



**UNIVERSIDAD MICHOCANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA UNIFORMES DE MICHOCÁN

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

**PRESENTA:
LILIANA RANGEL BEDOLLA**

**ASESOR:
M.M. HORACIO MENDOZA MENDOZA**

MORELIA, MICH., AGOSTO DE 2010



CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA UNIFORMES DE MICHOACÁN



Gracias Jehová Dios por llenar mi vida de bendiciones

Gracias por permitirme vivir este momento tan lindo en compañía de las personas que más amo.

Esta tesina representa una enorme lucha entre una etapa muy enriquecedora y el camino que el tiempo obliga, en toda la experiencia universitaria y la conclusión del trabajo de la tesina. Hay personas que merecen las gracias por que sin su valiosa aportación no hubiera sido posible este trabajo y también hay quienes las merecen por haber plasmado su huella en mi camino.

A mis padres, Pedro y Ana, les agradezco infinitamente su gran apoyo, su guía y su confianza en la realización de mis sueños. Soy afortunada por contar siempre con su amor, comprensión y ejemplo. En todo momento los llevo conmigo.

Gracias Ahna Karla por que estuviste conmigo en todo momento de la licenciatura, tu fuiste mi fuerza día con día y es por ello que esta tesina es para ti, con todo mi amor chiquita.

Jonathan gracias por el gran apoyo dado a lo largo de la carrera y por ese gran regalo que me hizo aferrarme a la vida y es la causa por la cual yo estoy logrando tantas cosas en mi vida.

Agradezco a mis encantadores hermanos Kary, Clau y Pedrin por la compañía y el gran apoyo que me brindaron a cada momento. En verdad ustedes fueron una pieza muy importante en este gran logro de mi vida.

Gracias a cada uno de los maestros que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora. Especialmente al M.M. Horacio Mendoza Mendoza que me brindo todo su apoyo en la realización de esta tesina. Y al Lic. Joel René Soria García por el enorme conocimiento dado en el seminario.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEORICO	2
CAPITULO 1 EL CONCEPTO DEL CLIMA LABORAL	2
1.1 ¿Qué es clima laboral?	2
1.2 La percepción	3
1.3 Las actitudes	4
1.4 Las variables	7
CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL	9
2.1 Características	9
2.2 Funciones	12
CAPITULULO 3. TEORÍAS SOBRE EL CLIMA LABORAL	14
3.1 Teoría sobre clima laboral de Mc Gregor	14
3.2 Teoría sobre clima laboral de Rensis Likert	14
3.3 Teoría de los dos factores de Herzberg	21
3.4 Teoría de Maslow	23
3.5 Teoría de campo de Lewin	25
3.6 Teoría de la valencia – expectativa de Vroom	25
CAPÍTULO 4. VALORES, MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	26
4.1 Valores organizacionales	26
4.2 ¿Por qué los valores son tan importantes en una organización?	28
4.3 ¿Por qué los valores son una ventaja competitiva?	29
4.4 La motivación laboral	29
4.5 ¿Cómo trabajar motivados?	34
CAPITULO 5. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	36
CAPITULO 6. FACTORES QUE SE PRETENDEN EVALUAR EN EL CLIMA LABORAL	38
CAPITULO 7. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	42
CAPITULO 8. RESULTADOS DE UN DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL	44
JUSTIFICACIÓN	47
ALCANCES Y LIMITACIONES	48
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	49
OBJETIVOS	50

•	Objetivo general	50
•	Objetivos específicos	50
METODOLOGÍA DEL ESTUDIO		51
•	Sujetos	51
•	Instrumento	52
•	Cuestionario	53
ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN CONDENSADA DE RESULTADOS		57
•	Presentación de resultados	57
FORMALIZACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN		78
PROPUESTAS ALTERNATIVAS		79
ANEXOS		80
FUENTES DE INFORMACIÓN		84

INTRODUCCIÓN

En una realidad global sumamente competitiva, las organizaciones no pueden quedarse atrás, debiendo implementar, constantemente, sistemas que mejoren el desempeño de su personal, para lograr ser productivas y rentables. Con los constantes cambios que se dan a nivel económico, administrativo, tecnológico y educativo, entre otros, los encargados de administrar personal, son los responsables de proveer a los colaboradores, las herramientas necesarias para enfrentar los cambios, para poder estar a la altura de la competencia.

El ambiente de trabajo en el que se desarrollan las tareas, sin lugar a dudas, influye para que éstas se desempeñen adecuadamente.

La mejora continua es algo que toda organización procura desde el momento en que se crea, sin embargo, el problema con el que se topa no es del que hacer sino del cómo hacerlo.

Este informe que presento a continuación es el resultado de una exhaustiva investigación acerca del clima laboral en la organización Uniformes de Michoacán, mostrando sus características, tipos, instrumentos de medición, así como también su importancia dentro de la empresa.

Una de las principales características de clima laboral es que influye en el comportamiento de los miembros, el grado de compromiso y actitudes, afectado también por diferentes variables como el ambiente físico, entre otros.

Este trabajo se realizó con el propósito de profundizar mis conocimientos en la aplicación e importancia del clima laboral dentro de la organización, y a la vez proponer soluciones a futuros en los problemas laborales.

Esta fuente de información es el efecto de los diversos tipos de texto, páginas web, informes, etc. todo esto lo he obtenido dentro y fuera del campus universitario.

Todo este informe tiene como finalidad dar a conocer la verdadera importancia del clima laboral dentro de la organización, para que esta pueda cumplir sus objetivos ya sean personales u organizacionales.

MARCO TEORICO

CAPITULO 1. EL CONCEPTO DEL CLIMA LABORAL

1.1 ¿QUÉ ES EL CLIMA LABORAL?

¹ “En toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...”. La vida agradable y el grado de compromiso a la que se hace referencia en la cita, sólo puede ser logrado a través de una efectiva proyección cultural de la organización hacia sus empleados y por ende, determinará el clima organizacional en el que se logrará la misión de la empresa.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos al clima laboral, puntos centrales de este trabajo. Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima laboral influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

¹ Phegan, 1998, p. 13.

El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización.

En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo. Como ya se cito con anterioridad, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización.

DEFINICION OPERACIONAL

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

1.2 LA PERCEPCIÓN

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”.

Según Robbins, la percepción puede definirse como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

“Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.

1.3 LAS ACTITUDES

Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno su compromiso con las acciones previstas y en última instancia su comportamiento.

Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones.



Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización.

Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización.

Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección



Elevan la productividad y la satisfacción de los empleados.

Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”.

