....	27
6.4.4 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	46
6.4.5 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	59
6.4.6 CARÁCTER DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	60
6.4.7 ENFOQUE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	61

6.4.8 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	63
6.4.9 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL.....	65
6.4.10 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEFINIDAS POR LITWIN Y STINGER. .69	
7. DIAGNÓSTICO.....	74
7.1 METODOLOGÍA USADA PARA EL DIAGNÓSTICO.....	74
7.2 UNIDAD DE ANÁLISIS.....	77
7.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	78
8. CONCLUSIONES.....	78
9. PROPUESTA.....	96
9.1 DIMENSIÓN ESTRUCTURA:.....	97
9.2 DIMENSIÓN RECOMPENSA:.....	100
9.3 DIMENSIÓN DESAFÍO:.....	102
9.4 DIMENSIÓN RELACIONES	104
9.5 DIMENSIÓN COOPERACIÓN	106
9.6 DIMENSIÓN CONFLICTO.....	107
9.7 DIMENSIÓN IDENTIDAD.....	109
9.8 DIMENSIÓN CONDICIONES FÍSICAS	111
10. PROPUESTA PARA EVALUAR EL PLAN DE INTERVENCIÓN.....	112
11. BIBLIOGRAFÍA.....	114

1. INTRODUCCIÓN

El ser humanos con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El clima organizacional es uno de los términos más utilizados para describir el grupo de características que refieren una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Está fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o en forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos; y por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones.

En vistas a la importancia que ha venido alcanzando en el entorno actual la gestión del clima organizacional como elemento fundamental a utilizar por los empresarios en el desarrollo y la construcción de ambientes que permiten el fomento de los procesos creativos, teniendo en cuenta su influencia en los comportamientos de los seres humanos en la empresa, el objetivo de este trabajo es proponer un plan que permitan resaltar la utilidad de gestionarlo de la forma más adecuada para alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible.

El clima organizacional, es una percepción individual de la empresa y su entorno, convirtiéndose en mediador para que las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; la adecuada gestión de éste, crea un entorno en el cual se puede tener una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer la labor cada vez mejor.

Teniendo en cuenta la repercusión que un clima favorable tiene para los propósitos de la organización y en particular para Escor S.H, es que surge la motivación de realizar esta propuesta de un plan para mejorar el clima organizacional del área operativa de la empresa.

2. LA EMPRESA

La empresa seleccionada para realizar este trabajo lleva el nombre ESCOR S.H, nace en el año 1999, en el pueblo Inrville, Provincia de Córdoba dedicada desde ya hace más de una década a la fabricación y comercialización de Sinfines para ser colocados en un Mixer de tipo vertical u horizontal, nacionales e importados. El Mixer es utilizado para desmenuzar fardos u otros alimentos para el ganado.



El proceso de elaboración se realiza íntegramente en su propia planta fabril, mediante maquinarias y personal especializado. La planta industrial cuenta con 1300 metros cuadrados de superficie cubierta, en donde también se encuentra la oficina administrativa.

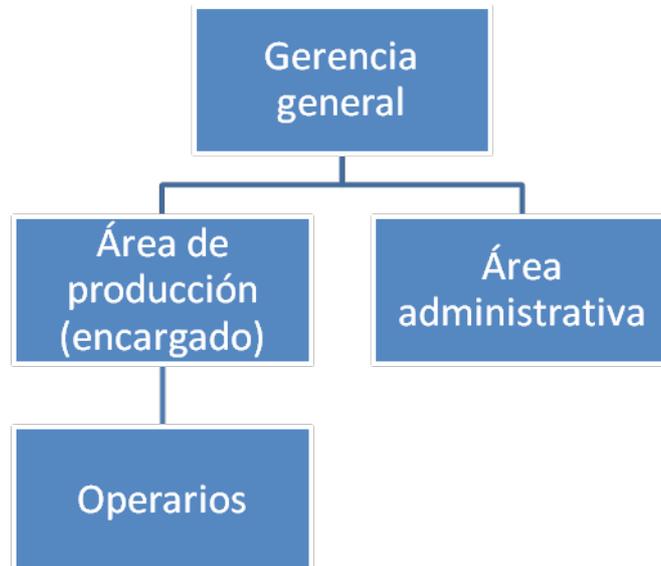
La principal materia prima la constituye la chapa placa de 61010 (dureza del carbono) de 1.5*6m en sus distintos espesores 12, 14, 16 mm.

La estructura de Escor S.H es de baja complejidad vertical y horizontal, distribuida en:

Gerencia general: representada por los socios.

Línea media: representada por la parte administrativa que cuenta con 4 secretarias y un supervisor, quien une al núcleo operativo con la línea administrativa.

Base operativa: compuesta por 11 empleados.



Los productos que fabrica la empresa son:



Sinfín cónico para Mixer vertical en 5/8" y 1 /2" de espesor.



Sinfín para Mixer horizontal con cuchillas en 3/8" de espesor.



Sinfín cónico para mecha en 3 /4" de espesor.

Al inicio la estrategia seguida por Escor S.H fue lograr un producto acorde a las necesidades del cliente, se trabajaba por órdenes y el proceso era más bien artesanal, pero esto provocaba un aumento en el costo unitario del producto. Con el tiempo esto se fue solucionando debido a la curva de experiencia y a la visión de los dueños para aprovechar las oportunidades del mercado. Así se fue formando una estrategia que pasó a ser desarrollar un producto específico para otras industrias con excelente calidad al menor costo posible apuntando a la satisfacción del cliente. Escor S.H además de la fabricación y comercialización de sinfines, estos últimos 3 años se dedica a la reparación de Mixer a nuevos, nacionales e importados. Estos dos negocios comparten el mismo segmento de clientes, la misma tecnología, maquinarias e instalaciones, utilizan la misma publicidad para dar a conocer sus

servicios y productos; la reparación de Mixer requiere frecuentemente un nuevo sin fin, por lo cual utiliza los fabricados por la empresa.

Dentro del plan de estrategia empresarial por la cual Escor S.H se orienta al logro de sus objetivos, se encuentran:

Misión: capacitar continuamente a los empleados para su propio desarrollo profesional y así satisfacer a los clientes, cumpliendo siempre con estándares de calidad, entrega oportuna y excelente servicio de atención personalizada.

Visión: ser reconocida a nivel nacional y permanecer como líder en el mercado al que atiende buscando siempre la innovación para lograr la calidad total.

3. JUSTIFICACIÓN

El entorno actual de las organizaciones, le ha dado preponderancia a la gestión del clima laboral como una variable imprescindible al momento de sortear los elementos del medio ambiente y diseño de estrategias, tomando en consideración el comportamiento de individuos y su interacción, por ello es importante resaltar el beneficio de administrarlo adecuadamente para el logro de los objetivos.

El ambiente laboral es un elemento fundamental para la vida y el desarrollo del individuo, donde el mismo pueda expresarse, comunicarse, desarrollarse, aportando soluciones creativas e innovadoras, un adecuado clima organizacional impulsa a las personas a comportarse y desempeñarse de manera determinada y funciona como elemento de motivación.

Con base a lo anteriormente señalado, se define el clima labora como “la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. Moreno (2003).¹

Entonces el clima se refiere al medio ambiente de trabajo y refleja las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos en las empresas y su comportamiento varía según estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización.

El propósito fundamental de este proyecto es proponer una plan para crear un ambiente laboral favorable donde se pueda alcanzar un máximo nivel de productividad, y lograr los objetivos principales de la organización, donde anteriormente se hará necesario diagnosticar las necesidades individuales, grupales y de estructuras organizacionales y de puestos. Esto permitirá:

¹ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. 8ª.edición, Editorial Pretince Hall, 1999. México.

- Dar a conocer a la empresa, la importancia que requieren los mecanismos y variables que mantendrán satisfechos al personal, y logren un clima organizacional óptimo.

- A la empresa le servirá para conocer estrategias que ayuden a incrementar la eficiencia de los trabajadores.

- Servir de marco de referencia aportando información básica acerca de los aspectos inherentes al comportamiento y clima organizacional.

- A los trabajadores les proporcionará las herramientas que mejoren el día a día de sus trabajos con reforzadores motivacionales, competitivos, y el logro de desarrollar nuevos conocimientos e incremento del capital intelectual.

4. OBJETIVOS

Objetivo general:

Proponer un plan para mejorar el clima organizacional en el área productiva de la empresa Escor S.H

Objetivos específicos:

- Definir las herramientas de medición de clima organizacional.
- Indagar las dimensiones de clima laboral en esta organización.
- Reconocer las dimensiones que perjudican en mayor medida el clima de esta área de la organización.
- Realizar una propuesta que busque mejorar aquellos aspectos del clima observados como deficientes en el área operativa.
- Plantear recomendaciones para evaluar el plan en el caso de que la empresa decidiera implementarlo.

5. PRE-DIAGNÓSTICO

La idea de este proyecto de intervención organizacional tiene como objetivo proponer un plan para mejorar el clima laboral del área operativa de Escor S.H, nace de una charla informal con el Socio de la empresa Escor S.H, donde él manifestaba cierto descontento con la situación actual de la empresa respecto a los empleados. Él dice desconocer las causas del malestar.

Debido a la necesidad de realizar el trabajo final de grado, le propongo evaluar el ambiente laboral del área operativa de la empresa y así poder recomendarle herramientas para mejorar la situación.

Para obtener las primeras aproximaciones de la empresa, se realizó una entrevista, dirigida a los socios de la empresa, donde las respuestas fueron registradas, siendo de gran aporte para comenzar a detectar dificultades. VER ANEXO 1

A partir de esto, se han determinado algunas de las necesidades y problemas que tiene la empresa respecto a su clima laboral. Desde un primer momento el socio de la empresa no llegaba a comprender que era lo que pasaba, pero desde las respuestas obtenidas de la entrevista se pudo concluir:

- La empresa no posee un mecanismo para evaluar el clima laboral, y debido a ello se desconoce la situación actual del ambiente en el cual se desenvuelven los empleados de la empresa, por lo tanto la gerencia, aunque percibe el malestar, no tiene elementos explícitos para determinar qué lo genera, ni tomar acciones correctivas.

... no se qué está pasando, pero ya no es la empresa de antes, se está trabajando mal, no hay espíritu de trabajo, hay un conventillo terrible, se pasa de un problema a otro. Como dije antes, no sé qué pasa, todo el mundo está desmotivado, y se genera un ambiente de mucha tensión. A mí no me dan más ganas de ir a la fábrica, muchas veces llamo por teléfono a David para que me resuma que tal fue el día, porque no tengo ganas de llegar y ver a todo el mundo con cara mala, mas cuando uno les está dando un trabajo y seguridad...

- Se tiene en claro hacia donde se dirigen, pero la misión y la visión fueron formuladas desde una necesidad como imagen y no una estrategia corporativa.

Ellos sabían que era significativo tenerlas pero no la importancia de comunicarla y sensibilizar al personal.

...Alejandra una de las empleadas en el área administrativa me dijo que todas las empresas importantes tenían...y las armamos... decidimos hacer unos banner y los pusimos en la fábrica, todo el mundo lo lee...

- Los empleados no son puntuales a la hora de asistir al trabajo, a demás las ausencias son cada vez más frecuentes e injustificadas.
- La empresa no otorga beneficios, ni incentivos. No existe un programa de motivación.

...una vez quisimos implementar unos premios por producción, pero no tuvo resultado, se peleaban entre empleados para ver quien sacaba mas plata... y se armaba un conventillo y peleas entre ellos por lo tanto no lo hicimos mas...

- Las relaciones entre supervisor y empleados es tensa, no hay espíritu de cooperación entre compañeros y la comunicación no es buena, y poca retroalimentación para corregir deficiencias que se tengan en el desempeño laboral. No hay participación de empleados en decisiones importantes, ni tampoco en cuestiones cotidianas.

...debería reconocer que podría estar mejor, no hay tanta comunicación, más bien nosotros decidimos y comunicamos. Entre el encargado y los empleados la comunicación no es tan fluida, el encargado es nuevo y ellos no lo respetan como tal, creen que como vino de afuera no sabe nada. Entre nosotros dos podemos decir, cómo te dije antes que podría estar mejor, pero el trabajo de todos los días nos lleva a esto...

- A los empleados les incomoda la asignación de actividades extras ya que estas interfieren con los horarios y obligaciones propias de su puesto y vida personal.

...Siempre le comento a David que ya no se qué está pasando, acá todo el mundo te toma el tiempo, faltan a trabajar cuando quieren, antes querían quedarse a hacer horas extras, ahora todo el mundo antes del timbre ya se está lavando las manos para irse. La gente es desagradecida, le estamos dando trabajo y bien pago, ellos tienen que entender que acá se viene a trabajar...

- Existen conflictos que no se resuelven adecuadamente, lo que ocasiona que se afecte levemente las relaciones, la imagen y la calidad en los productos de la empresa. La empresa no sufre de problemas de producción, si quejas de clientes en cuanto a la calidad del producto.

- La empresa no tiene planes formales de crecimiento, innovación y capacitación. Tampoco capacita técnicamente a sus empleados en lo que requiere el puesto.

...no, nunca hicimos capacitaciones, siempre fuimos nosotros los que enseñamos a los chicos en las tareas que tienen que hacer.

- No existen métodos de evaluación de desempeño, ni retroalimentación sobre el desempeño de los empleados.

...no, nosotros tenemos en la cabeza quien trabaja y quien no, a demás ya los conozco y tengo el perfil de cada uno. Son años de fabrica, más o menos ya sé cómo trabajan cada uno...

Por último, se ha visitado habitualmente a la fábrica donde se puede identificar que las relaciones personales son distantes y el trabajo en grupo es esporádico, existe un estilo de liderazgo autocrático donde los socios son quienes toman las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin hacerlos partícipes, existe distancia emocional entre jefes y subordinados, uso excesivo de sanciones y castigos, el ejercicio del [poder](#) es no efectivo. La toma de decisiones está centralizada, se evade la participación y el consenso.

La comunicación es básicamente unidireccional y fluye de arriba hacia abajo. La retroalimentación no existe.

La motivación laboral es escasa, no está implementado un [sistema](#) de estimulación, no se facilita la promoción y la superación de los miembros de la organización. La incentivación es inadecuada.

El ambiente laboral no contribuye a generar un vínculo apropiado para el buen desempeño de la organización.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 INTRODUCCIÓN

Actualmente se considera que es fundamental destacar que los trabajadores son pieza clave para el desarrollo y el cambio dentro de las organizaciones, de tal forma que la buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo. Es por ello que una de las tareas más importantes que tienen a su cargo los gerentes, es la búsqueda constante por encontrar las estrategias adecuadas que ayuden a resolver la problemática que se genera entre grupos de trabajadores y que causan molestias en el ambiente laboral.

Es en este contexto que se considera necesario realizar un estudio, utilizando métodos de investigación que puedan medir el comportamiento de las personas, destacando cuales son los puntos que están fallando para así poder determinar un diagnostico que muestre con exactitud cuáles son los factores que se están viendo afectados y que influyen negativamente en el ambiente laboral; para poder así tomar las medidas adecuadas para solventar la situación.

6.2 PROCESO DE INTERVENCIÓN: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.2.1 ASPECTOS GENERALES SOBRE LA PLANEACIÓN

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto solo se puede lograr a través de la planeación.

Carecer de estos fundamentos implica grave riesgo, desperdicio de esfuerzo y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece

las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficacia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los buenos resultados no se logran por si mismos: en necesario planearlos con anterioridad. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números para su realización.

Proponer un plan de mejora de clima organizacional, consiste básicamente en:

- Planear un programa (analizar la situación, imponer metas, elegir estrategias y tácticas).
- Ponerlo en marcha (organizar, dotar de personal y dirigir).
- Evaluarlo (comparar el desempeño con las metas).²

6.2.2 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN

“Si no se sabe a dónde va, cualquier camino lo llevará”. Este axioma significa que todas las organizaciones requieren de planes generales y específico para lograr su propósito. La administración debe empezar por decidir que pretende lograr como una organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Desde luego, hay que considerar la función de recursos humanos en estos planes.

Proponer un plan para mejorar el clima organizacional, es decidir ahora lo que se hará después, incluyendo cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficientemente, porque no se sabe que hacerse ni como.

² Hernández Sampieri, Fernández- Collado, Baptista Lucio: Metodología de la investigación, 4ª edición, editorial Mc Graw Hill. 1998. Pág. 67.

6.2.3 PROPUESTA DE UN PLAN

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea en niveles superiores o inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutarlos correctamente para poder lograr las metas trazadas por la empresa.

La propuesta de un plan constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis de “que lograr” al “que hacer”. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.³

Es una herramienta por excelencia, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles. Es una manera de determinar necesidades de la organización para así ordenar los objetivos y sus acciones en el tiempo.

6.2.4 ETAPAS

- Etapa 1: análisis de la situación ⁴(conocer la realidad en la cual opera la organización).
- Etapa 2: diagnóstico de la situación (permite conocer las condiciones actuales en las que se desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación).
- Etapa 3: proponer un plan (acciones a seguir).

³ Ibid.

⁴ Idem

- Etapa 4: intervención (la puesta en marcha del plan).
- Etapa 5: seguimiento (controlar la evolución de la aplicación del plan).
- Etapa 6: evaluación (es el proceso que permite medir los resultados).

6.3 LAS ORGANIZACIONES

6.3.1 CONCEPTUALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Aunque algunos autores como March y Simon (1958), citados por Hall (1983), argumentan que *“las definiciones sobre las organizaciones no tienen ningún propósito”* se podría decir de manera más razonable que, las definiciones dan una base para entender cada uno de los puntos que busca tocar este trabajo.

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos o más personas, que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.⁵

Una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes. Las organizaciones se componen de personas jurídicas que permiten que la sociedad alcance logros que no podrían obtener actuando de manera independiente. (Gibson, 1997).⁶

Weber (1947), Barnard (1938), Etzioni (1964), Scott (1964) y Hall (1983), han planteado sus propias definiciones y características de las organizaciones, basándose en sus puntos de vista y experiencias en este campo.