El clima organizacional 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.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de clima, se confunde con el de cultura organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es bastante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre la cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferencial a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima de trabajo se orienta a los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, el ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería:

- **Un ambiente de trabajo hostil**, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo- y la impuntualidad - que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”-. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.
- **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 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 significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.
- **El Estrés Laboral** es 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 pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud.

El “stress es el resultado de la relación del 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.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinen los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y la satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.) definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente, en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales y sus variantes:

1.4 LAS VARIABLES

Si bien el estudio del clima laboral se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan al comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es mediante las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

TIPOS	VARIABLES
Ambiente Físico	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico. • Condiciones de ruido • Calor • Contaminación • Instalaciones • Máquinas, etc
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la organización. • Estructura formal • Estilo de dirección, etc
Ambiente Social	<ul style="list-style-type: none"> • Compañerismo. • Conflictos interpersonales o interdepartamentales • Comunicaciones, etc.
Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitudes. • Actitudes. • Motivaciones • Expectativas, etc.
Propias del Comportamiento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad. • Ausentismo. • Rotación (externa) de personal. • Satisfacción laboral. • Tensiones y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima laboral, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

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

De ahí que el Clima Laboral refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

El Clima Laboral tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Laboral, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Laboral tiene una incidencia directa, ya que las percepciones antes mencionadas que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que hace que se distingan unas de otras.

Algunas de sus características son:

- **La identidad de sus miembros.** El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- **Énfasis en el grupo.** Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- **El enfoque hacia las personas.** Las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- **La integración de unidades.** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **La integración de unidades.** La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
- **El control.** El uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL

2.1 CARACTERÍSTICAS

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que podemos resaltar:

- Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y -sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización... Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper,

por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección -clima organizacional parecería requerir.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración

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

Entre las consecuencias **positivas**, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias **negativas**, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

El Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Litwin y Stinger² postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización, tales como:

- **Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte 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 supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

²

Litwin y Stinger. Citado por ROBBINS, STEPHEN (1999) Comportamiento Organizacional.

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **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, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **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. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las

organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

De acuerdo con esto, sabemos que el proceso requiere un conocimiento profundo de la materia, creatividad y síntesis, de todas las cosas que lo componen, por lo que el Clima Organizacional debe ofrecer calidad de vida laboral.

2.2 FUNCIONES

Las Funciones dentro del Clima Organizacional son las mencionadas a continuación:

- **Vinculación:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Desobstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **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. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **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 cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **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. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **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 un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **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 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, punitiva o inclinada a culpar.

CAPITULULO 3. TEORÍAS SOBRE EL CLIMA LABORAL

3.1 TEORÍA SOBRE CLIMA LABORAL DE MC GREGOR

En la publicación que hiciera el autor sobre “Lado Humano de la Empresa”, examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó “Teoría X” y “Teoría Y”.

Teoría x

Prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

Supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad e sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo.

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración

3.2 TEORÍA SOBRE CLIMA LABORAL DE RENSIS LIKERT

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más

alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, **Likert concluyó** que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que antepusieron el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otro investigadores .

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, **es mayor la influencia del ambiente organizacional**.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó:

“Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder.

- El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.
- El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.

- Bajo el sistema de administración 3, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

TIPOS DE VARIABLES

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

Variables causales: son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

Variables intervinientes: reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables de resultados finales: son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

a) Sistema 1. Autoritarismo Coercivo ó Explotador

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

- Proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio:
- Sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas
- Relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.
- Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

b) Sistema 2. Autoritarismo Benevolente o Paternalista.

Es un sistema administrativo autoritario que constituye una variación atenuada del sistema 1. En el fondo es un sistema 1, pero condescendiente y menos rígido. Sus principales características son:

- Proceso decisorio: aunque prevalece el carácter centralizador en la alta administración, permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; sistema de comunicación: relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones; Relaciones interpersonales: la organización tolera que las personas se relacionen entre sí, en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización

informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e interés de la empresa;

- Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

c) Sistema 3. Consultivo.

Es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración;
- Sistema de comunicación: prevalecen las comunicaciones verticales, en sentidos descendentes (pero más dirigidos hacia la orientación amplia que hacia órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo;
- Relaciones interpersonales: el temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema 1y, en menor grado en el sistema 2. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva;
- Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

d) Sistema 4. Participativo

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

- Proceso decisorio: las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional define las políticas y directrices controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de

emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados;

- Sistema de comunicación: las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia;
- Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales;
- Sistema de recompensas y castigos: existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN

Los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes par administrar las empresas. Mientras que el sistema 1 se refiere al manejo organizacional autocrático, que recuerda en muchos sentidos la teoría X, caracterizada por McGregor, el sistema 4 recuerda la teoría Y.

- **El sistema 1** se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial (como en los casos de construcciones hidroeléctricas, pavimentación de autopistas, etc).
- **El sistema 2** se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obre más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas (como en el caso del área de producción y montaje de empresas industriales, y en las oficinas de ciertas fábricas, etc.
- **El sistema 3** se emplea, por lo general, en las empresas de servicios (como en el caso de los bancos e instituciones financieras) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en términos de relaciones con sus empleados.
- **El sistema 4** se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado (como es el caso de las empresas de

servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración), en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí: una empresa puede estar situada por encima del sistema 2 y por debajo del sistema 3, o sea puede actuar como 2 en el proceso decisorio y como 3 en los sistemas de recompensas. Asimismo, puede tener un departamento o una subunidad, en donde predomine el sistema 1, mientras que en otro departamento o subunidad predomina el sistema 4.

Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones.

Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo.

Por otro lado cuanto más se aproxime una empresa al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras.

VARIABLES DE LIKERT

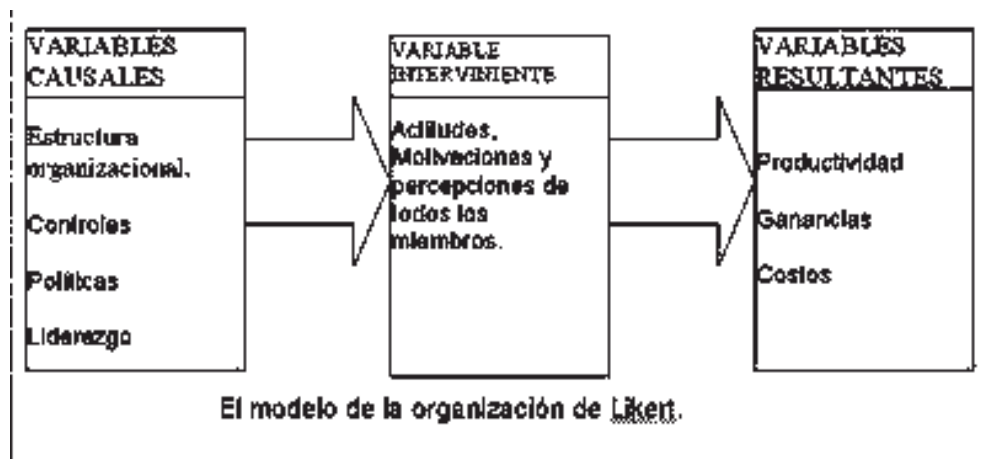
La teoría de Clima Laboral de Likert (citado por Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

Likert se preocupa por la evaluación del comportamiento humano en la organización. Para el las variables administrativas (como el estilo de administración, las estrategias, a estructura organizacional, etc.) son variables causales, mientras que los elementos del comportamiento reciben el nombre de variables intervinientes y crean respuestas llamadas variables de resultado.

Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

VARIABLES Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

VARIABLES Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.



3.3 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Mientras **Maslow** sustenta su teoría de la motivación en las diversas las necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

Para **Herzberg**, la motivación de las personas depende de dos factores:

1.- Factores Higiénicos

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de las personas. Sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el supervisor

- Competencia técnica con el supervisor
- Salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

2.- Factores Motivacionales

Tienen que ver con el contenido del cargo, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial. Cuando son precarios, provocan pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción.

Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- Simplificación del cargo
- Ampliación y enriquecimiento del cargo

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido: estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente: estos son los llamados factores higiénicos.

Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales.

Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

3.4 TEORÍA DE MASLOW

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, Maslow (citado por Chiavenato, 1989) postula un catálogo de necesidades a diferentes niveles que van desde las necesidades superiores, culturales, intelectuales y espirituales. Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.



La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» al nivel superior lo denominó «autorealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

Necesidades básicas

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.

- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor.
- Necesidad de amar y ser amado.

Necesidades de seguridad y protección

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido; incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

Necesidades de afiliación y afecto

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

Necesidades de estima

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad.

Autorrealización o auto actualización

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «autorrealización». Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.

3.5 TEORIA DE CAMPO DE LEWIN

Para Lewin, la comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes que lo rodean. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico. Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas.

La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio. Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, en tanto que los de valencia negativa tienen a causarle repulsión o alejamiento.

La atracción es una fuerza o vector que se dirige hacia el objeto, hacia la persona o hacia la situación; en tanto que la repulsión es una fuerza o vector que impulsa a alejarse, intentando escapar del objeto, la persona o la situación. Un vector tiende siempre a producir un "movimiento" en cualquier dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una resultante de fuerzas. En algunas oportunidades, el movimiento producido por los vectores puede ser detenido por una "barrera" (impedimento u obstáculo). En general, el movimiento puede ser de alejamiento o de acercamiento.

La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, persona o situación.

3.6 TEORÍA DE LA VALENCIA – EXPECTATIVA DE VROOM

Vroom (citado por Dessler, 1993) propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

CAPÍTULO 4. VALORES, MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

4.1 VALORES ORGANIZACIONALES

Las organizaciones al igual que las personas se rigen por una serie de conductas que les proporcionan una validez moral ante la población y también información sobre los aspectos que regulan sus comportamientos. Estos valores tienden a mejorar la administración de recursos de la organización y tienen por objetivo:

- Coordinar la relación entre los distintos grupos sociales de la organización
- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo de tecnologías.
- Optimizar la coordinación de recursos
- Maximizar la eficiencia en métodos sistemas y procedimientos

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)³

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.⁴

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Saben que su opinión es escuchada
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

3.Felcman I. "CULTURAS ORGANIZACIONALES PÚBLICAS. EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL"

4.Harrington y otros, "PUTTING PEOPLE VALUES TO WORK" The McKinsey Quarterly, 1996 No. 3, pp. 163-167

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños.

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc.

Los valores identifican las prioridades claves para que la organización sobreviva y prospere, minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización Milton Rokeach ⁵

Los valores deben estar presentes en toda la empresa y deben ser inculcados durante las primeras etapas de incorporación del personal, además hay que capacitar constantemente al personal antiguo. Pero sobretodo, el directivo debe dar ejemplo, más que invertir recursos en entrenamiento, porque "nada reemplaza el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores" ⁶

Valores y Éxito

Los valores organizacionales determinan si la organización tendrá éxito, cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma. Los valores para cada empresa suelen ser diferentes, así mismo su aplicación e identificación, pero en general "Los valores hacen la compañía" Jack Haas, por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel.

5. García S. y Dolan S. "LA DIRECCIÓN POR VALORES" McGrawHill, 1997

6. Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "VALORES ORGANIZACIONALES"

4.2 ¿POR QUÉ LOS VALORES SON TAN IMPORTANTES EN UNA ORGANIZACIÓN?

¿Cómo hacer presentes los valores humanos en una organización de modo que se traduzcan en una fuerza que impulse la empresa en forma eficiente hacia el logro de sus metas, y a las personas a su realización profesional y personal?.

Precisamente se trata de demostrar que los valores son practicables, productores de beneficios para la empresa, para la persona y para el medio social. Y, por tanto, constituyen una auténtica ventaja competitiva frente a quien no da esa prioridad en su organización.

Para que los valores sean una ventaja competitiva, su práctica debe notarse en la productividad de la empresa, en el ambiente de trabajo, en la rentabilidad de la empresa, en las relaciones humanas, en la forma de dirección, en la calidad del servicio, en el clima de confianza y credibilidad en las personas, en el estilo de dirección, en la forma de realizar el trabajo, en el manejo del tiempo, en el trabajo en equipo, en la amistad que genera el compañerismo, en el optimismo y buen humor que suaviza las asperezas normales de la vida profesional.

Si todas o buena parte de esas cosas se dan, es porque existe en la organización un constante afán de hacer mejor las cosas, la gente cambia de actitudes y de conducta, no se deja llevar por la rutina o la mediocridad, ni por el paso de los años, que puede convertir el trabajo en una tarea gris y rutinaria.

Cuando se trabaja por valores y con valores, el trabajo se transforma en una poderosa fuente de realización personal. Esto quiere decir que, como consecuencia, deben mejorar los niveles de rendimiento, la gestión con calidad integral, el clima organizacional, la satisfacción de la gente y la proyección de la empresa a su entorno.