Todas las definiciones de estos investigadores son completamente validas, pero se cree conveniente tomar las definiciones de Barnard y de Scott como punto de partida, porque el primero considera a los miembros como elementos claves para el desarrollo de una organización; en este sentido, afirma que son los individuos los que logran que

⁵ Dessler, Gary: Administración y Organización, 3ª edición, editorial Pentice Hall. 1993. Pág. 181

⁶ Ibid.

las actividades de una organización se lleven a cabo de manera coordinada y consciente, gracias a su manera de comunicarse, al grado de motivación de los mismos y a su participación en la toma de decisiones. Y el segundo, porque afirma que “las organizaciones están definidas como colectividades... que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua”.⁷

6.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

6.4.1 RESEÑA HISTORICA DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional lo utilizó por primera vez Kurt Lewin (1939) mencionado por Dotti (2002) como pionero en el estudio de las organizaciones. Abriendo así la puerta al entendimiento de la psicología de las organizaciones desde el punto de vista de la percepción de los miembros de las mismas.⁸

Kurt Lewin (1939), fundamento sus estudios en el enfoque de la Gestalt. La cual proponía el axioma de que “el todo es la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno apoyándose en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos; ya que el clima organizacional está basado en patrones percibidos de experiencias y comportamientos específicos de las personas dentro de una organización.⁹

El concepto de clima psicológico dentro del vocabulario de psicología social; lo introdujo Lewin; este autor utilizó los términos de clima social y atmosfera social alternativamente para connotar las situaciones psicológicas creadas por el particular arreglo de condiciones en los líderes de un grupo de varones en un campamento de verano. A su vez, estaba interesado en las consecuencias que podía tener la conducta de liderazgo sobre la conducta desarrollada por los niños del campamento. En este estudio de campo, entreno a diferentes niños a comportarse bajo estas tres categorías de liderazgo: democrático, autocrático y laissez- faire. Los resultados de este estudio fueron; el rol del líder era protagonista. El clima fue medido basándose en las diferencias de actitudes y comportamientos desarrollados bajo las tres condiciones de liderazgo y no tomadas en cuenta la percepción de los niños. Surgieron otras variables

⁷ Ídem.

⁸ Chávez, Cesar. www.monografias.com. “Clima laboral en las organizaciones”. Pág. 16. 22-07-2012

⁹ Ibid. 18

sociales e interpersonales como la diversión, que se diferenciaba en las tres situaciones representadas por los distintos tipos de liderazgo, y por último, el estudio fue diseñado no solo para comprobar una teoría, sino para recoger información y evaluar algunas hipótesis generales.¹⁰

La Segunda Guerra Mundial interrumpió los estudios de Lewin, sin embargo su trabajo fue retomado en la Universidad de Michigan, por los autores Morse y Reimer (1959) citado por Dotti (2002). Estos autores publicaron un estudio sobre la influencia de la participación en la toma de decisiones sobre variables internas y externas en cuatro departamentos de una compañía importante. En este estudio demostraron que en condiciones donde existía la participación del empleado, la productividad se había incrementado en un 25%, y por el contrario, en condiciones donde no existía participación del empleado en las decisiones, la productividad solo se había incrementado en un 20%. Se resaltó el hecho de que la no participación por parte de los empleados producía un descenso en las variables de lealtad, compromiso y responsabilidad al trabajo.

Luego surge una corriente llamada La Magia de los 60. Esta corriente comienza con el investigador Chris Argyris (1957) mencionado por Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000), quien escribió acerca de la inclinación que poseen muchas organizaciones de centralizar el poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos gerentes. Lo que produce como consecuencia el hecho de que los subordinados se conviertan en seres pasivos, dependientes, con falta de sentido de responsabilidad y autocontrol. Este autor propuso como alternativa un diseño organizacional que cubría las necesidades humanas y mejoraba la satisfacción de los empleados. Recomendaba dar mayor independencia a los subordinados y que estos pudieran tomar decisiones, creando así una cultura organizacional más informal.

Likert (1961) mencionado por Brunet (1997), en el Instituto de Investigaciones Sociales en la Universidad de Michigan, descubrió que el desempeño eficaz de los grupos se debe a situaciones donde los gerentes apoyaban los sentimientos de autoestima y les daban importancia a sus empleados. Lo contrario sucedía en situaciones donde el gerente era autoritario y los subordinados se encontraban reprimidos. Por lo tanto,

¹⁰ Ídem.

existían bajos niveles de desempeño y un clima desfavorable. Basando se en estos resultados, Likert (1961), creo un modelo para describir diferentes diseños organizacionales y su eficacia. En este modelo el diseño organizacional se baso en 4 sistemas:¹¹

Clima de tipo autoritario: Sistema I - Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se

¹¹ Brunet, Luc: El clima de trabajo en la organización. Trillas. México 1997. Pág. 17

trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

En el área gerencia, Litwin y Stinger (1968), condujeron una investigación dirigida a explorar el rol de un líder y como éste creaba condiciones de trabajo a los demás individuos bajo las manifestaciones de necesidades desarrolladas por McClelland (1961) mencionado por Litwin y Stinger (1968), a saber: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Los autores asumieron que el clima funciona como moderador de las diferencias individuales y de las relaciones individuales.

Payne y Pugh (1976) citado por Scheneider y Reichers (1990), intentaron establecer la relación entre estructura organizacional y clima organizacional, ellos asumieron que la estructura de la organización (tamaño, jerarquía, control y otros aspectos) son generadores de un tipo particular de clima.¹²

Sin embargo, a comienzos del siglo XX es cuando comienza a tener mayor interés el estudio de las relaciones humanas, teniendo como principales representantes el

¹² Robbins, Stephen P: Comportamiento Organizacional, 7ª edición, editorial Pentice Hall. 2004. Pág. 155

psicólogo Elton Mayo y el sociólogo Fritz Rothesberger. A partir de ese interés por las relaciones humanas ha venido apareciendo de la misma forma lo que es clima organizacional y la relación del mismo con los distintos factores de la organización (Agostinho y Lapa; 2002). Luego con el transcurrir del tiempo aparece lo que se conoce como “Clima organizacional” y la relación del mismo con los distintos factores de la organización.¹³

Según Brunet (1987) la manera que tiene un individuo de comportarse en el trabajo va a depender entre otras cosas, de sus características personales, de la forma que tiene de percibir el clima de trabajo y de los componentes de la organización. Y se comienza a ver al individuo inmerso dentro de un clima determinando las condiciones de trabajo.

El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. (Brunet, 1987).

Debido a esta multidimensionalidad se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de ésta, debido a que así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. (Brunet 1987).¹⁴

Para definir el clima organizacional, es importante establecer el concepto de percepción, ya que podemos definirlo como las **percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc.**¹⁵

¹³ Ibid.

¹⁴ Brunet, Luc: El clima de trabajo en la organización. Trillas. México 1997. Pág. 22

¹⁵ Rodríguez, Darío: Diagnostico Organizacional, 3ª edición, editorial Computec. 2000. México. Pág. 99

La percepción, es considerada la selección y organización de estímulos del ambiente para proporcionar experiencias significativas a quien las experimenta.

Según Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) es común que personas diferentes perciban en forma distinta una situación tanto en término de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo percibido. Es decir, cada persona le da diferentes significados a los estímulos que recibe, esto indica que distintas personas verán la misma cosa de distintas manera. Por ello, en el mundo laboral, la conducta de un empleado está determinada por la forma como este ve una situación o reacciona a los estímulos.¹⁶

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1990) explican que “la percepción implica la recepción de estímulos (insumos), la organización de los estímulos y la traducción o interpretación de los estímulos organizados en una forma que influya en la conducta”. Estos tres investigadores, concluyen que la percepción es un proceso por medio del cual un individuo da significado al entorno.¹⁷

Robbins (1994) define a la percepción como “el proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el objeto de dar significado a su entorno”, sin olvidar que lo que uno percibe puede diferir de la realidad objetiva o inclusive ir en desacuerdo con lo que otro pudiera percibir acerca de una misma situación.¹⁸

En este orden de ideas, Gibson, Ivancevich, y Donnelly (1990) puntualizan que “como cada persona da significados a los estímulos, distintos individuos verán la misma cosa de distintas maneras”

Para ilustrar esta afirmación, cabría decir que todos los empleados de una determinada empresa pueden pensar que éste es un magnifico lugar de trabajo, ya que ellos poseen buenas condiciones laborales, un trabajo interesante y una administración comprensiva y responsable; sin embargo hay que estar consciente de

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Robbins, Stephen P: Comportamiento Organizacional, 7ª edición, editorial Pentice Hall. 2004. Pág. 158

que este acuerdo es bastante difícil de conseguir. Brunet (1987) sostiene también que puede haber variaciones en la percepción de las cosas, específicamente del clima organizacional, en función del tipo de profesión o nivel jerárquico que ocupe.

En este trabajo, la percepción es un concepto clave, ya que a través de ella se pretende conocer el clima organizacional de la empresa Escor S.H para luego proponer un plan de mejora del mismo.

6.4.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las investigaciones realizadas sobre el clima organizacional ofrecen múltiples diferencias, ya que todos los investigadores se han dedicado al estudio del aspecto metodológico sobre el clima, y a operacionalizar múltiples diferencias sin llegar a una definición común.

Partiendo de la falta de un concepto único sobre el clima organizacional, se mencionan algunas definiciones claves realizadas por algunos teóricos sobre el tema¹⁹, con el objeto de demostrar los distintos enfoques que se han presentado sobre el mismo. Ellas son:

- “El clima es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Goncalves, A, 2000.
- Para Tanchard y Gilmer (1964) el clima organizacional es como un grupo de características que describen a una institución. Son de permanencia relativa en el tiempo, se distinguen de una institución a otra e influyen en la conducta de las personas.
- Litwin y Stinger definen al clima organizacional como, “los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes, y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y

¹⁹ www.monografias.com “Relaciones entre clima y el compromiso organizacional”. Mariel YV Martin Perez. 2003.

motivación de las personas que trabajan en una organización específica”.
(Litwin y Stinger, 1968, citado por: Agostinho y Lapa, 2002:60)

- Para Campbell y colaboradores (1970), el clima organizacional es una variable situacional y lo describen como un conjunto de atribuciones específicas de un órgano particular que puede reflejar la manera como se dan las relaciones entre la organización, sus miembros y el medio ambiente.
- Las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral, como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral general, etc.
- “Cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influyen en su comportamiento” (Chiavenato, 2000).
- Según Duran, el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera psicológica particular de la organización. Este clima es percibido distintamente por los miembros de la organización, pero hace que la organización sea única e influye sobre los miembros.
- Según Forehand y Gilmer (1964) citado por Dessler (1979), el clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describe una organización, la distingue de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.
- Likert (1967) citado por Brunet (1992), consideraba al clima, más que un proceso, una conducta general que...“viene por el comportamiento de los subordinados, el cual es causado por el comportamiento administrativo, las condiciones organizacionales que ellos perciben y por sus informaciones, capacidades, esperanzas, valores y percepciones”
- Tagiuri (1968) citado por Goldhaber (1986), define al clima organizacional como a una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una

organización que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de los valores de un grupo de atributos particulares de una organización.

- Scheneider (1990), establece que el clima organizacional es un compendio de percepciones sostenidas por los individuos sobre el ambiente de su organización. Estas percepciones reflejan una interacción entre el individuo y la organización. En donde el individuo actúa como un procesador de información entre las características de la organización y sus propias características.
- Dessler (1979), el clima organizacional representa, pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, consideraciones, cordialidad, apoyo y apertura.

Después de una revisión de algunas concepciones se concluye que el clima organizacional es una variable compleja, que se relaciona con múltiples factores que están presentes en la organización.

6.4.3 ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos- perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para

relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

6.4.3.1 ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

- **LIDERAZGO**

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

“La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.²⁰

²⁰ ROBBINS, Stephen P., “Comportamiento organizacional”, Ed. Pentice Hall, Mexico 1999.

Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “empresadora”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.

“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”.²¹

“Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.²²

En las variables provenientes de la situación se incluyen factores tales como las personalidades, las actitudes, las necesidades y los problemas de los subordinados; la naturaleza de la tarea del grupo, las relaciones interpersonales entre el líder y los miembros del grupo y varios aspectos del contexto o la organización en los que se produce el ejercicio del liderazgo, como ser: el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas, problemas por resolver o complejidad del trabajo, entre otras.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas,

²¹ FLEICHMAN, E.A, Bass. A.R “Estudios de psicología industrial y del personal”, Ed. Trillas, Mexico DF, 1971. Pag. 323.

²² Ibid.

reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.⁴⁹

- PARTICIPACIÓN, EMPOWERMENT Y DELEGACIÓN

A modo de relación con el tema de liderazgo, queremos exponer un concepto que se vincula con esta premisa: “coaching”, que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas (empowerment)”.²³

Así el concepto de empowerment “hace referencia a darle a las personas, que primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo”.²⁴

Empowerment “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.²⁵

²³ SANTINI, Gustavo D., “La empresa integrada”; Ed. New Press Grupo Impresor S.A, Buenos Aires, 2000, Pag 298.

²⁴ Ibid, Pag 298.

²⁵ DAVIS, Keith, NEWSTROM, John w., “Comportamiento humano en el trabajo”. Ed. Mc Graw-Hill. 1999.

Desglosando la definición: “ofrecer mayor autonomía dentro de ciertos límites”, es decir, normas que sirvan de guía a los empleados y que permitan canalizar la energía en una determinada dirección. Con respecto a “compartir información con los empleados”, significa hablar sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización aunque a veces se pensaría que eso llevaría al caos y a la anarquía. Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización. Por último, “darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”, conduce a que los empleados se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

Pocos cambios en los negocios han sido recibidos y son sin embargo tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados. “Facultar”, ofrece el potencial de explotar una fuente sub-utilizada de capacidad humana, en otras palabras implica liberar poderes que las personas ya tienen.

Empowerment es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para que realicen actividades específicas y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Delegación es una herramienta administrativa muy utilizada aunque no siempre bien usada. Es la asignación de tareas que un jefe da a unos empleados pero estas tareas que se delegan son inherentes al jefe. Así la finalidad es que el que delega quede más libre para hacer cosas más específicas y concentrarse en actividades más importantes, mejorando la calidad de decisión.

La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos. La persona que delega autoridad todavía tiene que saber qué es lo que está sucediendo, debe seguir dirigiendo el rumbo del departamento, debe tomar las decisiones que sus empleados no puedan, ofreciéndoles guía y valorando su desempeño.

Tanto la delegación como el empowerment implican que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera²⁶:

* El poder debe ser igual que la responsabilidad ($P=R$)

* Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P>R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

* Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R>P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

Se disponen de muchos instrumentos conductuales para otorgar poder a los empleados. Uno de los más importantes se apoya en el uso de varios programas de administración participativa, que conceden a los empleados grados variables de propiedad percibida, intervención en diversos pasos del proceso de toma de decisiones y la sensación esencial de la capacidad de elegir en su entorno de trabajo.

La participación, “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”.²⁷

Los empleados que participan se sienten por lo general más satisfechos con su trabajo y su supervisor y su eficacia personal aumenta como consecuencia de la autoridad otorgada. La participación no es algo que se deba aplicar igual a todos, por el contrario, debe responder a las necesidades de cada persona.

²⁶ Ibid.

²⁷ DAVIS, Keith, NEWSTROM, Jonh w. op Cit.

Para que las personas se sientan que participan es necesario que se les tenga confianza, que se les dé reconocimiento por sus ideas y que los controles sean flexibles.

La práctica de la participación, el empowerment y la delegación, trae aparejada beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso, proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el clima laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.²⁸

Es probable, también, que la rotación y el ausentismo disminuyan y que la productividad aumente en calidad y cantidad, porque los empleados sienten que trabajan en un lugar más adecuado y que tienen más éxito en sus labores.

- **COMUNICACIÓN**

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su clima organizacional para saber como son percibidas por su público interno, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores

²⁸ DAVIS, Keith, NEWSTROM, Jonh w. op Cit.

(información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto”, por tanto, “la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma”.²⁹

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.³⁰

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia sí es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”.³¹ Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación (feedback) precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus

²⁹ ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. Pag 310.

³⁰ DAVIS, Keith, NEWSTROM, Jonh W. op Cit.

³¹ DAVIS, Keith, WERTHER, William B , “Admnsitracion de personal y recursos humanos”. Ed. Mac Graw-Hill, Trad. Mejia Gomez, Joaquin, Mexico 1995.

labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante, para lograr una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad al diálogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma -omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir- o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen. La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación.

Por esto, “la existencia de un clima tensionante dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización”.³²

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales

³² Ibid.

formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

Así la comunicación vertical se divide en: comunicación descendente, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas. Y por otro lado, en comunicación ascendente, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo y motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones). Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo. Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el “clima” organizacional y, consecuentemente, la “Calidad de Vida”.

6.4.3.2 ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

- **[HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL](#)/ CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.³³

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas, percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional, también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.³⁴

Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

La “iluminación” debe ser de tal manera que aumente el confort visual, evitando provocar una sensación desagradable que disminuya el bienestar psicológico, reduzca la capacidad de rendimiento y dañe la salud física. Una iluminación inadecuada puede producir problemas en la visión, dolores de cabeza, tensión, entre otros.

El “ruido” producido por los equipos e instalaciones en el puesto de trabajo deberá tenerse en cuenta al diseñar el mismo, en especial para que no se perturbe la palabra ni la atención, lo cual obligaría a realizar un mayor esfuerzo para desempeñarse correctamente en el trabajo e incrementaría la fatiga. Es recomendable que los aparatos o máquinas ruidosas estén separados de los lugares de trabajo en donde se requiere mayor concentración. En general las condiciones desagradables de trabajo

³³ ROBBINS, Stephen P. Op Cit Pag 598.

³⁴ Ibid.

debidas al ruido, afectan en forma negativa el nivel de satisfacción, la productividad y la vulnerabilidad a los accidentes.

En cuanto a la “temperatura”, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época del año en que nos encontremos y a la naturaleza de la tarea

Dentro de las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas. Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la Seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional. De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de Higiene y Seguridad. Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción. Por lo tanto, hay muchas razones por las que la empresa debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.³⁵

Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos, concientizando a los miembros de la empresa en materia de Higiene y Seguridad, capacitándolos para que conozcan cuales son sus

³⁵ Idem.

tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.

El cuidado de la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad.

- **ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO**

“Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, que les ofrezcan una variedad de tareas, que se aliente el logro, la libertad, que ofrezcan oportunidades de crecimiento y que otorguen responsabilidad, reconocimiento y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando”.³⁶

Los puestos no deben diseñarse utilizando solamente elementos que mejoren la eficiencia organizacional. Cuando un puesto se diseña de esa manera, se soslayan las necesidades humanas de los empleados. Por el contrario, ubicando a las personas en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos, se procura un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales para que el desempeño sea mejor. Éstos ámbitos serían:

- Variedad de habilidades: permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a fatiga, a errores y a accidentes.³⁷

- Identificación con las tareas: permite que los empleados se identifiquen con sus tareas. Cuando esto no ocurre, es probable que el empleado experimente escaso

³⁶ ROBBINS, Stephen Op. Cit pag 152.

³⁷ DAVIS, Keith, WERTHER, William B. op Cit. pag 100.

sentido de responsabilidad y que quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.³⁸

- Significación de tareas: esto se refiere al grado de impacto que, de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene el trabajo en otras personas. Éste aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad. El punto clave es que los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la organización y / o sociedad.