Para convertir los valores en una ventaja competitiva hace falta, entre otras cosas: propiciar el desarrollo de los individuos a través de su ejercicio personal, aprender a aplicarlos en el trabajo profesional, generar un sentido de compromiso y pertenencia basado en la participación y crear una cultura de calidad, servicio, compromiso, respeto, justicia y equidad.

Hay que elaborar estrategias de desarrollo humano y organizacional que tiendan a crear una cultura basada en valores. No basta con tenerlos definidos o fijarlos en las carteleras. Es indispensable verlos convertidos en hábitos operativos arraigados en la gente, para que de verdad puedan ser una ventaja competitiva. Se trata de ver quién logra que su servicio o su producto sea mayormente fruto de la vivencia auténtica de valores que hacen a las personas más productivas, como la creatividad, la innovación, la responsabilidad, la iniciativa, la sinergia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido y participado.

Los valores constituyen la diferencia a la hora de comparar las empresas. No son la tecnología, las estructuras administrativas o los procesos, el mercadeo o la solidez financiera, lo que en último término constituye la clave del éxito empresarial. Todo eso, que podemos denominar el *sistema técnico* de la

empresa, imprescindible para ser competitivo en el mundo de hoy, se subordina al **sistema humano**, es decir a la empresa que tiene como centro la persona, y que se organiza como un conjunto de redes de cooperación y trabajo unidas por el propósito de obtener unos beneficios económicos, de desarrollar su capital intelectual.

4.3 ¿POR QUÉ LOS VALORES SON UNA VENTAJA COMPETITIVA?

Porque los valores sustentan la motivación e impulsan las expectativas de desempeño mucho más allá de trabajar sólo con base en la tarea. Se convierten en fuente vital de supervivencia y de creación de futuro. Ayudan a la expansión y a superar situaciones de recesión o de desánimo en la inversión. Son accesibles a todos, con capacidad para arraigar en todos, si existe una política permanente de promoverlos y de formar constructores y multiplicadores de valores en toda la organización, los valores se convierten en clara ventaja competitiva si fortalecen la motivación, el rendimiento y la retribución.

Hay valores que enlazan con los motivos externos o extrínsecos de mi trabajo (ganar un salario, acabar las cosas bien, etc.). Otros tienen que ver con los motivos internos o intrínsecos referidos a la satisfacción (autoestima, desarrollo personal) y hay valores trascendentes, referidos a los otros, a la proyección social (servir, resolver necesidades sociales, solidaridad, ayuda a los semejantes).

4.4 LA MOTIVACION LABORAL

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores 1) como la persona se auto estimule y 2) como lo estimula el medio.

CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

El análisis de la trascendencia que pueda tener la motivación laboral empieza con un par de sencillas preguntas.

1) ¿Qué es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí?

2) ¿Qué es la motivación?

Para responder a la primera pregunta se debe de considerar la situación específica por la cual la persona está pasando, de cuyo contexto se podrá obtener la respuesta.

En general lo que impulsa a las personas es su deseo de alcanzar su meta u objetivo, este deseo es mayor o menor dependiendo de cada persona individual y es fundamentado gracias a las creencias religiosas, enseñanzas familiares y experiencias propias de las persona lo que hace tan particular estos deseos o fuerzas que le ayudan a seguir adelante y en la mayoría de los casos se les llama motivaciones.

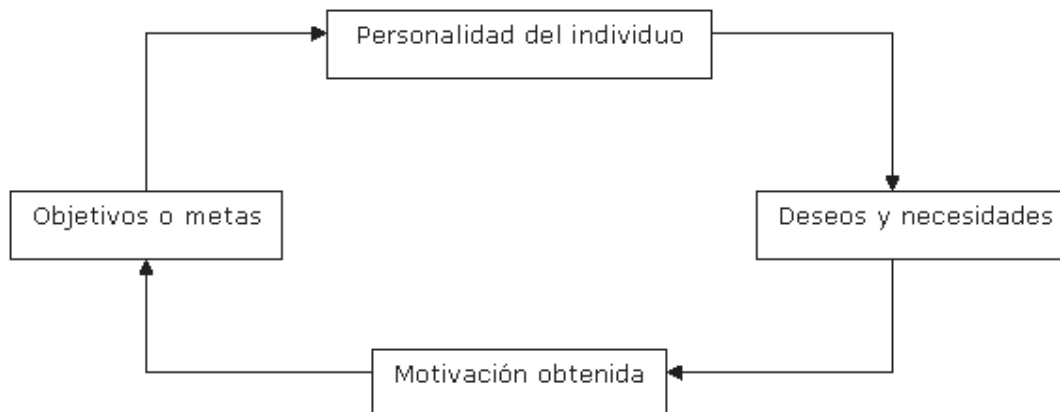
Para la segunda pregunta "La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" de aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad, por ejemplo se puede analizar el caso de una persona que es cristiano evangélico muy devoto y tiene todo su sistema de creencias basadas en la doctrina de la Biblia esta persona reaccionara de una manera totalmente diferente a una persona que sea atea ante la misma situación teniendo como única diferencia entre ellas la doctrina bíblica ya que la persona evangélica ante un problema laboral lo tomará con resignación, será sumiso ante su jefe y aceptará sus errores y los que no son suyos a fin de conciliar, todo esto lo hace por la doctrina de la Biblia que dice "hay que llevar la cruz para crecer en medio de la prueba" la persona lo vera de esta manera, pero el ateo lo que dirá es que el no tuvo la culpa que él desempeña bien su trabajo y se peleara con su jefe por que es injusto, ahora al analizar lo complejo de la personalidad de cada uno de los casos (la persona evangélica y la persona atea).

¿Cuál es la motivación que moverá a cada una de estas personas? para el evangélico la motivación será seguir adelante ya que la prueba le permite acercase cada vez un poco más hacia su señor y seguirá los mandatos de este; para el ateo su motivación puede ser demostrarle al jefe que el estaba equivocado y que es un gran empleado (en el mejor de los casos) sino sentirá resentimiento y frustración contra el jefe y su motivación en lugar de aumentar ira disminuyendo cada vez más.

Después de ver la estrecha relación que existe entre el tipo de personalidad del individuo y el tipo de motivación que recibe se puede estudiar más a fondo que tipo de personalidades llevan a una motivación laboral competitiva en lugar de una depresiva para que las personas rindan su máximo en la empresa y para que el jefe sepa como motivarlos adecuadamente; para demostrar la personalidad del individuo se puede acudir al sistema de creencias de está, el sistema de creencias será el conjunto de ideas basadas en situaciones vividas y experimentadas por el individuo por medio de la cual este comparará con algo que el ya haya experimentado y de esta manera el decidirá acorde a su creencia personal si es bueno o no para él, es importante tener en cuenta que se pueden dar estímulos malos pero para la persona serán estímulos que lo motiven a seguir adelante por como esta configurado su sistema de creencia. Será de gran ayuda para un jefe que sepa identificar a grandes rasgos en que se basa el sistema de creencias de sus empleados por que al saberlo podrá interpretar los estímulos que este puede considerar como positivos y cuales como negativos.

EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.



En base al ciclo de que muestra la figura se explicara cada uno de los pasos:

Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo", las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograra que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

1. **Personalidad del individuo:** hay varios indicios de la personalidad delos individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo", lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad", plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor", al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrara otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado

a su máxima expresión", entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

2. **Deseos y necesidades:** las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así por que son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.
3. **Motivación obtenida:** sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportará la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

LA MOTIVACIÓN LABORAL

Objetivos y metas

En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultados no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos", según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logra conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy

probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

Estrategias a adoptar para motivar a los trabajadores

Estrategia a seguir:

1. Identificar al sujeto que se necesita motivar.
2. Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.
3. Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver como se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cual de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.
4. Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.
5. Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

Ciclo Orpru de la Motivación Laboral



Análisis del Ciclo

En I) la persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades,

En II) el individuo analiza su personalidad y se estudia a si mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de que manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse,

En III) el individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades,

En IV) en este punto la persona esta en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, esté estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, por que quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción,

En V) aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata,

En VI) el resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto.

CONCLUSIONES.

- El tipo de motivación de las personas esta ligado directamente con su personalidad y sistema de creencias.
- El nivel de motivación que tenga la persona estará regido por como está se esta dejando manipular por su medio laboral.
- La motivación laboral es una de las herramientas más útiles en las empresas, de allí el interés en ver de que manera se puede estimular correctamente a los empleados.

4.5 ¿CÓMO TRABAJAR MOTIVADOS?

Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos. En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma. Coincide esta preocupación, con el interés de algunos trabajos provenientes de la Escuela de Relaciones Humanas, que veían en la participación una forma de conseguir que los miembros de la organización pudieran alcanzar sus niveles de necesidades superiores, en el esquema de la escala de necesidades de Maslow.

En efecto, Abraham Maslow, con su influyente escala de necesidades, había indicado que las necesidades superiores se plantean en el individuo una vez que éste veía relativamente satisfechas sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las necesidades que seguían en la escala a las seguridades, eran las de pertenencia. El reconocerse perteneciendo a un grupo, el sentirse integrado a una organización, podría ser altamente motivador para una persona que hubiera superado sus inquietudes de seguridad.

Este sentimiento de pertenencia podría ser fomentado en una organización que se preocupara de mantener informado a su personal de las decisiones adoptadas en ella. Así, cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera su necesidad de pertenencia.

Una vez razonablemente satisfechas las necesidades de pertenencia, comienza a aparecer -según Maslow- las necesidades de estima y autoestima. La estima y la autoestima se encuentran relacionadas, porque Mead ha demostrado que la persona construye su percepción de sí misma a partir de la percepción que tiene de la apreciación que los demás hacen de sí.

Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros.

Este reconocimiento puede ser hecho parte de un sistema de recompensas y, también, parte de un estilo participativo consultivo, en que cada persona puede sentir que su aporte es valioso para la organización a la que pertenece. Finalmente, el más alto nivel de necesidades considerado por Maslow, es el de autorrealización. Sólo se presenta cuando el individuo puede ver medianamente satisfechas sus necesidades de estima y autoestima. Esta necesidad superior puede ser favorecida por un sistema organizacional que utilice el talento creativo de sus miembros, fomentando su participación resolutive en la toma de decisiones. Una persona que participa en tal sistema, tendrá la oportunidad de contribuir a la adopción de las decisiones que afectarán su propio trabajo.

CAPITULO 5. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Autoritario**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- **Autoritario paternalista**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- **Consultivo - sistema III**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- **Participativo - sistema IV**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnnan explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

- **Clima Psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean

significativas, puesto que, por una parte, es posible que el también te próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- **Clima Agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o con censo dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- **Clima Colectivos**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- **Clima Laboral**

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

CAPITULO 6. FACTORES QUE SE PREENDEN EVALUAR EN EL CLIMA LABORAL

Independencia. La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

Condiciones físicas. Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que la mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

Liderazgo. Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques mas relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en el.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cual es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

Relaciones. Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la

colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

Lo ideal sería que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por lo tanto se debe vigilar las relaciones entre los trabajadores , y estando atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

Implicación. Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. No está de mas mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

Organización. La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

Refiriéndose a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

Reconocimiento. Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. ¿Por qué no trasladar la experiencia comercial hacia otras áreas, premiando o reconociendo aquello que lo merece?

Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al

realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No se debe desaprovechar la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

Remuneraciones. Dicen dos conocidos consultores franceses: <<Si lo que pagas son cacahuetes, lo que tienes son monos>>. El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles.

Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo. En donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Igualdad. La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo, el enchufismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es más, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Por lo tanto debemos otorgar las mismas oportunidades a todos los empleados, siempre en igualdad de circunstancias.

Se debe evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.

Otros factores. Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, etcétera.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente. El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres.

Querámoslo o no, el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Más vale conseguir que el viento sople a favor.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

CAPITULO 7. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

El instrumento privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que es conveniente combinar los cuestionarios con entrevistas individuales, grupales y seminarios de diagnóstico.

- **La entrevista**

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado, pueden influir de terminantemente sobre los resultados.

El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad y comprobación de lo escuchado.

Uno de los problemas de mayor importancia es el tiempo que ocupa, ya que una entrevista toma aproximadamente 2 horas.

- **La entrevista grupal**

Consiste en exponer un grupo de cinco o seis personas seleccionadas por ser representativas de algún segmento de la organización. En la entrevista grupal las preguntas constituyen temas que no se encuentran dirigidos a una persona particular, sino que son planteados en grupo. El entrevistador tiene la misión de dirigir la entrevista, procurar que los integrantes del grupo sientan que todos sus aportes serán de utilidad, generar clima de aceptación, dar oportunidad a todos de expresar sus opiniones, evitar alusiones personales descalificadoras.

- **El cuestionario**

Consiste en un conjunto de de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas.

Antes de aplicarlo, es necesario tener algún grado de conocimiento de la organización para optar por el más adecuado, ya que existen una gran cantidad de estos.

Se construye teniendo en vista los objetivos del diagnóstico y el lenguaje de la organización.

Puede estar dado en preguntas abiertas, las cuales son cuando el encuestado es el que elabora la respuesta. La ventaja es que responderá sin dejarse influir por los criterios del encuestador. La desventaja radica en la dificultad para el trabajo y análisis posterior de los resultados así como también el tiempo que se ocupa en la lectura.

Por otro lado las preguntas cerradas, son aquellas donde debe seleccionarse una respuesta entre las alternativas previamente definidas. La ventaja es que facilita el trabajo de codificación y recuento, mientras que la desventaja es que aporta información que está predeterminada.

Las alternativas pueden ir planteadas de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo, así como también entre casi siempre y casi nunca. Otros cuestionarios van del adecuado inadecuado de las dimensiones. Existen además cuestionarios específicos, elaborados para medir el clima de organizaciones particulares.

- **El grupo de discusión**

Es semejante a la entrevista grupal, pero en él se intenta proponer ciertas temáticas a la discusión en grupo, en lugar de plantear preguntas sobre las que se necesitan respuestas.

A través de la discusión grupal puede lograrse descubrir el grado de emocionalidad que tiene el conflicto, la posibilidad de llevarlo a un plano racional y de regularlo, así como las vías de solución.

- **El seminario de diagnóstico**

Esta técnica consiste en la realización de un seminario de larga duración (uno o dos días), común número elevado de participantes (treinta a cuarenta), escogidos por sectores de la organización.

Permiten que los miembros de la organización se reúnan en un ambiente informal para analizar los problemas que a todos afectan.

Igualmente hay que mencionar que es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuánto más altas sean las tasas de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponden a la naturaleza perceptiva del clima.

CAPITULO 8. RESULTADOS DE UN DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL

- **Retroalimentación**

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales**

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.

- **Incremento en la interacción y la comunicación**

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

- **Confrontación**

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- **Educación**

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

- + El conocimiento y los conceptos
- + Las creencias y actitudes anticuadas
- + Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

- **Participación**

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

- **Responsabilidad creciente**

Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.

Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

- **Energía y optimismo creciente**

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

JUSTIFICACIÓN

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones; se han evidenciado comportamientos que reflejan la falta de adaptación al medio laboral por parte del personal, lo que lógicamente ha repercutido en el clima de trabajo de esta empresa, creando problemas al personal encargado de gerencia a los empleados.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio por lo que a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que el clima laboral debe ser desarrollado para lograr un equilibrio entre todos los miembros de la empresa y lógicamente mejorar la actitud de cada miembro de ella.

El crear un punto de equilibrio en la empresa permitirá a esta contar con un personal altamente identificado, capaz de compartir los valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización y por consiguiente se desarrollaran climas de trabajo que permitirán la pro-actividad del personal.

Es de hacer notar que de la apreciación que se tenga sobre la presente investigación se beneficiarán los directivos y el personal que laboran en dicha empresa.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Uno de los principales alcances en la realización de ésta investigación, fue el interés que presentaron los directivos por conocer la situación de su personal respecto a la empresa.

Esta investigación sobre el clima laboral, abarcó al personal de la Empresa, debe tomarse en cuenta, que al implementar cambios, el personal será la parte que más se beneficiará, al momento de poner en práctica las recomendaciones, resultado de la investigación.

Del mismo modo, los resultados que ésta tesina presenta, son reflejo de la situación que se estaba dando dentro de la empresa en el momento en que se realizó la evaluación, ya que tratándose de clima laboral, éste varía dependiendo de las personas que laboran para una organización y de las condiciones bajo las cuales desempeñan sus tareas.

Dentro de las limitantes para la elaboración de ésta investigación, fue el tiempo limitado con que cuentan los directivos de la empresa en cuestión para atender el planteamiento del proyecto y darle seguimiento, aunque sí han mostrado interés.

La información y los datos que este trabajo de investigación refleja, serán de utilidad, para la empresa interesada en esta investigación, específicamente, ya que los directivos podrán tomar decisiones respecto de los factores que determinan el clima laboral en su organización, y aplicar de forma certera, la información que se suministre.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de las diversas necesidades que tienen las organizaciones del área de servicios, se busca lograr un adecuado desempeño en un Clima Laboral estable, que favorezca la consecución de los objetivos organizacionales.

Es por ello que una empresa como Uniformes De Michoacán que se dedica a la fabricación y venta de uniformes industriales y deportivos busca no quedarse atrás en cuanto a esta necesidad.

En ésta organización, específicamente, nunca se ha llevado a cabo una evaluación de Clima Laboral. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la opinión que éstos tengan, en este momento, respecto a diversos factores que pudiera afectar su desempeño. Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, han inquietado el interés por conocer la percepción de los empleados.

Por lo que tomando en cuenta las razones planteadas, resulta coherente llevar a cabo una investigación del Clima Laboral en esta organización, que surge con la siguiente Hipótesis:

Parto de la hipótesis de un mejoramiento en el Clima Laboral por iniciativa y acciones de la empresa, es decir por la implementación de políticas y prácticas adecuadas de Recursos Humanos redundara en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de recursos humanos, así como también mejores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Investigar las políticas y prácticas adecuadas para lograr la mejora y eficacia de la organización, así como también un mejor clima laboral para todos los miembros de la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los factores que afectan positiva o negativamente al personal de la empresa.
- Conocer cuáles son los factores a los que los empleados le dan mas importancia por área de trabajo.
- Identificar los elementos laborales que inciden en la eficacia del personal.
- Describir los factores laborales que intervienen en los climas de trabajo.

METODOLOGIA DEL ESTUDIO

SUJETOS

En el desarrollo de esta investigación se analizarán los beneficios del clima laboral en la empresa Uniformes de Michoacán y la influencia que tienen los valores dentro de la misma, para evaluar que tan empapados están los empleados con la empresa, en cuanto a su cultura y valores.

Esta empresa tiene en total, 14 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera:

1. El dueño
2. 1 Mostrador
3. 8 Costureras
4. 2 Cortadora
5. 2 Serigrafistas

El personal presentó las siguientes características:

	MASCULINO	FEMENINO	
GÉNERO	8	6	
RANGO DE EDAD	15-20 AÑOS	21-30 AÑOS	31-40 AÑOS
CANTIDAD	1	8	3
NIVEL JERÁRQUICO	DIRECTIVO	EJECUTIVO	OPERATIVO
CANTIDAD	2	3	9
ESCOLARIDAD	NIVEL BASICO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR
CANTIDAD	3	7	4

INSTRUMENTO

Para poder establecer cuáles son los factores que determinan el clima organizacional en la empresa, se utilizó el Cuestionario para evaluar Clima Laboral, que consta de 34 preguntas, mismas que, distribuidas al azar, evalúan algunos de los distintos factores que integran el clima laboral, como se muestra a continuación.