- Autonomía – responsabilidad por el trabajo: gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Ésta característica del trabajo otorga a los empleados cierta discrecionalidad y control sobre sus decisiones de trabajo. Por otro lado, la ausencia de autonomía, puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso a la apatía.

- Retroalimentación: se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

Lo ideal sería que un puesto abarcara éstos cinco ámbitos para ser plenamente enriquecido. Si un ámbito es percibido como faltante, los trabajadores se ven psicológicamente privados y la motivación puede reducirse.

“Los puestos que implican muy poco desafío o reto desde el punto de vista mental causan aburrimiento, pero por otro lado, demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso. En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción”.³⁹

Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar (tareas muy rutinarias), desemboquen rápidamente en la apatía y el aburrimiento (monotonía). Por esto

³⁸ Ibid. Pag 101.

³⁹ ROBBINS, Stephen P. op Cit Pag 152.

creemos que el “enriquecimiento de tareas”, que se traduce en descripciones de puestos y competencias, realizadas de tal modo que produzcan una mayor motivación en la tarea, contribuiría a la calidad de vida laboral de los empleados y por ende beneficiaría al clima laboral.

Pero “puesto que el enriquecimiento del trabajo debe ocurrir desde el punto de vista personal de cada empleado, no todos los empleados se inclinarán por funciones enriquecidas si se les da la opción de elegir. En este caso se da una relación de contingencias en términos de diferentes necesidades de funciones, de modo que algunos empleados pueden preferir la sencillez y seguridad de funciones más rutinarias”.⁴⁰

Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona. Aquí se trata de la hipótesis de que importantes sectores de la población sienten satisfacción cuando su trabajo les exige una inversión importante de sus talentos y capacidades. En esta perspectiva, el trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo de nuestro potencial resultan insustanciales, poco desafiantes y, en consecuencia, desmotivadoras.

El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

- Horizontal: también llamado “ampliación del puesto”, consiste en incrementar el número y la variedad de las tareas que un individuo desarrolla. Esto puede lograrse mediante la rotación o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o tecnología (más productos, más clientes, etc.). Aquí se apunta fundamentalmente a la diversidad.

- Vertical: consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea. Esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones, incrementa la libertad, independencia y responsabilidad del empleado y proporciona

⁴⁰ Ibid.

retroalimentación. Aquí se apunta más a la intensidad o profundidad, disminuyendo los costos en supervisión y control y tomando decisiones más cerca de los problemas.

El enriquecimiento del trabajo ofrece beneficios tanto para el individuo, con respecto a su crecimiento, autorrealización y satisfacción laboral; para la organización, con empleados intrínsecamente motivados y con un mejor desempeño, menor ausentismo y conflictos laborales; y para la sociedad, permitiéndole un uso pleno de recursos humanos, organizaciones más eficaces, etc.⁴¹

- **REMUNERACIÓN**

En este apartado nos proponemos postular otro factor objetivo, material, que nos permitirá conocer el grado de satisfacción del individuo con su remuneración, lo cual repercutirá directamente en su percepción y sobre el clima laboral.

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, incentivos, es decir, “todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan”⁴².

Según Keith Davis, “la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”.⁴³

Definición Jurídica: el artículo 103 de la Ley de Contrato de Trabajo dice:

“ Del sueldo o salario en general. A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital y móvil. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel”.⁴⁴

⁴¹ Idem.

⁴² AQUINO, Jorge y otros, “Recursos humanos para no especialistas” Ed. Macchi S.A; 1993. BsAs. Pag 114.

⁴³ DAVIS, Keith, WERTHER, William B. op Cit. Pag 290.

⁴⁴ AQUINO, Jorge y otros. Op Cit pag 116.

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo, es decir, las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades, asociación con otros, recreo y placeres sociales. Su concepto de una retribución adecuada es más una parte de cómo piensa sobre sí mismo y sobre su modo total de vida que una parte de la tarea que realiza.⁴⁵

El pago es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos. Podría decirse que lo más importante para la empresa es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el empleado.⁴⁶

Es importante aclarar, que no siempre las compensaciones son motivadores efectivos. Para Saul W. Gellerman, en su libro "Gerencia por Motivación", las compensaciones más que motivar, permiten retener al personal. Es más probable que la remuneración haga que el empleado permanezca en la organización a que se

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ DAVIS, Keith, WERTHER, William B op Cit Pag 290, 291.

comprometa más fuertemente con la efectividad o rentabilidad de la misma. Para Gellerman un aumento de sueldo es motivador sólo cuando es de tal magnitud que permite al empleado un cambio seguro y radical en sus condiciones financieras. Es sobre esta base que afirma que los planes que se traducen en una serie de pequeños aumentos en el nivel salarial no son motivadores, ya que todo aumento esperado ya es propiedad del individuo. Según esta primera aproximación se puede afirmar que el nivel remuneratorio es condición necesaria, pero no suficiente, para lograr la motivación del personal.

Es significativo considerar, también, que el dinero no es lo único que motiva sino que existen importantes variables en relación con el trabajo que llevan a la satisfacción en el mismo, entre las que están como expresamos anteriormente, el trabajo que representa retos, desempeñar labores interesantes, contar con una supervisión competente y un desarrollo profesional, con sistemas de comunicación eficientes, que contribuyen al bienestar del individuo dentro de la organización.

Para que la compensación sea apropiada la empresa debe contar con un sistema de remuneraciones, que se origina en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas a los resultados de la organización sean distintos, entonces, al admitir la existencia de diferencias respecto del “impacto” de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y por puestos.

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen pensando siempre en términos de costos / beneficios, esto es, cuando fijan una remuneración esperan un resultado de su “inversión”.⁴⁷

Los sistemas de remuneraciones, son un “conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa”. Estos constan de dos aspectos centrales, uno es el que intenta medir el grado en que cada puesto contribuye al logro de los resultados de la empresa, el intento de fijar la “importancia” o “criticidad” que cada puesto tiene, lo cual se logra mediante técnicas de evaluación de puestos, asegurando que exista de esta manera, equilibrio en el nivel

⁴⁷ AQUINO y Otros op Cit. Pag 114, 115.

interno. El otro es aquél que permite a la empresa comparar sus niveles salariales con los vigentes en el mercado. Se emplean para ello estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar así que exista equilibrio externo.⁴⁸

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados. Los empleados desean sistemas de salarios que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en el mercado, es probable que haya mayor motivación y satisfacción.⁴⁹

No sólo el pago debe ser equitativo, sino que también los empleados deben percibirlo así. Es decir, que la clave al vincular el pago con la satisfacción no es el monto absoluto que uno recibe; más bien es la percepción de equidad. Las percepciones de los empleados respecto a su pago se ven influidas por la exactitud de sus conocimientos y su comprensión sobre el programa de compensaciones.

Para los empleados, se alcanza el pago equitativo cuando la remuneración que reciben es igual al valor del trabajo realizado, teniendo en cuenta además lo que estén recibiendo otros empleados que desempeñen la misma labor. Entonces la percepción de los empleados respecto a lo equitativo o no equitativo del sueldo puede tener un efecto dramático en la productividad de la empresa, disminuyendo entre otras cosas las tasas de ausentismo. Además, la comunicación efectiva de la información respecto al pago, aunada a un clima organizacional que genere confianza de los empleados hacia la dirección, puede colaborar para que los empleados tengan percepciones más exactas respecto a su pago.

En la medida en que no se emprendan acciones efectivas para achicar la brecha perceptiva entre lo que los empleados esperan recibir y lo que la organización está dispuesta a dar, es muy difícil consolidar sistemas de remuneraciones sobre bases firmes.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ ROBBINS, Stephen p op Cit. Pag 152.

6.4.4 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismas, quien es, que merece y que es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional, y la opinión de su grupo de trabajo, para determinar cómo ve su empleado y su ambiente. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja. (Dessler, 1998).⁵⁰

Para Márquez (2001) la importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.⁵¹

El estudio de clima y la propuesta de mejora no debe ser para la organización un simple ejercicio académico del desempeño, o simplemente porque se hace cada año, sino para que ellos mismos examinen críticamente donde la organización y sus empleados pueden ser finamente orientados para generar los más altos niveles de desempeño. Uno a uno identificadas las oportunidades para fortalecer situaciones existentes, tanto como la selección de intervenciones apropiadas para detectar las áreas más débiles, deberán ser agresivamente afectadas para lograr el máximo beneficio de cada uno.

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

⁵⁰ Dessler, Gary: Administración y Organización, 3ª edición, editorial Pentice Hall. 1993. Pág. 186

⁵¹ Ibid.

clima de su organización puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.⁵²

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente-conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Haremos mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que

⁵² Brunet, Luc: El clima de trabajo en la organización. Trillas. México 1997. Pág. 56

pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.⁵³

De ahí la importancia de un buen clima organizacional, ya que puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

6.4.4.1 SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO:

La organización selecciona a una serie de personas en función de su valía para desempeñar actividades y roles que permitirán la consecución de objetivos.

Por su parte los individuos aceptan participar de la organización, la eligen, y contribuyen a la consecución de los objetivos en la medida en que su ingreso o permanencia en ella les proporciona medios para cubrir una serie de necesidades y conseguir una serie de objetivos y aspiraciones personales. El perfeccionamiento de habilidades y capacidades que el individuo ha de poner en juego en la actividad organizacional le posibilita desempeñar sus tareas y sus roles con mayor eficacia, pero éste solo lo hará en la medida en que se encuentre motivado para ello. A lo largo de su permanencia en la organización el individuo va encontrando un mayor o menor número de posibilidades de desarrollar su carrera y promocionarse.

Todos estos factores desencadenan en los miembros de la organización una serie de reacciones ante su trabajo y los elementos ambientales en que se desarrolla. Estas reacciones, actitudinales y emocionales, pueden ser de tipo muy variado. Las reacciones positivas tales como la satisfacción y la moral laboral y las reacciones de carácter negativo como la frustración, alineación y stress. La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la

⁵³ LAZARUS, Richard. “Estrés y progresos cognitivos” Ed. Martinez Roca; Barcelo. 1986.

organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones, retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

En muchas ocasiones los términos “actitud de empleado”, “satisfacción en el trabajo” y “moral laboral” se han utilizado como equivalentes, pero esto dificulta su comprensión en lugar de clarificarla. Hay que distinguir entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específicos del puesto de trabajo o de la organización, y la satisfacción en el trabajo, que sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. Se trataría en este caso de una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.⁵⁴

Podemos definir por Locke (1976) la satisfacción del trabajo como “un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”.

Por otra parte, la satisfacción laboral está relacionada con la moral laboral, sin embargo, ambos conceptos no son idénticos. Los dos se refieren a estados emocionales de carácter positivo que pueden tener los empleados. Ahora bien, la moral laboral es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes: sentimiento de solidaridad del grupo, necesidad de una meta, progresos observables hacia la meta, y participación individual en las tareas significativas necesarias para alcanzar la meta.

La moral laboral puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte de un empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la

⁵⁴ Peiró, José. Psicología de la organización. 4 Edición. Ed: UNED. Madrid 1990. Pág 57.

adhesión de metas comunes y la confianza de la conveniencia de esas finalidades. (BLUM Y NAYLOR, 1976, 523-524).

Se concluye entonces que la satisfacción pone un mayor énfasis en los hechos presentes e incluso pasados, mientras que la moral está más orientada hacia el futuro. Por otra parte, la moral laboral presenta un referente de grupo, mientras que la satisfacción es una actitud individual positiva de carácter general ante el trabajo y la organización.

Modelos teóricos de la satisfacción laboral: a la hora de explicar los factores relevantes en la formación de las actitudes que conducen a la satisfacción laboral han surgido distintos modelos teóricos que podrían ser agrupados en tres grandes orientaciones.

- Modelo teórico basado en la satisfacción de necesidades: algunos autores han señalado que lo determina la satisfacción en el trabajo es precisamente el grado en que éste llega a cubrir las distintas necesidades del ser humano.

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, se encuentra en un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- Fisiológicas, hambre, sed y las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- De seguridad, defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- Sociales, afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- De estima, el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.

- Autorrealización, el impulso por conveniente en lo que uno es capaz de ser, crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización. (ROBBINS, 2004:156).

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha, deja de motivar. Entonces para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores (ROBBINS, 2004:156).

De acuerdo con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, resultaran más satisfactorios para los empleados aquellos puestos capaces de cubrir una mayor cantidad de las necesidades señaladas. Además, los diferentes puestos de trabajo, en función de las necesidades que éstos llegan a cubrir con eficacia, producirán una satisfacción diferencial en los distintos individuos según el nivel de jerarquía de necesidades en la que éstos se encuentran y de acuerdo con las necesidades que resultan en cada caso prepotentes.

En relación con el tema de las necesidades de la teoría que más ha influido en el campo específico de la satisfacción en el trabajo ha sido la teoría de los dos factores formuladas por Herzberg.

Teoría de los dos factores

- Herzberg denominó factores de higiene o extrínsecos a las condiciones del trabajo, como calidad de la supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Recomienda acentuar los factores relacionados, oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

- Factores motivacionales o intrínsecos, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad, y logros están vinculados con la satisfacción (ROBBINS, 2004:160).

También están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo (HERZBERG, 2009).

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable, cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos se los denomina factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. La satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa (2009).

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción (HERZBERG, 2009)

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que denomina "enriquecimiento de tareas", el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

FACTORES MOTIVACIONALES

(De satisfacción)

Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)

1. El trabajo en sí.
2. Realización.
3. Reconocimiento.
4. Progreso profesional.
5. Responsabilidad.

FACTORES HIGIÉNICOS

(De insatisfacción)

Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).

1. Las condiciones de trabajo.
2. Administración de la empresa.
3. Salario.
4. Relaciones con el supervisor.
5. Beneficios y servicios sociales.

El enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados).

No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas, sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones

interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas (HERZBERG,2009).

- La teoría del grupo de referencia: una serie de autores han defendido frente a la conceptualización tradicional de las actitudes como disposiciones relativamente estables y permanentes para la acción, un punto de vista situacional. Entre ellos Salancik y Pfeffer (1978) defienden que los individuos forman sus actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. Señalan que el contexto social “(1) proporciona una construcción directa del significado a través de guías para creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables para la acción, (2) centra la atención del individuo sobre cierta información, haciéndola mas saliente y relevante y (3) proporciona expectativas relativas a la conducta individual y a las consecuencias lógicas de esa conducta” (Salancik y Pfeffer 1978, 227). Señalan a demás la mayor eficacia del modelo situacional a la hora de interpretar las actitudes y en concreto la satisfacción laboral en relación con el modelo alternativo de la satisfacción de necesidades.

Una posición similar, aunque más limitada, por lo que se refiere a las dimensiones del contexto social considerado, es la formulada por los defensores de la teoría del grupo de referencia social. Los autores que adoptan esta posición defienden que la “satisfacción laboral es una función, o esta positivamente relacionada con, el grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como guía para su evaluación del mundo y para su definición de la realidad social”. (KORMAN 1978, 160).

- Teoría de los valores, el modelo de Locke: el estudio de los valores constituye un enfoque cada vez mas difundido de la explicación del comportamiento humano. Un valor es una preferencia o prioridad, interés, gusto o disgusto de un sujeto sobre un objeto, evento o situación. El concepto de valor debe ser distinguido del de actitud y del de necesidad. El valor constituye un nivel mas básico que el de las actitudes y en cierta medida las regula.

Respecto a las necesidades, mientras estas tienen en sus orígenes una base innata, los valores son aprendidos o adquiridos. Las necesidades pueden diferir en intensidad, pero básicamente son las mismas para todos los hombres, sin embargo, los valores difieren ampliamente no solo en intensidad sino también en contenido. Por último, mientras que las necesidades mueven al hombre hacia los requisitos de una determinada acción, los valores determinan las elecciones o decisiones así como las reacciones emocionales consiguientes.

Rand (1966) precisa que los valores presentan dos atributos: contenido, es decir, que es lo que se quiere o valora, y la intensidad, que hace referencia a lo más querido o valorado. Así es como se llega a que cada sujeto integre todos sus valores en un sistema jerárquico de prioridad. En este sistema de valores se recoge la variación en importancia de cada valor individual dentro de un continuo.

Si los valores regulan las actitudes resulta evidente que el sistema de valores elaborado por el sujeto a lo largo de su vida, bajo la influencia de su contexto social y sus grupos de referencia, guarda estrecha relación con la satisfacción dentro del marco de trabajo.

Desde esta perspectiva, *“la satisfacción en el trabajo resulta de la percepción de que el propio trabajo cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importante para el sujeto, en la medida en que esos valores son congruentes con sus necesidades...”* (LOCKE, 1976, 1807).

Factores del puesto de trabajo relevantes para la satisfacción laboral⁵⁵:

Ha habido muchas investigaciones. Vroom revisó los estudios realizados mediante análisis factorial y determinó siete factores que aparecían consistentemente: planes de la compañía y dirección, oportunidades de promoción, contenido del trabajo, supervisión, recompensas económicas, condiciones de trabajo y compañeros de trabajo.

⁵⁵ Ibid.

Dawis, Lofquist y Weiss, investigaron sobre la adaptación al trabajo, llegaron a determinar, mediante análisis factorial, veinte factores. Un análisis factorial de segundo orden ofreció dos factores: factores motivadores (intrínsecos) y factores de higiene(extrínsecos).

Herzberg, agrupó los factores extrínsecos distinguiendo lo de los intrínsecos. Schneider y Locke distinguieron entre acontecimientos y agentes y vieron que las mismas clases de acontecimientos producen satisfacción o insatisfacción.

Eventos y condiciones que causan satisfacción laboral: los factores de satisfacción laboral que aparecen en las distintas investigaciones son:

- **Carácter intrínseco del trabajo**: la organización debe cuidar que el interés en el propio trabajo se mantenga debido a su carácter intrínseco: creatividad, variedad, enriquecimiento en el trabajo, autonomía, etc. Las tareas variadas, complejas y difíciles satisfacen al trabajador, que las actividades rutinarias que exigen una menor capacidad.

Variedad: la falta de variedad en los empleados que es lo que los hace monótonos y aburridos, conlleva a un nivel de satisfacción bajo, sensación de cansancio y aburrimiento y rotación del puesto de trabajo.

Autonomía: poseer libertad para sus propios métodos y ritmo de trabajo, muestran un mayor nivel de satisfacción.