FACTOR QUE EVALÚA	PREGUNTAS NÚMERO...
Autonomía	5, 17, 31 y 32.
Identificación con la empresa	1, 3, 28, 29 y 30.
Motivación	2, 4, 7, 9 y 12.
Percepción General	6, 8, 10, 19, 20, 25 y 34.
Reconocimiento	11, 21, 26 y 33.
Relaciones Interpersonales	13, 14, 15, 16 y 24.
Responsabilidad	18, 22, 23 y 27.

El cuestionario para evaluar Clima Laboral, está estructurado en Escala de Likert. Las respuestas se colocan en una hoja aparte. El cuestionario está basado en un instrumento que se elaboró en un curso llamado “Intervención Psicológica III”. Fue validado por expertos en el área de investigación y clima organizacional. Para efectos de ésta investigación, el instrumento fue adaptado y modificado para las necesidades específicas de la empresa.

La forma de calificar el cuestionario es por medio de frecuencias, donde se reúnen los reactivos que evalúan cada factor y luego se suman las respuestas iguales que proporcionen los trabajadores.

CUESTIONARIO

1.- La supervisión que recibo de mi jefe:

- a) Me incomoda
- b) Me gusta, siento que se interesa en lo que hago.
- c) Me da igual si me supervisan o no.
- d) Me gusta que me digan si mi trabajo está bien.

2.- Mi jefe, ¿me deja tomar decisiones?

- a) Sólo cuando no son decisiones tan importantes.
- b) Nunca puedo tomar decisiones.
- c) Siempre debo consultar a mi jefe.

3.- Considero que mi jefe es:

- a) Quien me deja hacer mi trabajo como yo considero que es mejor.
- b) Siempre busca errores en mi trabajo y nada le parece.
- c) A quien le gusta tener el control, pero acepta sugerencias.

4.- Cuando me asignan una tarea que nunca he hecho antes....

- a) Mi jefe nunca me deja supervisar y me critica constantemente.
- b) Como es una tarea nueva, mi jefe me orienta cuando sabe que lo necesito.
- c) Sólo me dice qué es lo que tengo que hacer y se olvida de mí.

5.- Si pudiera cambiar de trabajo lo haría por:

- a) Mejor salario.
- b) Otro puesto.
- c) No lo haría.
- d) No lo he pensado.

6.- Cuando tengo que decir donde trabajo....

- a) Lo hago con entusiasmo.
- b) Lo hago con un poco de vergüenza.
- c) No lo digo y cambio el tema.

7.- Trabajar en ésta empresa, me produce....

- a) Disgusto. Estoy aquí solo por necesidad.
- b) Alegría y Satisfacción. Me gusta lo que hago.
- c) Indiferencia. Lo que importa es tener trabajo.

8.- Si me ofrecieran otro trabajo, yo...

- a) Lo tomaría si pensarlo dos veces. Cualquier cosa es mejor que estar aquí.
- b) Sólo me iría si me ofrecieran algo mejor de lo que tengo.
- c) Por nada me iría a trabajar a otro lugar.

9.- Lo que más me gusta de trabajar en esta empresa, es:

- a) Que es un lugar estable para trabajar.
- b) Que mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable aquí.
- c) Es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento.

10.- Los domingos ¿me siento aburrido y molesto por que sé que al día siguiente tengo que iniciar otra semana de trabajo?

- a) Si.
- b) No.
- c) Algunas veces.

11.- Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo...

- a) Las hago por que estoy obligado a hacerlo.
- b) No representan una carga para mí.
- c) Son una molestia.

12.- Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, ¿lo tomaría?

- a) No. Me siento satisfecho en este trabajo.
- b) Si. Inmediatamente lo haría.
- c) No sé si lo haría.

13.- Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la empresa, yo:

- a) La comunico inmediatamente.
- b) Se lo digo a mis compañeros y les pido que no lo digan a mi jefe.
- c) Me olvido de mi idea. Nunca sería tomada en cuenta.

14.- Si otra empresa me ofreciera el mismo tipo de trabajo, yo....

- a) Lo tomaría sin pensarlo.
- b) Sería una oportunidad para salir de esta empresa.
- c) No lo aceptaría.
- d) Tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo.

15.- Mi espacio de trabajo es:

- a) Seguro sólo para trabajar.
- b) Inseguro para trabajar.
- c) Me da igual si es seguro o no.
- d) Es agradable.

16.- Considero que mi trabajo...

- a) Aporta productividad a la empresa.
- b) No es necesario para la empresa.
- c) No se si es importante.

17.- La empresa brinda a sus empleados:

- a) Un ambiente cómodo para trabajar.
- b) Un lugar donde se puede estar a gusto.
- c) Sólo es un lugar para trabajar.

18.- El trabajo que yo hago dentro de la empresa:

- a) Contribuye al desarrollo de la comunidad.
- b) Sólo contribuye a los intereses de la empresa.
- c) Me ayuda a desarrollarme como persona.
- d) No contribuye con nada ni con nadie.

19.- Esta empresa es:

- a) Un lugar agradable para trabajar.
- b) Un lugar incómodo para trabajar.
- c) Me da igual. Solo trabajo aquí.

20.- En general, ¿considero que las empresas, dan a sus empleados el trato que se merecen?

- a) No sé.
- b) Si.
- c) No.
- d) Casi nunca.
- e) Sólo cuando le conviene a la empresa.

21.- En su opinión, ¿Cómo trata ésta empresa a sus empleados?

- a) Hay empresas que se interesan más en el personal.
- b) Esta empresa nos trata bien.
- c) Esta empresa nos trata mejor que otras.

22.- ¿Le gusta que le reconozcan y agradezcan constantemente los sacrificios y esfuerzos que hace por los demás?

- a) No. Yo puedo dar sin esperar nada a cambio.
- b) Si. Cuando doy algo, tengo que recibir algo a cambio.
- c) A veces. Depende de la situación.

23.- Para mí no es importante si la gerencia escucha o no mis opiniones, porque:

- a) Aunque me escuche, no las pondría en práctica.
- b) Ni siquiera las tomarían en cuenta.
- c) Aunque yo de mi opinión, me dirían que en ese momento no tienen tiempo.
- d) No me importa si toman en cuenta mis opiniones, o no.

24.- Cuando hay puestos vacíos que yo quisiera ocupar, ¿cómo se ocupan?

- a) Contratan nuevas personas.
- b) Ascendiendo empleados antiguos.
- c) Escogiendo a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio.