Uso de habilidades y actitudes: la posibilidad de utilizar las capacidades, habilidades y aptitudes que una persona posee en un trabajo desafiante por su nivel de complejidad o dificultad supone un aumento del nivel de satisfacción. Este a su vez contribuye a que el empleado se sienta más involucrado en su trabajo, con lo cual el éxito que obtenga redundará también sobre ese nivel de satisfacción.

- Remuneración o salario: la satisfacción en relación con el salario depende de la percepción de su equidad por parte del trabajador. Varios son los factores que determinan el nivel de equidad. Entre ellos, en primer lugar, los rasgos individuales como la edad, antigüedad, educación, categoría o experiencia y en segundo lugar las acciones individuales, tales como el esfuerzo gastado, cantidad y calidad de los resultados e innovaciones creativas y en tercer lugar, los atributos propios del trabajo, tales como retos, nivel de responsabilidad, lapsos de tiempo de responsabilidad o periodo de tiempo que puede transcurrir hasta que el supervisor sepa si su subordinado trabaja o no de manera eficiente.

Así los individuos que tras la comparación, perciben una paga inadecuada están insatisfechos con su salario, tanto si éste es demasiado bajo como si es demasiado alto.

- Promoción: la posibilidad de ascenso o de promoción es tomada como un incentivo o recompensa que la organización otorga. El reconocimiento y la promoción con causas principales de la satisfacción positiva.
- Seguridad en el empleo: factor que ocupa uno de los primeros lugares entre los factores de satisfacción por orden de importancia. El sujeto que se encuentra seguro en una organización tiene la sensación de que es valorado por la empresa que trabaja y que posee conocimientos y posibilidad de conservar su empleo.
- Condiciones de trabajo: las condiciones materiales de trabajo como la ventilación, la iluminación, la comodidad, la temperatura y otros son aspectos que el empleado tiende a criticar cuando esta a disgusto con su trabajo.
- El propio sujeto: el epicentro u origen en donde se generan y del que parten las radiaciones de la satisfacción se encuentra en el propio

sujeto. Es él quien establece, de acuerdo con su punto de vista, el marco de referencia individual en el que estimará, compara y decidirá si los resultados obtenidos de su trabajo se ajustan a sus aspiraciones y deseos. En caso afirmativo se dará la satisfacción, en caso contrario se dará insatisfacción.

- **Comunicación y participación:** mucha de las causas potenciales de queja se puede evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la empresa, en la cual se transmiten a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc. Algo más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones, sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.
- **Supervisores, compañeros y subordinados:** se reconoce que la autoestima como factor de satisfacción. Esta autoestima no se produce de modo aislado sino a través del feedback que el medio le proporciona al sujeto. Es en la interacción donde el empleado va elaborando su esquema de conocimientos o marco conceptual y valorativo de sí mismo.

La satisfacción que se siente con el trabajo depende aparentemente de cuanto nos estimen o aprecien los compañeros de trabajo, en relación a esto, hablando de grupos de trabajo, supervisores y compañeros, los aspectos más destacados para la satisfacción son por lo general la cohesión, la popularidad, el tamaño del grupo y las oportunidades de interacción. Respecto al supervisor, cuando este muestra un trato más bien “personal” que “institucional”, los empleados tienden a sentirse más satisfechos. La “consideración” entendida como el “calor” que

pone el líder en sus relaciones personales, la confianza que inspira y su disposición, a explicar sus propias acciones y escuchar a los subordinados, correlaciona con la satisfacción laboral.

- Empresas y directivos: los directivos ejercen control sobre los niveles inferiores de la organización, elaboran el tipo de tareas a realizar, establecen el grado de responsabilidad de éstas, y determinan el modo y cantidad de compensaciones económicas. Es decir, ejercen una influencia importante sobre las otras fuentes de satisfacción de los empleados. Por tanto se puede considerar a los directivos como factores indirectos de satisfacción, ya que ejercen sus efectos a través de los otros factores mencionados.

Por lo que se refiere a la empresa en su conjunto, se reconoce tres aspectos que pueden considerarse relacionados con la satisfacción. El primero, la forma y tamaño. Se da mayor satisfacción en el trabajo en empresas pequeñas y además existen pocos niveles en ellas. El segundo, el grado de participación en la dirección, con ello se fomenta la identificación del empleado con los fines y metas de la organización y se obtiene mayor sensación de pertenencia. El tercero, otros aspectos de la empresa como la política de personal, el sistema de valoración, las relaciones con los sindicatos, el orgullo por la empresa, entre otros.

6.4.5 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Brunet, el clima organizacional posee las siguientes características:⁵⁶

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

⁵⁶ Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. Ed: Trillas. 2004.

- El clima tienen una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura por lo tanto puede ser sujeto de cambio a través de intervenciones particulares.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como las realidades psicológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo, quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Está basado en características de la realidad externa tal y como es percibido.
- El clima es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos de la conducta.
- Tiene consecuencia sobre el comportamiento humano.
- No es fácil conceptualizarlo, pero sí identificarlo y sentirlo.

6.4.6 CARÁCTER DEL CLIMA ORGANIZACIONAL⁵⁷

En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes, la compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización más se pueden observar climas diferentes. Todo esto debido a que las normas de la empresa pueden ser difíciles de aplicar uniformemente, en todas las unidades o departamentos pudiendo generar molestias o coacciones en el interior de ciertos departamentos y en otros no. Si se quiere evaluar el clima de una organización con el fin de proponer mejoras, el total de este equivaldrá a la medida de los climas reunidos de todos los departamentos.

Una organización puede poseer microclimas en su interior y es probable que los microclimas diferentes se parezcan un poco. El clima percibido por un individuo está

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto: Administración de los Recursos Humanos, 5ª edición, editorial Mc Graw Hill. 1999.

influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior pueden existir variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe.

6.4.7 ENFOQUE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dessler (1979) afirma que existen tres enfoques que busca explicar el concepto de clima organizacional: el enfoque estructural de Forehand y Gilmer (1964), el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) y el enfoque integrado de Litwin y Stinger (1968).⁵⁸

- Enfoque estructural: sus investigadores, Forehand y Gilmer (1964), describen el clima organizacional como: “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forma”.

De acuerdo con este enfoque estructural, que podría decirse también objetivo, la estructura original existente, todo lo relacionado a la organización física de los componentes de una empresa, entre ellos, dimensión y tamaño de la organización (número de empleados), amplitud del control administrativo, la centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el tipo de tecnología que la organización usa, el número de niveles jerárquicos, la relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos en la organización, el grado de formalización de las políticas y reglas de la empresa que puedan de una manera u otra restringir la conducta individual, entre otros, hacen que ciertos climas surjan a medida que los integrantes de la empresa reaccionen a la estructura de la misma. En otras palabras, este enfoque considera que el clima organizacional es fruto de la estructura de la organización. El enfoque estructural no desecha la idea que la personalidad del individuo influya en el clima organizacional de la empresa,

⁵⁸ Gary, Dessler. Administración de personal. Ed: Pearson Educación. 2001.

pero debido a su carácter objetivo, se aferra fundamentalmente en la determinación estructural de la organización.

- Enfoque subjetivo: sus investigadores describen el clima en términos de “la opinión que el empleado se forma de la organización”. Este enfoque subjetivo considera que un aspecto importante del clima organizacional son las percepciones que los empleados tengan en relación a la satisfacción de sus necesidades sociales y al logro de sus tareas laborales.

Halpin y Crofts (1962), también asignan gran importancia a la “consideración”, concepto que presenta “hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante”. La intimidad, el alejamiento y la obstaculización, son otras dimensiones subjetivas y perceptivas que ellos anotan como componentes del clima organizacional. Se puede observar, que este enfoque deja a un lado la estructura organizacional, para tomar en cuenta el proceso organizacional, el cual hace referencia al recurso humanos de la empresa, liderazgo, comunicaciones, control, estilo gerencial, conflicto, entre otros.

- Enfoque integrado: con respecto a este tercer enfoque, Litwin y Stinger (1968), mezclan el objetivismo y el subjetivismo de los enfoques anteriormente mencionados, aclarando que el clima organizacional debe reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva. Ellos lo definen como “los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo formal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. En otras palabras, estos investigadores quieren destacar que el clima organizacional abarca, no solamente las percepciones que los miembros de una organización puedan tener hacia ella, sino también la opinión que los mismos comparten en relación a la autonomía, estructura, consideración, recompensa, apoyo, cordialidad y apertura que reinan dentro de la organización para la cual trabajan.

6.4.8 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL⁵⁹

- Vinculación: lograr que un grupo que no está vinculado con la tarea que realiza, se comprometa.
- Obstaculización: lograr que el sentimiento que tienen los empleados que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos, en donde se consideran inútiles, cambie hacia un sentimiento en donde se consideres útiles.
- Espíritu: los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo.
- Intimidad: que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
Alejamiento: describe una reducción de la distancia “emocional” entre el jefe y sus colaboradores.
- Énfasis en la producción: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- Empuje: se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización”, y para motivar con el ejemplo.
- Consideración: este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- Estructura: las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuentas reglas, reglamentos y procedimientos hay.
- Responsabilidad: el sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones.

⁵⁹ Katz, Daniel y Kahn, Robert. “Psicología social de las organizaciones”. Ed: Trillas. 1986.

- Recompensa: el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones
- Riesgo: el sentido de riesgo e incitación en la tarea de la organización.
- Cordialidad: el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo.
- Apoyo: la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- Normas: la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo, el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- Conflicto: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de equipo de trabajo.
- Formalización: el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
- Adecuación de la planeación: el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: el grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o en grados académicos.
- Tolerancia a los errores: el grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante o inclinada a culpar.

6.4.9 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

Diferentes autores plantean para medir el clima organizacional los siguientes dimensiones⁶⁰:

Forehand y Gilmer	Friedlander y Magultes	Gavin
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura 3. Complejidad 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño 2. Obstáculo 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento en la producción 7. Confianza 8. Consideración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de la administración 6. Riesgo y desafío
Lowler	Litwin y Stinger	Shneider y Bartlett
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Desafío 5. Relaciones 6. Cooperación 7. Estándares 8. Conflicto 9. Identidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflictos 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional

⁶⁰ Salldoval- Caraveo MC: Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de la ciencia económica. Administrativas 2004. Pág. 184

Halpin y Crofts	Likert	Pritchard y Karasick
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre empleados 2. Compromiso de los empleados 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo 2. Motivación 3. Comunicación 4. Naturaleza, influencia e interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos o de las directrices 7. Proceso de control 8. Objetivos de resultados y perfeccionamiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Conflicto 3. Cooperación 4. Relaciones sociales 5. Estructura organizacional 6. Relaciones entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambiente de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo
Steers	Martínez	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizativa 2. Refuerzo 3. Centralización de poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Puesto de trabajo 3. Liderazgo 4. Practica de rrhh 5. Valores 6. Comunicación 7. Relaciones interpersonales 8. Ambiente físico de trabajo 	

Para este estudio se tomará como base, el concepto desarrollado por los autores Litwin y Stinger (1968), quienes ofrecen esta definición *“el clima es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de ellos”*.⁶¹

Este modelo puede representar una medida de clima, por considerar no solo las variables objetivas y estructurales de la organización, sino también las variables psicológicas y las percepciones individuales. Asimismo, servirá de base para abordar de forma teórica y metodológica el objetivo de estudio.

La teoría de Litwin y Stinger, intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima.

Los autores aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Litwin y Stinger (1968), citado por Agostinho y Lapa (2002), realizaron un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se han realizado en cuanto al clima organizacional se refiere. Idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización.

Dichos autores se plantearon tres (3) objetivos:

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual medidos a través del análisis de contenido de pensamiento imaginativo.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales tales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron que se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen

⁶¹ Teoría de Litwin y Stinger. Clima organizacional. www.buenastareas.com. 07-08-2012

efectos significativos sobre la motivación, el desempeño, y la satisfacción en el empleo. Concluyeron también que los climas organizacionales pueden provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables.

Los investigadores definieron un concepto propio de clima organizacional, como referido a un *“conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación”* (Litwin & Stinger (1968)).⁶²

Dada esta definición, explican que el concepto de clima, primero, permite analizar los determinantes de la conducta motivada en situaciones sociales complejas. Segundo, simplifica los problemas de medición de determinantes situacionales al permitir a los individuos involucrados en la situación pensar en términos más integrales sobre su experiencia. Tercero, hace posible la caracterización de los elementos que influyen e intervienen en la situación, y los cuales pueden ser categorizados para establecer comparaciones interambientales.

En la figura #1, se observa un sistema de organización abierto, en el cual hay diversos factores que intervienen en el clima. Primero, están aquellos aspectos formales de organización como son la estructura organizativa, las políticas, las prácticas gerenciales, los procesos de comunicación y los patrones de liderazgo, que tienen influencia en las motivaciones y comportamientos de los individuos, y que a su vez influyen en la productividad organizacional. Segundo, se encuentran los patrones gerenciales, que son indicadores de los niveles de motivación y producción alcanzados en la empresa ya que determinan los niveles de exigencia y desempeño que deben tener los empleados y de igual forma el nivel de riesgo y responsabilidad que aceptan y por otra parte organizan y reglamentan el sistema de recompensa orientado a la realización del trabajo y logro de metas. Tercero, se explica que hay un conjunto de variables relacionadas con la calidad de las relaciones interpersonales como son: clima de amistad, identificación grupal, lealtad hacia la empresa, y cordialidad. Estas

⁶² Ibid..

variables son determinantes y necesarias para una sana integración de los miembros de la organización y para el logro de la productividad grupal y organizacional.⁶³

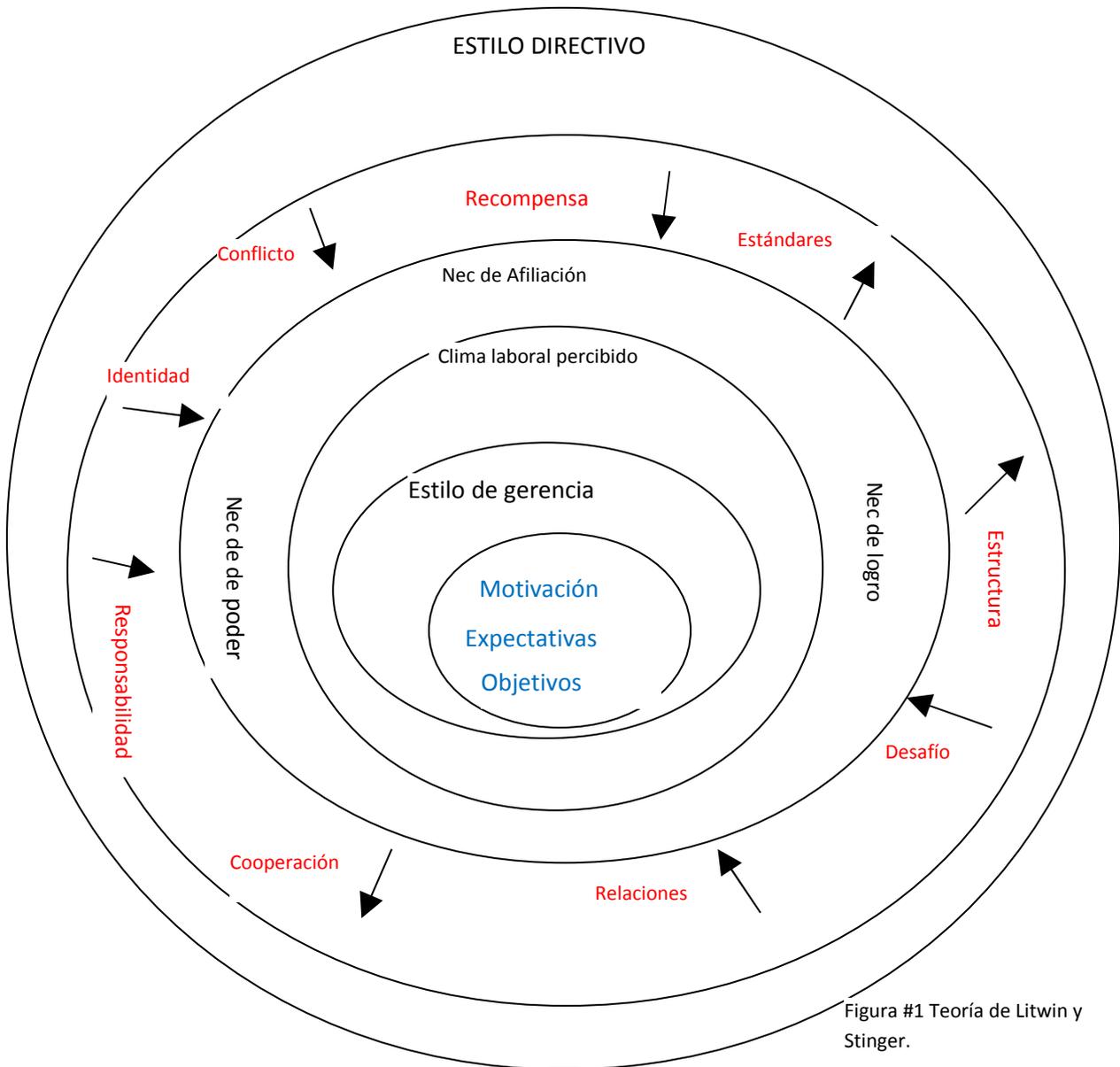


Figura #1 Teoría de Litwin y Stinger.

6.4.10 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEFINIDAS POR LITWIN Y STINGER

Litwin y Stinger (1968), consideraron que hay una gran variedad de climas. En sus estudios industriales, teorizaron ciertas dimensiones de esos climas. Estas dimensiones

⁶³ Ídem.

se tomaron como indicadores que afectan la conducta motivada del individuo en los términos antes expresados.

Para estos autores las dimensiones son: *“el grupo particular de factores ambientales que dan referencia a un todo que es percibido... y de igual forma son algunos aspectos de un fenómeno cultural”*.⁶⁴

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Esto repercute sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Estos comportamientos tienen obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:** la dimensión estructura está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones. Es el respeto a los canales formales que se encuentran presente en la organización.

Representan la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Responsabilidad:** (empowerment): es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso elevado con su trabajo, tomar decisiones por si solos, al crearse sus propias exigencias y responsabilidades.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la

⁶⁴ Goncalvez, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. Ed: SLC. 2000.

supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener un doble chequeo en su trabajo.

Whyte (1955), Vroom (1962) y Kornhauser (1964) mencionados por Litwin y Stinger (1968), reportan que la satisfacción en el trabajo, la salud mental y el nivel de desempeño, están directamente relacionados con las oportunidades de autoexpresión, autocontrol, participación, libertad, y responsabilidad, presentado por el medio ambiente laboral. Argyris (1964) enfatiza esta dimensión del clima como crucial para integrar al individuo y su organización.

- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa realizada por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la empresa utiliza más el premio que el castigo.

Whyte (1959) y Mc Gregor (1960), referidos por Litwin y Stinger, indican que en muchos casos la recompensa monetaria sustituye al valor real del término recompensa. Establecen que la remuneración monetaria, en ocasiones oculta el clima real de castigo que es creado día a día.

- Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos.

Berg (1965) desarrolló una teoría que dice que es importante crear un clima de riesgo en los diferentes niveles de la organización y no solo en la alta gerencia.

Aquellas empresas en la que el clima organizacional imperante no permite tomar ciertos riesgos que implique retos, debilitan la motivación y la conducta asociada al logro.

- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

La cordialidad se refiere al sentimiento mutuo que sienten los empleados de amistad y ayuda, incentivándose en la organización los grupos sociales e informales.

Halpin y Winer (1957), citados por Pacheco y Vega (1993), realizaron estudios sobre el efecto de prácticas de supervisores desconsiderados y opinan que la conducta del supervisor debe estar orientada hacia las relaciones amistosas, trato mutuo, respeto y cordialidad hacia sus empleados.

- Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares de desempeño: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. Se refiere a la importancia de percibir metas implícitas y explícitas así como normas de desempeño. Los gerentes que poseen expectativas de logro afectan el nivel de excelencia alcanzado por los supervisores. Las personas con alta capacidad de poder no se ven motivadas por altas exigencias a menos que impliquen el reconocimiento y status que los lleven a tener control y poder. Cuando las personas con alta necesidad de afiliación responden a los estándares, lo hacen para complacer a sus jefes y compañeros, ganando así la aprobación y aprecio de estos.
- Conflicto: es el sentimiento del grado en que los miembros de una organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Se añade a este análisis como una de las dimensiones: las características y condiciones de trabajo. Siendo la disponibilidad de recursos técnicos, materiales, humanos y condiciones medioambientales, con los que cuenta el personal para la realización de su labor.⁶⁵

El motivo que condujo a basar el estudio en la teoría de Litwin y Stinger, es porque centran su estudio en el factor humanos de la empresa, tienen un enfoque integrado (subjetivo y objetivo), aparte de coincidir como punto de partida para explicar el clima organizacional en el concepto de percepción.

⁶⁵ Salldoval- Caraveo MC. Op. Cit.

7. DIAGNÓSTICO

Este apartado plantea el marco metodológico utilizado en este trabajo de intervención realizado en Escor S.H, con el fin de recolectar, organizar y analizar aquellos datos importantes que faciliten el desarrollo de un diagnóstico sobre la situación actual del clima organizacional en el área operativa de la empresa.

El diagnóstico consiste en la percepción que tienen los empleados, acerca del ambiente laboral en el que están inmerso diariamente, lo cual permitió la identificación de los factores que están afectando negativamente dicho clima y así poder proponer un plan de mejora del clima organizacional.

7.1 METODOLOGÍA USADA PARA EL DIAGNÓSTICO

Se aplicó el método deductivo ya que inicialmente se partió de una visión general del clima organizacional, y por ende se definieron los factores que lo conforman, de los cuales se determinaron aquellos que son más relevantes para ser evaluados, producto de visitas a la empresa que permitió obtener información viva a través de la observación no participante, donde pude percibir a los trabajadores en su puesto.

Previamente para obtener las primeras aproximaciones de la empresa, se realizó una entrevista, dirigida a los socios de la empresa, donde las respuestas fueron registradas, siendo de gran aporte para comenzar a detectar problemas y necesidades.

VER ANEXO 1.

Como se dijo anteriormente el objetivo principal del presente estudio es proponer un programa detallado de intervenciones en un área operativa organizacional previamente evaluado, de manera que estas afecten de forma positiva en los resultados de clima laboral.

Para este trabajo por último se consideró la aplicación de una encuesta de tipo Likert al área operativa de la empresa, consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto, siendo las opciones de respuesta: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en

desacuerdo, muy en desacuerdo. Se presenta al final del cuestionario una pregunta abierta donde se indaga si se desea comentar algo que se considera importante sobre alguna pregunta o si se desea ampliar alguna respuesta. VER ANEXO 2.

Este análisis se hizo bajo el modelo de las 9 dimensiones propuestas por Litwin y Stinger, este modelo se eligió ya que puede representar una medida de clima organizacional, por considerar no solo las variables objetivas y estructurales de la organización, sino también las variables psicológicas y las percepciones individuales.

- Definición conceptual de la cual se partió es: Los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. (Litwin y Stinger 1968, citado por: Echezuria & Rivas, 2001)
- Dimensiones que se utilizó en el trabajo: el clima puede explicarse mediante nueve dimensiones, según Litwin y Stinger:
 - ✓ Estructura: representa la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.
 - ✓ Responsabilidad: percepción de los trabajadores sobre la autonomía que poseen en la toma de decisiones.
 - ✓ Recompensa: refleja la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.
 - ✓ Desafío: se refiere a los sentimientos que poseen los trabajadores de los desafíos que se le imponen.
 - ✓ Relaciones: percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y bueno en las relaciones sociales.

- ✓ Cooperación: representa la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.
- ✓ Estándares: refleja la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.
- ✓ Conflictos: percepción del empleado de la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar problemas y buscar soluciones.
- ✓ Identidad: sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización.
- ✓ Condiciones de trabajo: disponibilidad de recursos técnicos, materiales, humanos y condiciones ambientales necesarias para la realización de la labor.

<u>DEFINICIÓN</u> <u>NOMINAL</u>	<u>DIMENSIÓN</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>ÍTEMS</u>
	Estructura	Frecuencia de respuestas obtenidas de la percepción de los trabajadores en relación a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10.
	Responsabilidad	Frecuencia de respuestas obtenidas en relación a la percepción de los trabajadores sobre su autonomía en la toma de decisiones.	11,12,13,14,15,16,17
	Recompensa	Frecuencia de respuestas obtenida de la percepción de los trabajadores sobre la recompensa recibida por su trabajo.	18,19,20,21,22,23
	Desafío	Frecuencia de respuestas obtenidas en cuanto al sentimiento que poseen los	24,25,26,27

CLIMA ORGANIZACIONAL		trabajadores de los desafíos que se le imponen.	
	Relaciones	Frecuencia de respuestas obtenidas de la percepción de los miembros de la empresa sobre la posibilidad de un ambiente de trabajo grato y buenas relaciones sociales	28,29,30,31,32,33
	Cooperación	Frecuencia de respuestas obtenidas de la percepción de los trabajadores sobre la presencia de un espíritu de ayuda dentro de la organización.	34,35,36,37,38,39,40
	Estándares	Frecuencia de respuestas obtenidas en relación a la percepción del empleado sobre las normas de rendimiento de la empresa.	41,42,43,44
	Conflictos	Frecuencia de respuestas obtenidas respecto a la capacidad que poseen en la organización de aceptar opiniones distintas y aceptar los problemas y buscar soluciones.	45,46,47,48,49
	Identidad	Frecuencia de respuestas obtenidas en función del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización	50,51,52,53,54,55,56
	Condiciones de trabajo	Frecuencia de respuestas obtenidas en relación a la disposición de los recursos técnicos, humanos y materiales, así como las condiciones ambientales necesarias para la realización de la tarea.	57,58,59,60,61

7.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis “quienes van a ser medidos”, está constituida por los empleados del área operativa de Escor S.H. Los cuales contestaron el cuestionario que se le suministraron sobre el clima organizacional.

La encuesta o cuestionario Likert se aplicó al total de los empleados del área operativa, no fue necesario extraer una muestra ya que es una población relativamente pequeña.

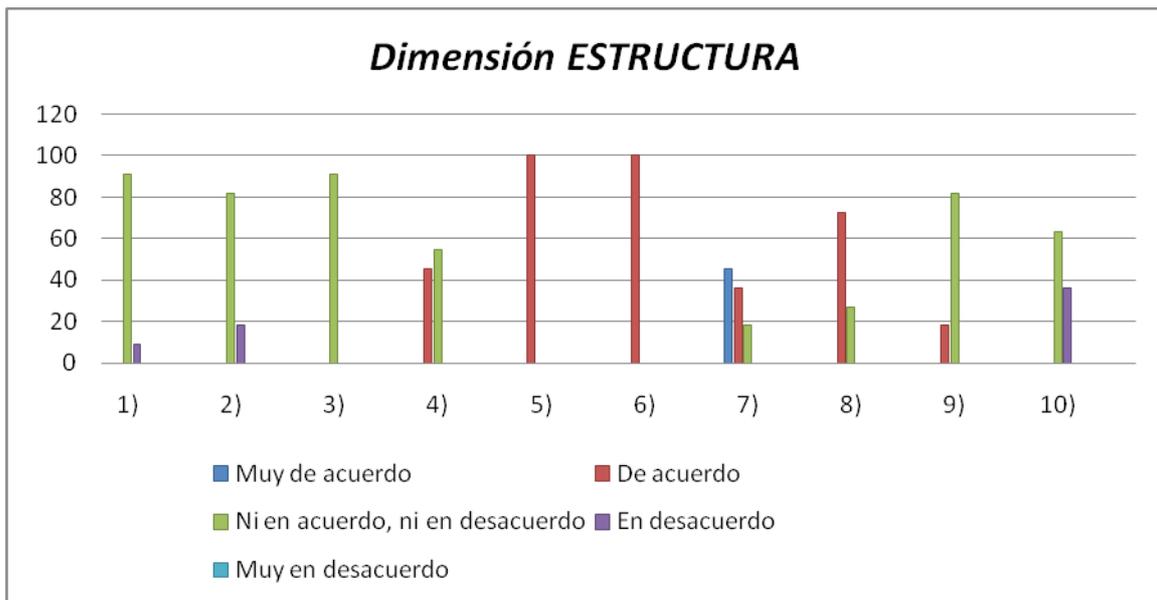
7.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para el proceso, registro y codificación de la información se procedió de la siguiente forma: se clasificó la información de acuerdo a la frecuencia de respuestas obtenidas de cada ítem y su respectivo porcentaje. VER ANEXO 3. Se mostrará en las conclusiones, en un histograma de frecuencias por cada dimensión, el cual tiene un comentario individual de la misma.

Este estudio abarcará: aplicación de la encuesta, el análisis de los resultados obtenidos y la presentación de la propuesta. La aplicación y/o ejecución de la propuesta presentada queda a criterio de la gerencia de la empresa sujeta a esta investigación.

8. CONCLUSIONES

Se presentan a continuación los resultados obtenidos de cada dimensión después de la aplicación de la encuesta en el área operativa de la empresa sujeta a este estudio, constituye una descripción de las percepciones que los empleados tienen con respecto al clima organizacional, por medio de dicha descripción se realizó un análisis que nos permitió conocer las dimensiones críticas del clima en esta área de la organización y aspectos del ambiente en el que los empleados desarrollan sus labores. Se escogió la presentación de gráfica de barras por su fácil comprensión visual. VER ANEXO 3



Afirmaciones que acompaña las opciones de respuesta:

- 1) En esta organización las tareas están claramente definidas.
- 2) Conozco perfectamente los objetivos, misión y visión.
- 3) Conozco claramente las políticas de trabajo de la organización.
- 4) Entiendo la estructura organizativa de esta organización.
- 5) En esta organización se tiene en claro quién manda y toma decisiones.
- 6) El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas fueran tomadas en cuenta.
- 7) La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.
- 8) En esta organización se tiene en claro a quién acudir en caso de necesitarlo.
- 9) Entiendo y conozco las funciones de mi cargo y como este se relaciona con los objetivos de la organización.

10) Nuestra gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.

Se detectó que un porcentaje bastante alto, el 90,91% de los empleados, están indecisos respecto al conocimientos de las tareas en la organización y un 9,09% no tiene bien definida la tarea que debe realizar. Casi el mismo porcentaje se reveló en el segundo ítems o afirmación de la variable estructura, el 81,18% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo cuando se le pregunta si conoce los objetivos, misión y visión de la empresa, el porcentaje restante no tienen conocimientos de los mismos. Se detectó que la totalidad de los empleados no está muy de acuerdo si conoce las políticas de trabajo de la organización.

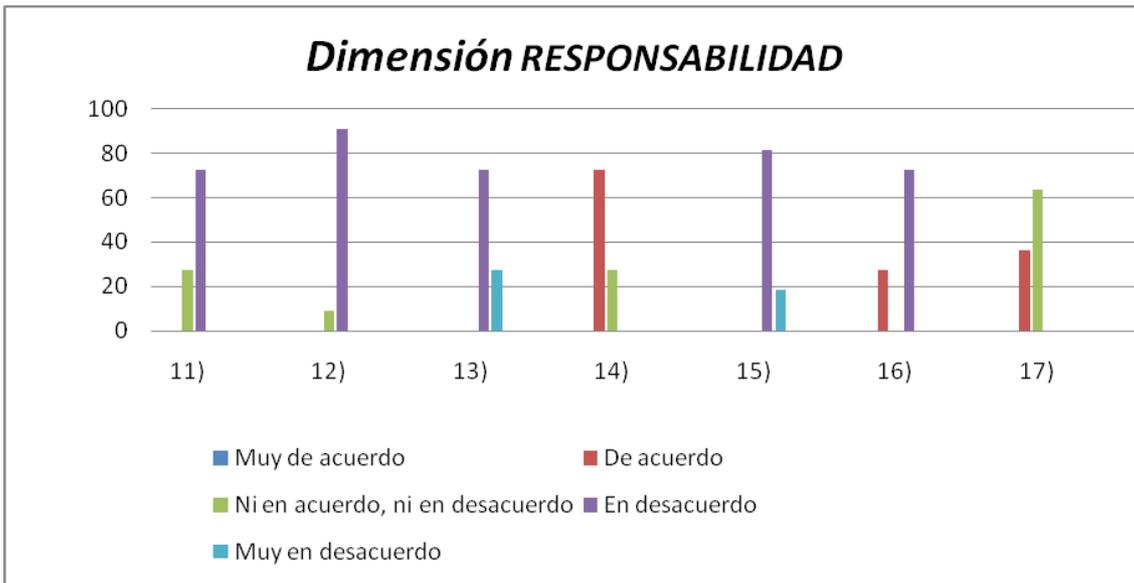
En esta organización el 100% de los empleados conoce y tienen en claro quién manda y quien toma las decisiones, y también manifestaron que el exceso de reglas, detalles administrativos y tramites impiden que las nuevas ideas fueran tomadas en cuentan.

El 45,45% de los empleados advirtieron que la productividad muchas veces afectada por la falta de organización y planificación. Un 72,73% en esta organización tiene en claro a quién acudir en caso de necesitar ayuda.

El 81,82% no está de acuerdo ni en desacuerdo cuando se le pregunta si entiende y conoce las funciones de su cargo y si concibe como estas funciones se relacionan con los objetivos, aunque el 18, 18% si asevera conocer su función y la relación.

Por último el 63,63% de los empleados tiene duda si la gerencia muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan, el 36% restante dice que la gerencia no muestra interés.

En este factor se evaluó el grado de conocimiento que tienen los empleados, acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los empleados en el desarrollo de su trabajo. La evaluación de esta dimensión indica que perjudica al clima laboral del área de la empresa en referencia ya que los superiores no establecen ni comunican los objetivos de cada puesto ni los métodos adecuados para su consecución.



Afirmaciones que acompaña las opciones de respuesta:

11) A nuestra gerencia le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos.

12) Mi supervisor me brinda orientación para poder llevar a cabo mi trabajo

13) En la organización tenemos libertad para organizar nuestro trabajo.

14) Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo.

15) Recibo capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demanda de mi trabajo.

16) Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.

17) En mi área, conocemos cuales son las responsabilidades grupales.

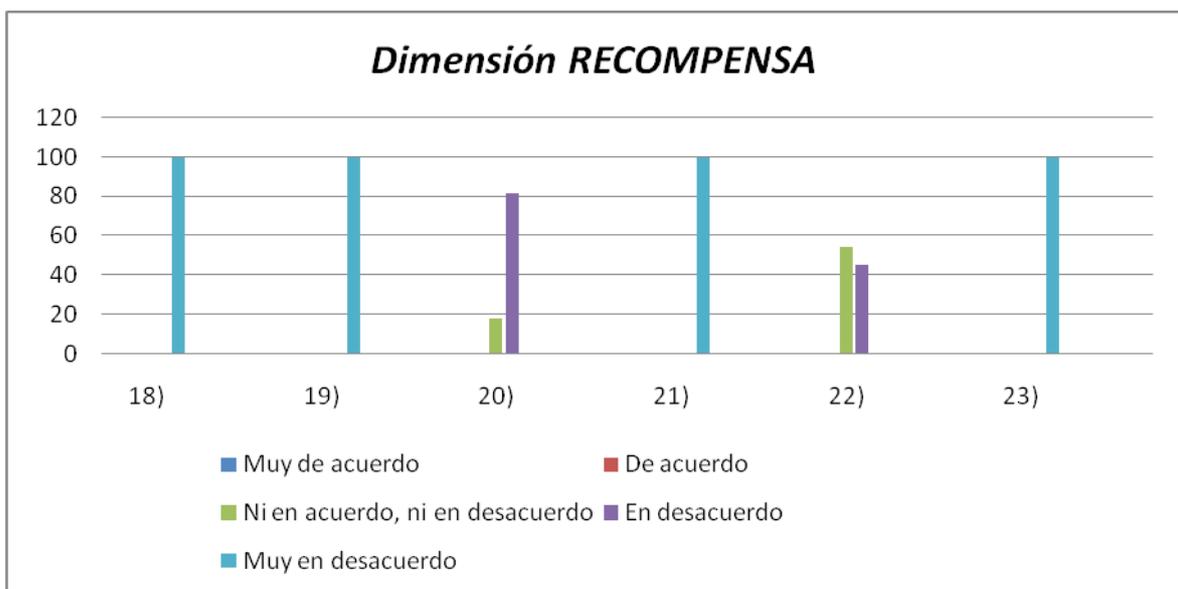
En Escor S.H un 72,73% de los empleados, no poseen autonomía en la toma de decisiones ni en la verificación de un trabajo, ya que manifiestan que sus jefes no les permiten llevar a cabo el trabajo como ellos consideran que es mejor.

El 90, 91% de los trabajadores declaran que su supervisor no les brinda orientación para poder llevar a cabo el trabajo, por lo tanto no sienten la seguridad de las actividades que están realizando.

El total de los empleados revela que no tienen la posibilidad o libertad de organizar el trabajo, al igual que el 100% manifiesta no recibir capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.

El 72,73% de los operarios no se siente feliz por los resultados que logra en su trabajo, ya que no recibe orientación, ni capacitación, pero existe mucha verificación por parte de superior.

En este factor se evaluó el sentimiento que poseen los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Según los datos obtenidos, los empleados no tienen oportunidades para ejercer la iniciativa individual. Los operarios no solo manifiestan insatisfacción por la falta de variedad en el empleo, sino también por su falta de independencia a la hora de realizarlos.



Afirmaciones que acompaña las opciones de respuesta:

- 18) En esta organización existe un sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.
- 19) Existe reconocimiento por un trabajo bien realizado.
- 20) Estoy conforme con la retribución que recibo por mi trabajo.
- 21) Recibo retroalimentación por mi trabajo, resultado de una evaluación de desempeño que realiza mi supervisor.

22) Existe equidad de remuneración en puestos similares.

23) Cuando hago un buen trabajo, me otorgan incentivos.

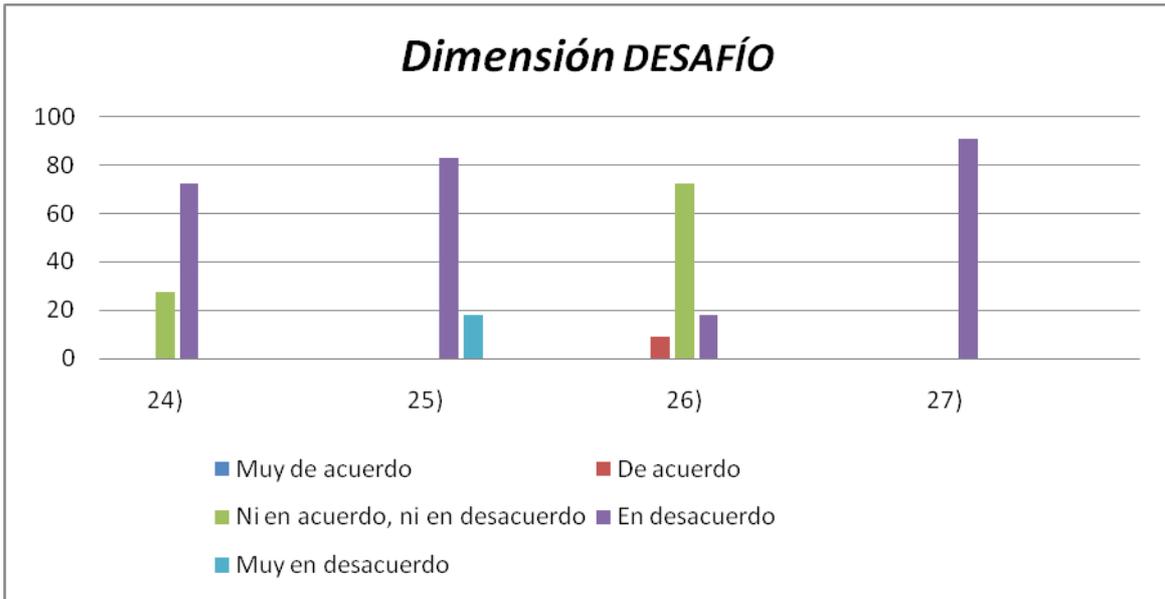
El 100% de los empleados detalla que no existe un sistema de promoción que ayude a que el mejor ascienda, el mismo porcentaje de personal afirma que no existe un reconocimiento por un buen trabajo realizado.

El 80% de los empleados dice no estar conforme con la retribución que reciben por el trabajo que realizan, el 20% restante está menos de acuerdo todavía con esa paga.

Los 11 empleados aseveran que no existen evaluaciones de desempeño y por lo tanto no reciben retroalimentación por un trabajo que se está haciendo o un trabajo terminado. También este 100% dice no estar motivado ya que la empresa no otorga incentivos por cualquier buen desempeño.

En esta dimensión se evaluó la percepción que tienen los empleados sobre la adecuación de la recompensa económica y no económica por su trabajo bien hecho. La satisfacción en relación con el salario depende de la percepción de su equidad por parte del trabajador, por lo tanto los operarios de Escor SH tras la comparación, sienten que perciben una paga inadecuada están insatisfechos con su salario.

Aunque hay indicios que de que el salario y las oportunidades de promoción están unidas entre sí por el elemento dinero, los empleados han considerado el sueldo como muchos menos importante que las posibles oportunidades de promoción y la seguridad que puede proporcionar una empresa sólida. Considerando esto, esta es una de las dimensiones que está perjudicando al clima laboral del área operativa, ya que no existen los planes de promoción, ni métodos de evaluación de desempeño que permita otorgar incentivos o recompensas.



Afirmación que acompaña las opciones de respuesta:

24) Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.

25) Considero que mi trabajo es estimulante y me permite desarrollar mi creatividad.

26) En la organización estamos preparados para afrontar cambios y mejoras.

27) Aquí, la gerencia se arriesga por una buena idea.

El 70% de los empleados dice que su trabajo es rutinario, ya no es un reto diario, sino una tarea más.

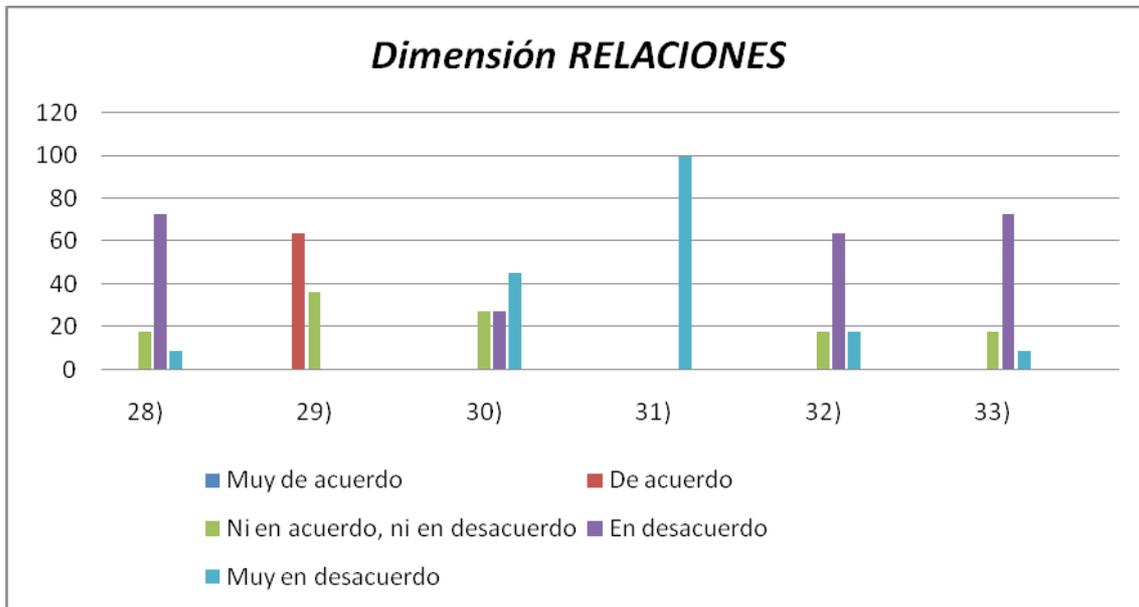
Un 82, 82% expone está en desacuerdo y un 18,18% dice estar muy en desacuerdo cuando se le pregunta si su trabajo es estimulante y si pueden desarrollar creatividad.

Respecto si la organización es capaz de afrontar cambios y mejoras, un gran porcentaje se mostro indiferente, un 9,09% solo dice estar de acuerdo, y un 18,18 asevera que la organización no sería capaz de afrontar avances.

El 100% de los operarios expone que la gerencia no escucha ni se arriesga por una buena idea que escuche de niveles inferiores.

En este caso se evalúa el sentimiento de los trabajadores de los desafíos y retos que le impone la empresa. En esta empresa la falta de variedad en los puestos es lo que los hace monótonos y aburridos, provocando en los trabajadores sentimientos de tedio y

enfado. Todo ello conlleva a un nivel de satisfacción bajo. Existen tareas semirepetitivas, en las que el operario debe poner atención, pero en las que se repite el mismo trabajo, se produce una gran sensación de cansancio y aburrimiento, reduciéndose la satisfacción en el empleo. Tampoco existe la posibilidad de utilizar las capacidades, habilidades y aptitudes personales.



Afirmaciones que acompaña las opciones de respuestas:

- 28) En la organización existe buena comunicación entre las distintas áreas.
- 29) Existe un ambiente de confianza entre compañeros.
- 30) La gerencia promueve la integración de la empresa.
- 31) Entre la gerencia prevalece una atmósfera amistosa.
- 32) La empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.
- 33) La relación supervisor-empleado tiende a ser agradable.

Un 72,72% y un 9,09% dicen están en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente cuando se les consulta sobre si existe buena comunicación entre los distintos niveles de la organización. Solo un 18,18% se mostro indiferente frente a este ítems.

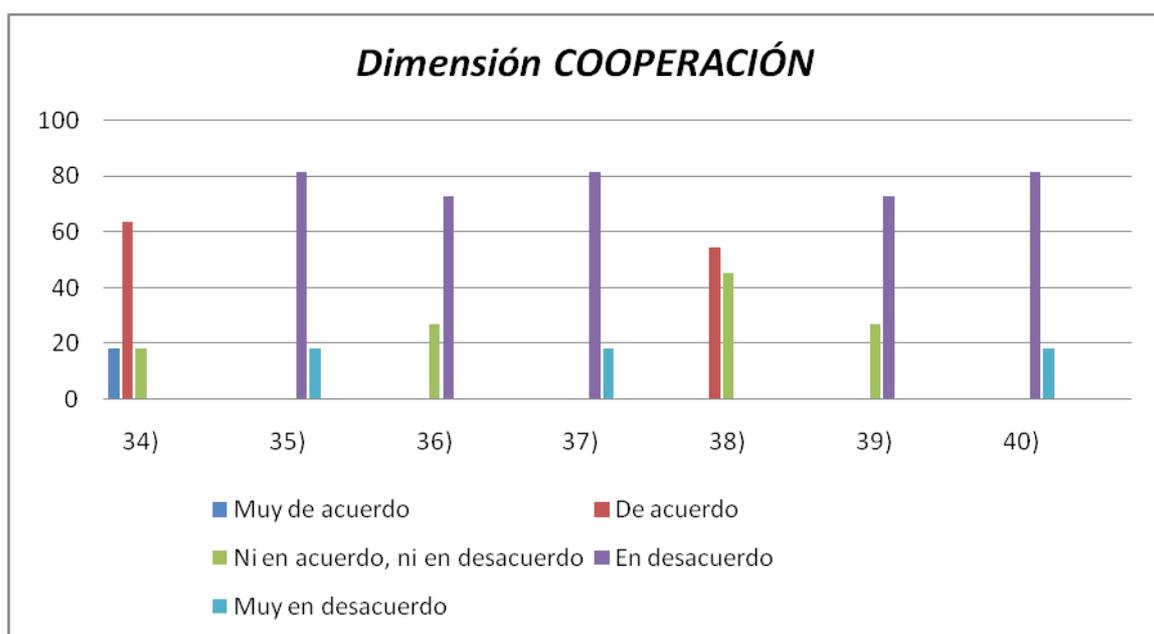
El 63,64% dice estar de acuerdo respecto a que existe un ambiente de confianza entre compañeros. Mientras que un 70% afirma que la gerencia no promueve la integración.

El total de los operarios revela que en la gerencia no prevalece una atmosfera amistosa.

Cuando se averigua sobre si en la organización existe un clima de trabajo agradable y sin tensiones, un 18,18% se mostro indiferente, el porcentaje restante se manifestó en desacuerdo.

Casi un 80% afirma que la relación supervisor-empleado no tiende a ser agradable, mientras que el porcentaje restante dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo frente a este ítem.

En esta dimensión se evaluó la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones entre jefes y subordinados. Se afirma que la satisfacción que se siente con el trabajo depende aparentemente de cuanto nos estimen o aprecien los compañeros de trabajo, y de las tareas primordiales de un buen supervisor, las cuales consisten en revisar el trabajo de sus subordinados, corregir su ejecución y adiestrarlos de manera que puedan desempeñar satisfactoriamente la tarea. Los resultados derivados de la encuesta denotan que hay una gran insatisfacción por parte de los operarios, por lo tanto es una de las dimensiones que impacta nocivamente al clima laboral del área.



Afirmaciones que acompaña las opciones de respuesta:

- 34) Existe integración y cooperación entre compañeros de distintas áreas.
- 35) Mi supervisor promueve actitud positiva y apoya nuevas ideas.
- 36) La gerencia fortalece la confianza en el equipo.
- 37) La gerencia conoce tanto logros individuales como grupales.
- 38) La gente ayuda cuando existe exceso de trabajo.
- 39) En la organización nos reunimos para intercambiar información.
- 40) Si me equivoco las cosas van mal con los supervisores.

El ítem nº 34 de la variable cooperación indaga sobre si existe integración y cooperación entre compañeros, solo un 18,18% se mostro indiferente mientras que el porcentaje restante dice estar de acuerdo.

Un 81,82% y un 18,18 dice estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente cuando se indaga sobre si el supervisor promueve la actitud positiva y si apoya ideas nuevas que surjan en el día a día. En el ítem siguiente se pregunta sobre si la gerencia fortalece la confianza del equipo de trabajo y un 72,73% no está de acuerdo con esa enunciación.

El total de los empleados exponen que la gerencia no conoce ni logros individuales ni grupales.

En el ítem 38, se indago sobre si la gente ayuda cuando hay exceso de trabajo, y un 54,55 dice estar de acuerdo, mientras que el 45,45 restante se mostro indiferente.

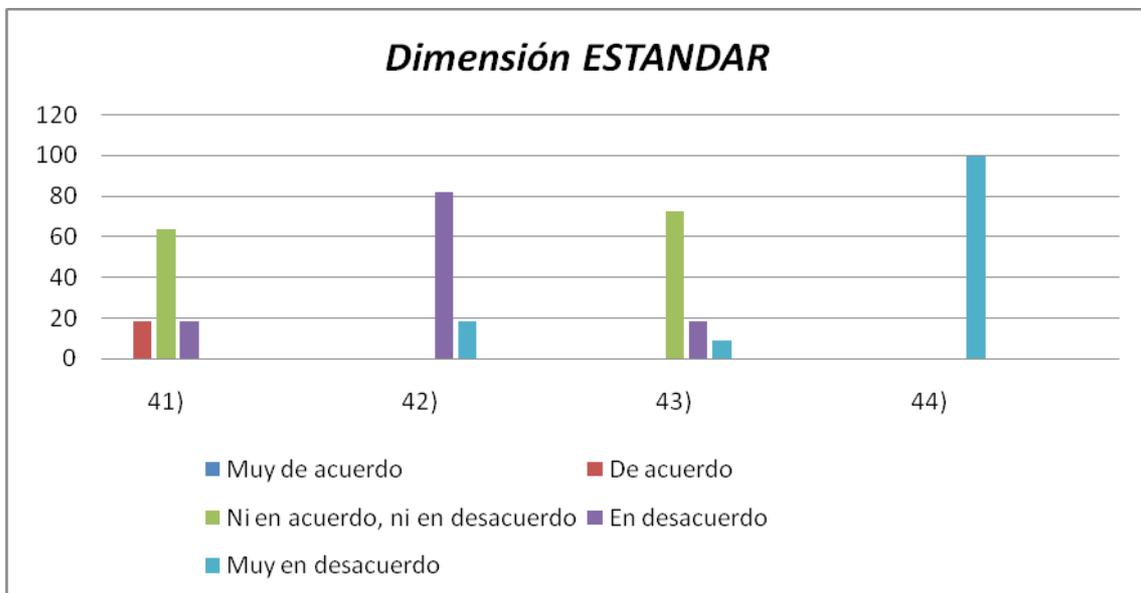
Un 72,73% de operarios afirma que nunca se reunieron los distintos niveles o entre pares para intercambiar información.

Por último, el total de los empleados expone que si se equivocan las cosas se ponen mal con el supervisor y con los jefes, de ahí la inseguridad y la presión que sienten al trabajar.

Se evaluó en este caso el sentimiento de los empleados sobre la existencia de un espíritu de trabajo, de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

Las relaciones interpersonales inciden directamente en el ambiente de trabajo, tanto positiva como negativamente, va a depender del clima de cooperación o de tensión que se da entre los integrantes de la empresa. Las relaciones interpersonales es producto de un intercambio basado en el compañerismo, empatía y ayuda, utilizando una comunicación eficaz, se obtendría como resultado que el personal se identifique con las tareas asignadas, con los compañeros de labores y por supuesto con la organización, obteniéndose como resultado la disposición para ejercer el trabajo satisfactoriamente y aumentar la calidad en la gestión.

Sin embargo en el área operativa de Escor relaciones son sustentadas en tensiones, individualismo, presiones, lo que lleva a una convivencia humana estresante que genera frustración, desequilibrio e ineficiencia en las labores, e insatisfacción laboral.



Afirmaciones que acompaña las opciones de respuesta:

41) En nuestra organización todos conocemos nuestras metas.

42) Se nos informa sobre el avance de metas y logro de objetivos.

43) En la organización se hace un seguimiento de los objetivos de cada área.

44) Cuento con una descripción de puesto y normas de procedimientos para realizar mi labor.

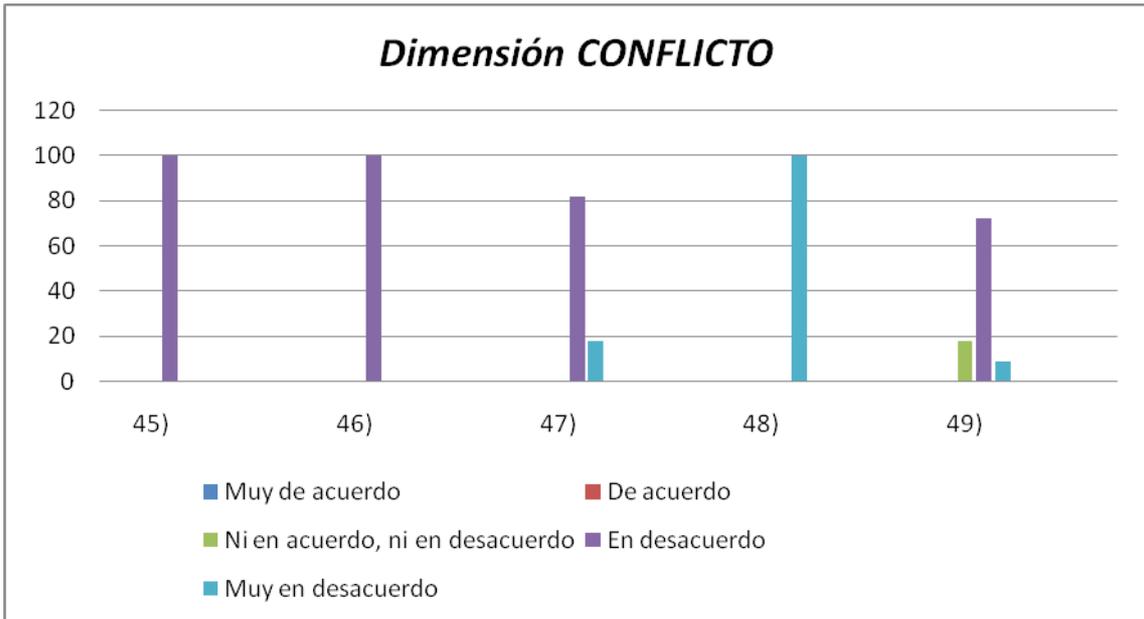
El primer ítem de esta variable insiste en conocer si los empleados conocen las metas organizacionales, de los cuales la mayoría con un 63,64% se mantienen distantes, un 18,18% dice si conocerlos y el mismo porcentaje dice no estar al tanto.

Respecto a si la organización informa sobre el avance de las metas y logros de los objetivos, tenemos que un 82,82% no está de acuerdo, mientras que el porcentaje restante está muy en desacuerdo.

El ítem 43 consulta sobre si se hacen seguimientos de los objetivos de cada área, el cual resultado que un 72,73% se muestra indiferente, y el 18,18% y el 9,09% están en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente ante esta aseveración.

El total de los empleados dice no contar con una descripción de puestos y normas de procedimientos para realizar la labor.

En esta dimensión se valoró la percepción del empleado sobre normas de rendimiento de la empresa. El seguimiento y el feedback proporcionado a los empleados sobre los avances, objetivos y metas alcanzadas, resulta un factor primordial a la hora de hablar de satisfacción laboral. Según los resultados, en el área operativa de la empresa en referencia, no se fomenta la identificación del empleado con los fines y metas de la misma, lo que da como resultado una insatisfacción laboral, perjudicando al clima laboral general.



Afirmaciones que acompaña las opciones de respuesta:

- 45) La gerencia enfrenta los conflictos de manera positiva.
- 46) En la organización se respeta la diferencia de criterio.
- 47) Los problemas en la organización se resuelven fácilmente.
- 48) En la organización se logra intercambiar opiniones y aprender se esa diversidad.
- 49) En general, en la organización existe un ambiente de tranquilidad.

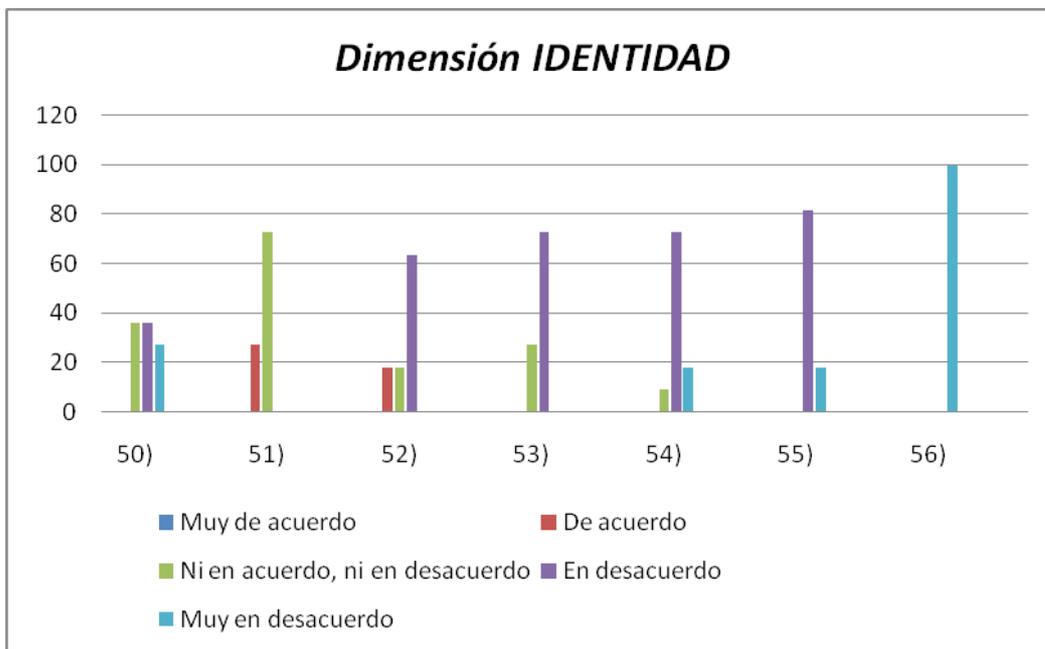
El 100% de los empleados denota que la gerencia no enfrenta los conflictos de manera positiva y que en la organización no se respeta la diferencia de criterio.

Cuando se indaga si en la organización los problemas se resuelven fácilmente, un 81,82% dice no estar de acuerdo, y el resto de los empleados está muy en desacuerdo.

El total de los empleados revelaron que en la organización no se logra intercambiar opiniones y aprender de esa diversidad.

El ítem 49 se pregunta si en general en la organización existe un ambiente de tranquilidad, el cual resulto que un 18,18% se muestra indiferente, mientras que el porcentaje restante dice que no existe.

En esta dimensión se evaluó el sentimiento de los trabajadores en aceptar las opiniones discrepantes que se dan en las relaciones laborales y la efectividad para solucionar dichas discrepancias. El supervisor es considerado como el pivote de las relaciones humanas, y por lo tanto como fuente importante de posibles satisfacciones e insatisfacciones de sus subordinados. El supervisor es el contacto habitual entre la dirección o gerencia y el operario. En la evaluación de esta dimensión se notó la dificultad que tiene la gerencia y el supervisor para enfrentar y solucionar conflictos, y la falta de un ambiente de tranquilidad.



Afirmaciones que acompaña las opciones de respuesta:

- 50) Me siento orgulloso de pertenecer a la organización.
- 51) Me siento miembro de un equipo que funciona bien.
- 52) Siento que hay lealtad por parte del personal hacia la empresa.
- 53) Disfruto de mi trabajo.
- 54) En esta organización tengo posibilidades de desarrollar una carrera profesional.
- 55) Recibo entrenamiento para llevar a cabo mi trabajo.
- 56) Mi trabajo me permite desarrollarme profesionalmente.

Cuando en el ítem 50 se consulta sobre si se siente orgulloso de pertenecer a la organización, la mayoría dice no estarlo con un (63,63%), el resto de los empleados se mostro indiferente.

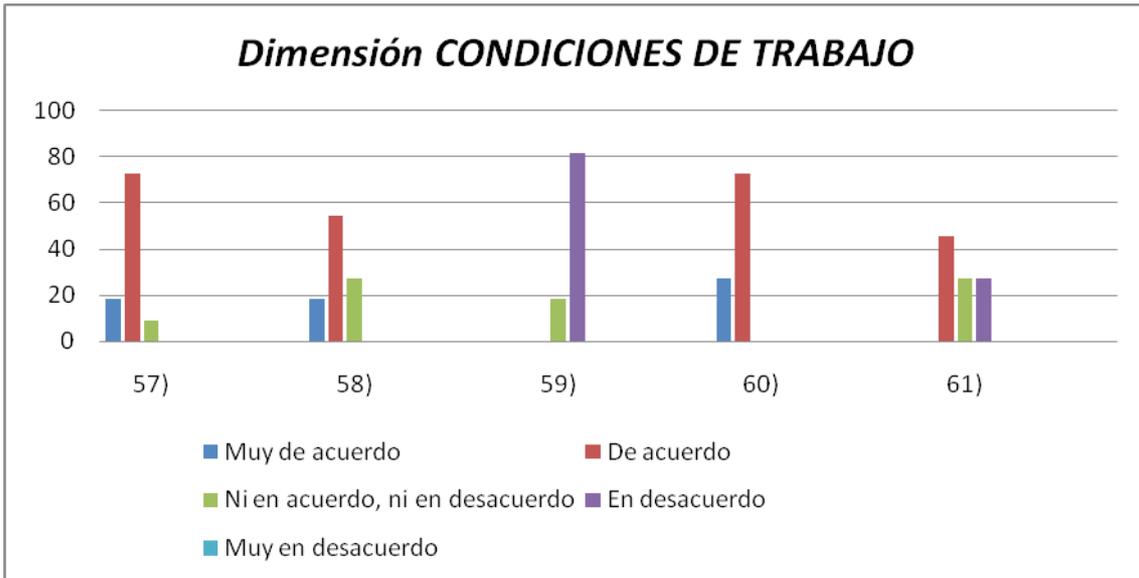
Respecto a que si se sienten miembro de un equipo que funciona bien, solo un 27,27% dice estar de acuerdo con esta afirmación, mientras que el resto no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Acerca de la lealtad de los empleados hacia la empresa, un 63,63% dice no tenerla, mientras que un 18,18%, si, el resto no logro formar opinión concreta. Respecto a si disfrutan de su trabajo, un 72,72% dice no disfrutarlo, el porcentaje restante dice no estar de acuerdo no en desacuerdo.

La mayoría de los operarios, afirma con un 91% que en Escor S.H no tienen posibilidades de desarrollar una carrera profesional. El total de los empleados dice no recibir entrenamiento ni capacitación para llevar a cabo su trabajo, el mismo porcentaje indica que no logra desarrollarse profesionalmente.

En este caso se valoró el sentimiento de pertenencia que tiene el empleado hacia la empresa, así como la sensación de compartir los objetivos personales con la empresa.

El empleado comprometido es aquel que permanece en la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste al trabajo regularmente, protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. Visto desde la perspectiva organizacional, tener la fuerza de trabajo identificada y comprometida pareciera ser una ventaja competitiva. Los empleados del área operativa, según los resultados obtenidos, no están identificados, ni son leales a la empresa, por lo tanto es una de las dimensiones que requiere intervención.



Afirmaciones que acompaña las opciones de respuesta:

57) La distribución física de mi trabajo facilita la realización de mis labores.

58) El ambiente donde trabajo es confortable.

59) Al equipo y herramientas que utilizo se les da mantenimiento.

60) En mi lugar de trabajo la iluminación es adecuada.

61) En mi lugar de trabajo la ventilación es adecuada.

Un 18,18% y un 72,73% dicen estar muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente cuando se consulta si la distribución física del lugar es la adecuada para hacer su trabajo, el resto no está de acuerdo ni en desacuerdo. Casi con los mismos porcentajes, los empleados dicen que Escor S.H tienen un ambiente confortable.

El 81,82% revela que el equipo y las maquinas que utilizan para trabajar no reciben mantenimiento alguno, el resto se mostro indiferente.

Respecto a la iluminación del puesto del trabajo, revelan que es adecuada, mientras que en el último ítem, se consulta sobre la ventilación y en ese punto tenemos que un 27,27% dice no ser la adecuada.

Se evaluó la calidad del ambiente físico, aspectos tales como ventilación, temperatura, distribución del área de trabajo, iluminación, entre otras. Si bien las condiciones del

ambiente físico logran obtener buenos resultados, lo que requiere intervención son las máquinas, equipos y herramientas.

Luego de haber realizado el diagnóstico respectivo de cada factor del clima organizacional que se desarrolla en el área operativa de Escor S.H se puede concluir lo siguiente:

- Que los empleados de dicha firma, no conocen hacia donde se dirige la empresa, en cuanto a misión, visión y valores. Tienen obstáculos a la hora de realizar su trabajo debido a que no existen políticas que permitan una guía de acción para la realización de las tareas del puesto, además sienten incomodidad en su puesto de trabajo debido a que el exceso de reglas son demasiado rígidas. Los operarios advierten no conocer claramente su función dentro de la empresa.
- Los empleados del área operativa, no poseen autonomía, no pueden tomar decisiones, ni tienen la libertad de organizar su trabajo. Ellos señalan que se sienten inseguros a la hora de realizar las tareas del puesto ya que el supervisor no les brinda orientación, provocando que las actividades laborales no se lleven a cabo de manera eficiente.
- La gran mayoría de los operarios no está conforme con su retribución, además de indicar que la empresa no otorga incentivos, ni existe un sistema de promoción, lo que ocasiona que estos se desinteresen por realizar bien su trabajo. No se realizan evaluaciones de desempeño, por lo cual los empleados tienen escasa retroalimentación acerca del trabajo que realiza.
- Los operarios sienten que su trabajo es rutinario, que la empresa no le da la oportunidad de participación, y en su gran mayoría no se encuentran motivados y satisfechos. No existe un sistema de promoción, lo que hace que estén desalentados en cuanto a desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa.

- En las relaciones entre los socios y empleados del área operativa no existe una atmósfera amistosa, no hay buena comunicación entre los diferentes niveles de la empresa. Además expresan que los socios no consideran importante cultivar buenas relaciones interpersonales, por lo que prevalece un clima desagradable.
- Existe una débil colaboración entre el supervisor y los operarios, y poca retroalimentación para corregir las deficiencias que se tengan en el desempeño laboral, todo esto debido a la falta de confianza.
- La empresa no cuenta con descripciones de puestos, lo que hace que los operarios desconozcan las funciones, objetivos y metas de su puesto.
- Existen en la organización muchos conflictos que no se resuelven adecuadamente, lo que ocasiona que se afecte levemente la imagen y productividad de la empresa.
- Un porcentaje significativo de los empleados expresó no sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa.
- Se puede identificar que las relaciones personales son distantes y el trabajo en grupo es esporádico, existe un estilo de liderazgo autocrático donde los socios son quienes toman las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin hacerlos partícipes, existe distancia emocional entre jefes y subordinados, uso excesivo de sanciones y castigos, el ejercicio del [poder](#) es no efectivo. La toma de decisiones está centralizada, se evade la participación y el consenso.
- La comunicación es básicamente unidireccional y fluye de arriba hacia abajo. La retroalimentación no existe.
- La motivación laboral es escasa, no está implementado un [sistema](#) de estimulación, no se facilita la promoción y la superación de los miembros de la organización.
- El ambiente laboral no contribuye a generar un vínculo apropiado para el buen desempeño de la organización.

9. PROPUESTA

El plan estratégico que se propone para contribuir a la formación de un clima laboral satisfactorio en la empresa Escor S.H, es realista y congruente al diagnóstico realizado. En este sentido el plan servirá como un instrumento que guiará a los gerentes a construir y luego mantener un clima organizacional agradable.

El objetivo que se persigue con este plan es proponer diferentes estrategias para mejorar cada uno de los factores que inciden en el clima organizacional del área operativa. Es por eso que al poner en práctica las estrategias propuestas a continuación, es de esperar que se logre fortalecer los intereses, así como lograr una mejoría en la satisfacción de los empleados del área de producción y de los propietarios.

PLAN DE PROPUESTAS PARA EL ÁREA OPERATIVA DE ESCOR S.H

Se tomaron para armar la propuesta las dimensiones que en el diagnóstico se detectaron como de mayor impacto en el clima laboral de esta área:

9.1 DIMENSIÓN ESTRUCTURA:

OBJETIVO

Lograr procesos ágiles y reglas adecuadas para que no constituyan un obstáculo en la realización del trabajo.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

INTERVENCIÓN 1: reformular la misión y la visión de la empresa logrando sensibilizar al personal con las mismas y que no solo sean planteadas desde una necesidad de imagen, más bien que sea vista como una estrategia corporativa.

Para la redacción se debe determinar y detallar lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad.

Se pretende que la misión incluya los siguientes elementos:

- Identidad: ¿Quiénes somos?
- Actividad: ¿A qué nos dedicamos?
- Finalidad u objetivos: ¿Para quién lo hacemos?

La nueva visión consistirá en una descripción positiva y breve de lo que la organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido. Esta visión debe ser posible medir o verificar, debe reflejar las

aspiraciones y expectativas de directivos, empleados, clientes y otros que tengan interacción con la organización, debe ser inspiradora, que estimule y provoque un efecto positivo en las personas, integradora y por último se debe tener establecido el tiempo en años.

Para que esta intervención sea exitosa, es de relevancia sensibilizar al grupo de personas con las cuales se está trabajando y la participación de todos y constantemente darles a conocer que son de vital importancia para la organización. Es por ello que resuelta cuales van a ser la nueva misión y visión, posteriormente se pondrá en marcha un programa específico para comunicarlas, se realizarán:

- Encuentros de comunicación entre los socios y los operarios, para transmitir la nueva visión, misión y valores.
- Campaña de marketing interno gráfica y digital. En tarjetas de presentación, placas, cuadros o carteles en la pared, boletines internos, informes anuales, manuales de bienvenida, manuales de cada puesto, en tableros de anuncios para el personal.

RESPONSABLE: deben ser formuladas por los socios de la organización.

PLAZO ESTIMADO: corto plazo.

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: será necesario contar con una sala de reuniones, que permita el encuentro de los socios para la redacción de la nueva misión y visión. Respecto a materiales y equipos, se podrá disponer de banner donde se muestren la misión y la visión, ubicándolo en un lugar estratégico dentro de la planta.

INTERVENCIÓN 2: realizar un análisis y descripción de puestos para que los operarios posean mejor conocimiento de las tareas que desempeñan y conozcan a quien acudir en caso de ser necesario.

Por un primer momento se realizará un análisis de puestos, se hará una observación general de forma minuciosa y objetiva del contenido, aspectos y condiciones que rodean a cada puesto de trabajo, se intentará con ello determinar las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y

responsabilidades requeridas del operario para su adecuado ejercicio y que diferencian el trabajo de los demás.

A continuación se desarrollará la descripción de puestos, la cual determinará en forma detallada que es cada puesto de trabajo, que funciones tienen que acometer las personas que allí laboran, cuáles son sus responsabilidades, de quien depende, y a quien tiene que reportar, herramientas que necesarias que utiliza, aptitudes, actitudes, competencias y formación necesarias para desempeñar el puesto.

Para recoger los datos precisos, se pondrán en marcha técnicas de observación directa, se observará la tarea del operario durante un período de tiempo y se tomará nota de todo lo necesario para la descripción del puesto. Será utilizado también como soporte un cuestionario, el cual se redactará adaptado a los datos que desean obtener y los trabajadores lo cumplimentan.

RESPONSABLE: la gerencia y el supervisor serán los responsables de esta intervención, por el conocimiento que poseen de los puestos, con la ayuda y asesoramiento del jefe de personal.

PLAZO ESTIMADO: corto plazo

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: será necesario contar con una computadora para plasmar el documento que contenga la información. Respecto a la infraestructura, ninguna adicional a la estructura de la empresa.

9.2 DIMENSIÓN RECOMPENSA:

OBJETIVO

Reforzar la motivación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros y de un salario equitativo.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

INTERVENCIÓN 1: fortalecer las condiciones salariales a través de una evaluación del mercado salarial. Administrando el salario de manera correcta no solo obtendremos equilibrio interno de salarios en la organización, sino también obtendremos equilibrio externo de salarios en relación al mercado de trabajo. Para ello la empresa debe, iniciar una investigación a través de entrevistas en empresas del mismo rubro, para obtener datos con respecto a lo que otras empresas pagan por puestos específicos o clases de puesto dentro del mercado laboral.

Para la realización de la encuesta, se debe: determinar el área geográfica de comparación, números de empresas que formaran parte de la encuesta, seleccionar los puestos claves a averiguar.

RESPONSABLE: la encuesta será comprada a una consultora externa y cumplimentada por la misma.

PLAZO ESTIMADO: mediano plazo.

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: se deberá disponer de una sala para las reuniones con la empresa consultora.

INTERVENCIÓN 2: determinar un plan de incentivos económico grupal. Para ellos se establecerá un producto estándar el cual determinará el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, se definirá el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

El estándar, por consiguiente, determina el mínimo nivel que comprometería la calidad de ese proceso. Por debajo del estándar, la práctica (producto) no reúne calidad suficiente.

En este plan, participaran todos los puestos del proceso productivo, desde el corte en el pantógrafo, hasta el armado del sin fin.

Con este procedimiento la empresa tendrá como meta la calidad, favoreciendo tres aspectos claves: planeación, control y mejoramiento.

El supervisor será quien determine el grado de conformidad de los productos, al inspeccionar y probar la calidad del sin fin recibido por los procesadores, se tendrá en cuenta la falta de deficiencias y las características del mismo (el trenzado de la soldadura, la porosidad de las bridas, la pintura de la pieza). Él será quien les indique a los operarios el resultado deseado que debe lograrse dentro de un tiempo específico.

Por lo tanto, se establecerá un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto: todos los miembros reciben el mismo premio económico de acuerdo con el nivel de productos sin fallas. El incentivo de grupo se determinará según una tarifa por pieza.

RESPONSABLE: una empresa consultora externa con experiencia, ya que se necesitará también asesoramiento sobre la manera en que se debe brindar la comunicación sobre el programa, la parte operativa y la entrega de premios. Asimismo, como mantener el aspecto motivacional, para que el personal se mantenga atraído con el programa.

PLAZO ESTIMADO: mediano plazo.

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: ninguno adicional.

9.3 DIMENSIÓN DESAFÍO:

OBJETIVO

Reforzar el sentimiento de reto de los trabajadores en su lugar de trabajo.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

INTERVENCIÓN 1: El empowerment a los empleados: Consiste en delegar, otorgar o transmitir autoridad, autonomía y responsabilidad a los operarios para que puedan tomar decisiones, resolver problemas o ejecutar tareas sin necesidad de consultar u obtener la aprobación de sus superiores.

A través de la aplicación del empowerment, los trabajadores tienen mayor poder de decisión, mayor autoridad para resolver los problemas, mayor autonomía en el desempeño de sus funciones, y mayor responsabilidad por la ejecución de las tareas, por las metas y por los resultados.

Para lograrlo, primeramente se establecerán metas individuales o por puestos, que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo y de esa manera lograrán seguir sus objetivos laborales y desempeñar sus funciones con responsabilidad, delegar pequeños proyectos, generar tareas que permitan desarrollar la creatividad y que requieran interacción con los demás puestos y departamentos.

RESPONSABLE: la gerencia y el supervisor de la empresa serán los encargados de generar el empowerment. Los mismos deberán: proporcionar información adecuada: para que la aplicación del empowerment sea exitosa, al trabajador se le debe brindar toda la información adecuada que le permita tomar decisiones acertadas, resolver problemas de forma efectiva, o ejecutar tareas de manera eficiente. Por ejemplo, el trabajador debe comprender la tarea, conocer los resultados esperados, y saber a

quién y cuándo presentarlos. Proporcionar herramientas y recursos *adecuados*: así como será necesario brindar información adecuada, para una correcta aplicación del empowerment también será ineludible que el trabajador disponga de todas las herramientas y los recursos adecuados. Por ejemplo, el trabajador debe estar bien entrenado y capacitado, y contar con todas las provisiones necesarias para el buen cumplimiento de sus tareas. Brindar retroalimentación: para que empowerment sea aplicado con éxito también será necesario establecer líneas directas de comunicación con el trabajador de tal manera que se puedan responder sus preguntas, proporcionar orientación, y proporcionar información que le permita a éste saber si está ejecutando la tarea de manera correcta. Evaluar y recompensar el desempeño: finalmente, para una correcta aplicación del empowerment, al finalizar la tarea, se debe evaluar los resultados obtenidos (antes que los métodos utilizados), y si éstos no cumplen con las expectativas, se debe analizar los errores y las consecuencias; pero si cumplen o sobrepasan las expectativas, se debe reconocer y recompensar el trabajo realizado.

PLAZO ESTIMADO: largo plazo.

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: ninguno adicional.

9.4 DIMENSIÓN RELACIONES

OBJETIVO

Conseguir un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones entre jefes y subordinados.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

INTERVENCIÓN 1: la empresa en la actualidad requiere de supervisores y gerentes capaces de asumir la responsabilidad de guiar a otros hacia metas claras, manteniendo un alto nivel de motivación, de buenas relaciones y que faciliten sus procesos de aprendizaje y transformación.

Se propone una capacitación en coaching y liderazgo organizacional dirigida al supervisor de la planta y los socios gerentes de la misma, la cual contará con un fundamento teórico- práctico, para desarrollar y trabajar sobre áreas como: planificación estratégica, comunicación, principios de liderazgo, conocimiento personal sobre tipo de liderazgo, carácter, visión, navegación de obstáculos, integridad, resolución de conflictos, herramientas de evaluación personal y de equipo.

Los contenidos de la capacitación son:

- La comunicación interpersonal: hablar, oír y escuchar. ¿Qué, cómo y cuándo comunicar? ¿a quién y por qué? Tipos y estilos de comunicación.
- Interacción humana en el trabajo. Integración de equipos y grupos de trabajo eficiente.
- Motivación de logro en el trabajo y sus consecuencias.

- El jefe ideal
- Liderazgo, circunstancia y efectividad.
- Detección de necesidades de formación en mi equipo de trabajo. Feedback.
- Integración y proceso de desarrollo de un equipo eficaz. Manejo de conflictos. Técnicas de negociación.
- Compromisos personales y organizacionales.

La capacitación se desarrolla con un modelo de educación de adultos, en el que los participantes construyen su aprendizaje a partir de su experiencia y la participación en el curso. Se basará en actividades en forma individual, en parejas para que los asistentes integren su aprendizaje a partir de su participación en el curso: "aprender haciendo," es el enfoque del taller.

En el curso se utilizan exposiciones teóricas breves, cuestionarios de auto-diagnóstico, ejercicios prácticos y casos que implican ejercicio del rol.

RESPONSABLE: un capacitador externo será el encargado de dictar la capacitación con un alto nivel académico y pedagógico permitiendo alcanzar los objetivos esperados por quienes integran la capacitación.

PLAZO ESTIMADO: corto plazo.

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: Salón para la parte teórica (sillas, mesas, CPU, Proyector), espacio abierto para las dinámicas de cada sesión.

9.5 DIMENSIÓN COOPERACIÓN

OBJETIVO

Dotar a los asistentes de los conceptos y habilidades indispensables para comprometerse a tomar acciones que permitan trabajar en equipo, en un grupo cooperador.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

INTERVENCIÓN 1: capacitación en trabajo en equipo. Esta capacitación estará dirigida a toda la empresa, o sea para todos aquellos que necesiten conocer “qué hacer” y “cómo hacerlo”.

La modalidad de la capacitación será teórica y práctica, desarrollándose conceptos fundamentales de trabajo en equipo y se realizarán ejercicios de aplicación que permitan desplegar las habilidades necesarias para integrar y conducir equipos eficaces.

El contenido de la capacitación:

- Qué es trabajo en equipo
- Cuándo trabajar en equipo
- Introducción y puesta en marcha del equipo en la empresa
- Roles dentro del equipo
- Del pensamiento individualista al pensamiento grupal
- Toma de decisiones

- Dificultades y conflictos
- Evaluación del equipo.

RESPONSABLE: capacitador externo.

PLAZO ESTIMADO: corto plazo.

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: sala que permita el desarrollo de la capacitación y material impreso con los contenidos del taller.

9.6 DIMENSIÓN CONFLICTO

OBJETIVO

Contribuir a disolver conflictos o discrepancias que se dan en las relaciones laborales.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

INTERVENCIÓN 1: capacitación en resolución de conflictos laborales, la misma permitirá entender la raíz de los problemas y como impactan en el rendimiento y clima laboral, que tipos de conflictos se dan en la planta, las técnicas de resolución, generar acuerdos para resolver y prevenir repeticiones de conflictos, entre otros.

Todo el programa estará orientado al desarrollo de habilidades concretas, desarrollándose todos los temas desde un enfoque meramente práctico. Se realizarán ejercicios individuales, un taller de trabajo y un debate plenario al finalizar cada punto del programa para que los asistentes analicen los conceptos vertidos.

Estará dirigido a directivos de la empresa y al supervisor, quienes tienen la responsabilidad del grupo de trabajo.

Los contenidos de la capacitación:

- Conceptualización del conflicto (como se producen, tipos de conflictos, fases de desarrollo)

- Empresa conflictiva (conflictos individuales, intragrupal, intergrupales, y por último intraorganizacionales, debilidades organizativas que potencian el conflicto)
- Técnica de resolución de conflictos (la comunicación como herramienta eficaz, conducta del negociador, estrategias de negociación, habilidades individuales necesarias para la resolución de conflictos: la empatía, capacidad de escucha, diseño de un plan estratégico de actuación ante conflictos).

RESPONSABLE: capacitador externo.

PLAZO ESTIMADO: corto plazo.

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: sala donde se realizará la capacitación y además el soporte logístico (cuadernillos, pizarras, diapositivas, etc.), los materiales que tendrán los contenidos temáticos y la descripción de los casos y dinámicas del taller mediante fichas de trabajo.

9.7 DIMENSIÓN IDENTIDAD

OBJETIVO

Fortalecer el sentimiento que tienen los empleados de pertenecer a la compañía y ser un miembro valioso de un equipo de trabajo.

INTERVENCION 1: se propone un plan de fidelización, las acciones a cumplimentar serán:

- Mejorar la comunicación interna: una estrategia de comunicación interna efectiva y bien gestionada puede brindar muchos beneficios a la empresa. A nivel departamento operativo: permitir reuniones periódicas de todos los integrantes para hacer un análisis y valoración de la situación, para discutir formas y procedimientos de trabajo, para marcar objetivos. De forma que todos conozcan las labores de todos, que puedan aprender unos de otros, compartir experiencias, que se sientan que persiguen un objetivo en común, que se sienten parte de un equipo (aunque sus funciones sean diferentes). A nivel plantilla general: reuniones de toda la empresa para hacerla participe de resultados conseguidos, estas se harán semestralmente, encuentro a fin de año en donde se planteen objetivos logrados y cuales serán para el nuevo año y formas de conseguirlo, hacer partícipes a los trabajadores de los cambios que acontecen en la empresa, para evitar rumores e incertidumbre.

Crear un sistema de comunicación interno, boletín o intranet, un vehículo de información que ofrecerá posibilidades ilimitadas de gestionar los comunicados internos. Se lograría a través de la creación de: la revista interna, se publicará

en forma trimestral, se utilizará para ir anunciando artículos y noticias de interés relacionados con la empresa. Algunos de sus contenidos podrán ser: nuevos productos, servicios y actividades, nacimientos, matrimonios, necrológicas, inauguraciones, asambleas, actos públicos, temas sindicales, clima, entre otros. Realizar reuniones de formación, colocar tabloneros de anuncios para publicar noticias de carácter oficial, elaborar carteleros para informar hitos que se han logrado, enviar cartas a los empleados, en el caso de cumpleaños y fiestas navideñas.

Realizar encuestas de satisfacción, y por último, será necesario colocar un buzón de sugerencias.

- Premiar el desempeño de los operarios con incentivos no económicos: se propone mejorar las prestaciones sociales (seguros, servicio médico, comedores), proveer oportunidades para la mejora profesional (cursos, máster, estudios universitarios), reconocimiento público y privado de logros otorgándoles premios, placas que se entregan en un acto de la empresa, modificar los horarios de verano e invierno.

RESPONSABLE: jefe de personal.

PLAZO ESTIMADO: corto plazo.

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: se necesitará cartulinas o pizarrones, un buzón que se ubicará estratégicamente en la planta, computadora que nos facilite realizar la encuesta de satisfacción, el desarrollo del plan de carrera, las cartas de agradecimientos o de cumpleaños.

9.8 DIMENSIÓN CONDICIONES FÍSICAS

OBJETIVO

Mantener un ambiente de trabajo óptimo, para que el empleado se sienta cómodo en la realización de sus actividades, como así también proporcionarles la seguridad necesaria para que estos puedan realizar sus actividades sin riesgo alguno.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

INTEVENCIÓN 1: definir un conjunto de acciones encaminadas a la conservación de la maquinaria, equipo e instalaciones, de tal manera que permanezcan sirviendo en óptimas condiciones, alcanzando el objetivo para el cual fueron adquiridas, evitando o minimizando las fallas durante su vida útil.

Se propone un plan de mantenimiento preventivo (anticiparse a la aparición de fallas), se necesitará que se confeccionen registros o historiales de reparaciones existentes en la empresa, también hacer un listado de partes, especificaciones, planos generales de detalles, inventario de piezas y partes de repuestos. De esta manera se obtendrá a partir de estas acciones un conocimiento de la vida útil del bien permitiendo que no repercuta en el desempeño del operario.

PLAZO ESTIMADO: corto plazo

RESPONSABLE: los operarios de la planta de ESCOR S.H

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: se necesitara cuadernillos para realizar los registros del mantenimiento de maquinarias, y las herramientas para trabajar sobre las máquinas.

10. PROPUESTA PARA EVALUAR EL PLAN DE INTERVENCIÓN

OBJETIVO: evaluar el plan implementado para saber si mejoró la satisfacción y motivación de los operarios y por ende el clima laboral en esta área de la empresa.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

INTERVENCIÓN 1: volver a aplicar la encuesta de clima laboral al área operativa de Escor S.H.

El diseño y aplicación de las encuestas y posterior elaboración del plan de acción del proceso de medición de clima laboral requieren del compromiso de los altos ejecutivos de la organización, para que de esta manera, el estudio no quede simplemente en un documento, sino que logren realizarse los planes de acción definidos. Se debe tener en cuenta que el hecho de haber realizado la encuesta de clima ya crea en los colaboradores ciertas expectativas de mejoras laborales.

Paso 1:

En base al modelo de encuesta (modelo Likert) ya realizado, se deberá adecuar las preguntas de acuerdo a las particularidades de la organización y sobre todo asegurarse que estén incluidos todos los aspectos de los que con mayor frecuencia se realizaron las quejas en el pasado. Las preguntas deberán ser lo más claras y breve posible, redactarlas en positivo y no en negativo, y se deberá utilizar un lenguaje que pueden entender todos los operarios para evitar confusiones.

Paso 2:

Es la aplicación de la encuesta de clima laboral a todo el personal, para ello corresponderá tener en cuenta lo siguiente: la encuesta deberá ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, para ello se requiere de un mecanismo para asegurar tal anonimato, por ejemplo un buzón en la planta para depositar las

encuestas y se debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta.

Paso 3:

Para el proceso, registro y codificación de la información se procederá de la siguiente forma: se clasificará la información de acuerdo a la frecuencia de respuestas obtenidas de cada ítem y su respectivo porcentaje. Se mostrará en las conclusiones, en un histograma de frecuencias por cada dimensión.

Paso 4:

Comparar los resultados de las encuestas, para ver si el plan inicialmente implementado mejoró la satisfacción de los empleados y el clima laboral general del área operativa de la empresa en referencia. Si aún persisten aspectos que requieren intervención, esta nueva encuesta nos permitirá realizar planes de acción más específicos.

RESPONSABLE: empresa consultora externa.

PLAZO ESTIMADO: a dos años de la aplicación de la primer encuesta.

INFRAESTRUCTURA, MATERIALES Y EQUIPOS: se necesitara computadoras para realizar las encuestas, un buzón para que los operarios depositen la misma y una sala que permita realizar la codificación de los resultados.

11. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Hernández Sampieri, Fernández- Collado, Baptista Lucio: Metodología de la investigación, 4ª edición, editorial Mc Graw Hill. 1998.

- ✓ Chiavenato, Idalberto: Administración de los Recursos Humanos, 5ª edición, editorial Mc Graw Hill. 1999.

- ✓ Dessler, Gary: Administración y Organización, 3ª edición, editorial Pentice Hall. 1993.

- ✓ Davis, Keith, Newstrom, Jonh W. "Comportamiento Humano en el Trabajo". Ed. McGraw-Hill. Mexico 1999.

- ✓ Davis, Keith, Werther, William B, "Administracion de Personal y recursos Humanos". Ed. Mc Graw-Hill. Trad. MEJIA GOMEZ, Joaquin, Mexico, 1995.

- ✓ Fleishman, E.A y Bass, A.R. "Estudios de Psicología Industrial y del Personal". Ed. Trillas, Mexico DF, 1971.

- ✓ Robbins, Stephen P: Comportamiento Organizacional, 7ª edición, editorial Pentice Hall. México. 1999

- ✓ Robbins, Stephen P: Comportamiento Organizacional, 8ª edición, editorial Pentice Hall. 2004.

- ✓ Rodríguez, Darío: Diagnostico Organizacional, 3ª edición, editorial Computec. México. 2000.

- ✓ Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones, editorial Trillas. 1997.

- ✓ Sanllova-Caraveo MC. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de la ciencia. 2004.

- ✓ Lazarus, Richard "Estrés y Procesos Cognitivos". Ed. Martínez Roca, Barcelona; 1986.

- ✓ Aquino y Otros. "Recursos Humanos (para no especialistas)". Ed. Macchi S.A; 1993. Buenos Aires.

- ✓ Goncalvez, Alexis. Dimensiones del clima laboral, editorial SLC. 2000.

- ✓ Katz Daniel y Kahn Robert. Psicología social en las organizaciones, editorial Trillas. 1986.

- ✓ Chavez, Cesar. "clima laboral en las organizaciones". www.monografias.com. 2012.

- ✓ Mariel YV Martin Perez. "Relaciones entre clima y el comportamiento organizacional". www.monografias.com. 2012.

✓ Teoria de Litwin y Stinger. Clima organizacional. www.buenastareas.com. 2012