25.- Cada vez que se me ocurre una idea que puede mejorar el rendimiento de mi trabajo....

- a) Me quedo callado. No importa lo que yo piense por que no me escuchan.
- b) Lo comento a mis compañeros esperando que alguno se lo diga a mi jefe.
- c) Se lo digo a mi jefe y espero a que se decida si se puede aplicar.

26.- Mis compañeros nunca son....

- a) Amables conmigo.
- b) Irrespetuosos conmigo.
- c) Interesados en mí o mis problemas.

27.- Cuando tengo un problema laboral....

- a) Consulto con mi jefe y se que va a ayudarme.
- b) Consulto con mis compañeros. Se que me van a ayudar.
- c) No consulto con nadie. Nadie me ayudaría.

28.- La relación que tengo con mi jefe es....

- a) Desagradable.
- b) Respetuosa.
- c) Cómoda.
- d) Cordial.

29.- La confianza que hay con mis compañeros de trabajo, es:

- a) Mucha. Sí confío en ellos.
- b) Sólo en algunos casos les tengo confianza.
- c) No confío en ninguno.

30.- La mayoría de mis compañeros de trabajo son:

- a) Poco amistosos.
- b) Indiferentes.
- c) Colaboradores.
- d) Abusivos.

31.- ¿Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo?

- a) Sí.
- b) No.
- c) A veces.
- d) Depende de si quiero hacerlo o no.

32.- Asisto puntualmente a mi trabajo porque....

- a) Me gusta llegar puntual.
- b) Debo cumplir con un horario establecido.
- c) Si llego tarde me descuentan el tiempo que llego tarde.
- d) No sería buen ejemplo para los demás.

33.- La información que me pide mi jefe inmediato superior...

- a) Siempre está completa.
- b) La entrego completa, aunque a veces necesita cambios.
- c) Nunca la entrego completa necesita correcciones.

34.- Cuando me dan más responsabilidades, cumplo con ellas...

- a) Sólo si no interfieren con mis obligaciones.
- b) Las tomo con entusiasmo.
- c) Sólo si no afectan mi horario.
- d) Sólo si me lo van a reconocer económicamente.

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN CONDENSADA DE RESULTADOS

Esta investigación es de tipo descriptiva, que es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza de un fenómeno; y sirve para describir diversas pautas de comportamientos sociales de una comunidad.

La metodología estadística a utilizar, serán gráficas e histogramas de frecuencias.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados correspondientes al Cuestionario de la evaluación del Clima Organizacional. Los resultados se presentan en porcentajes.

Los resultados se encuentran agrupados por pregunta, según el factor que evalúan:

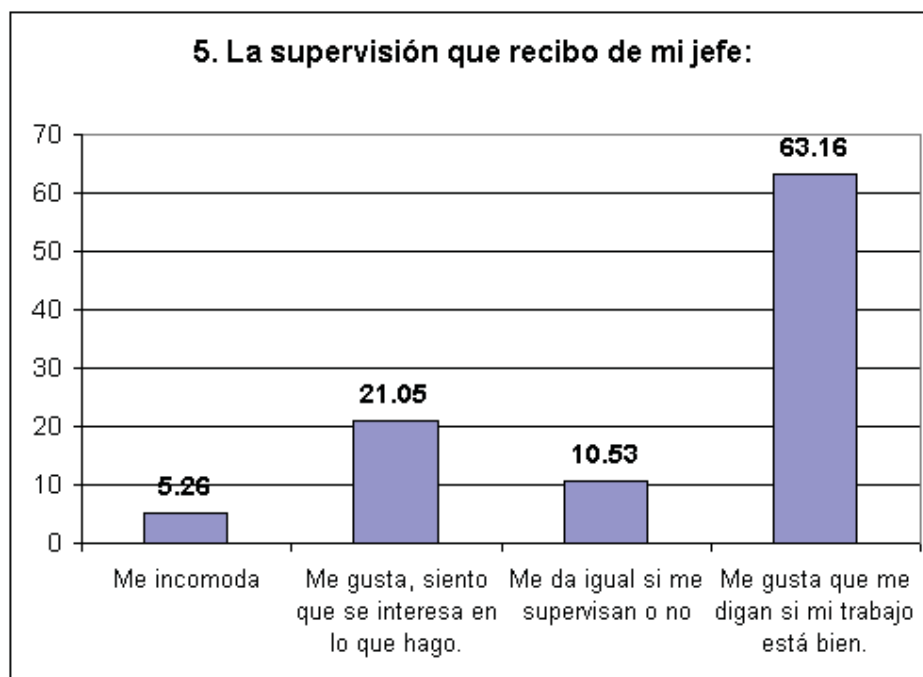
- Autonomía
- Identificación con la empresa
- Motivación
- Percepción General
- Reconocimiento
- Relaciones Interpersonales
- Responsabilidad

Cada gráfica que representa un reactivo, se presenta con una breve interpretación.

Finalmente se hará una integración de los reactivos para cada factor con una interpretación global.

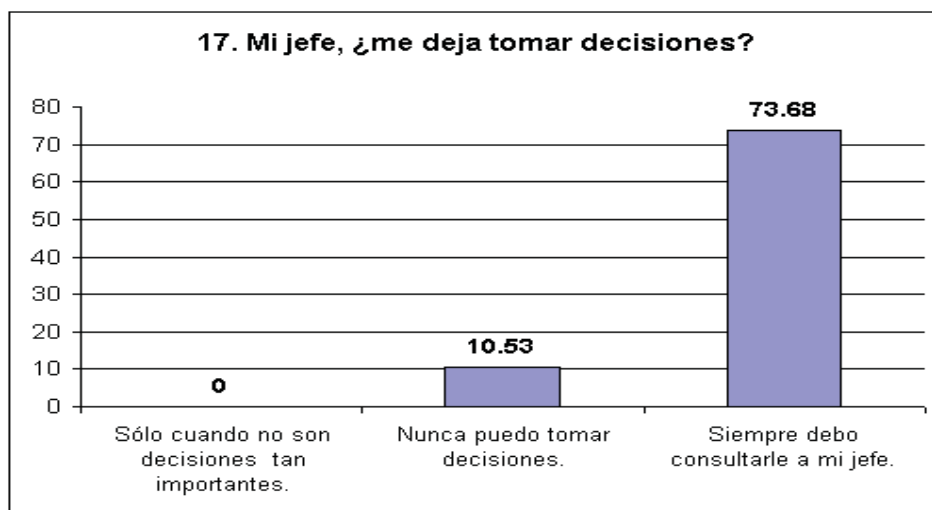
FACTOR AUTONOMÍA

Gráfica 1



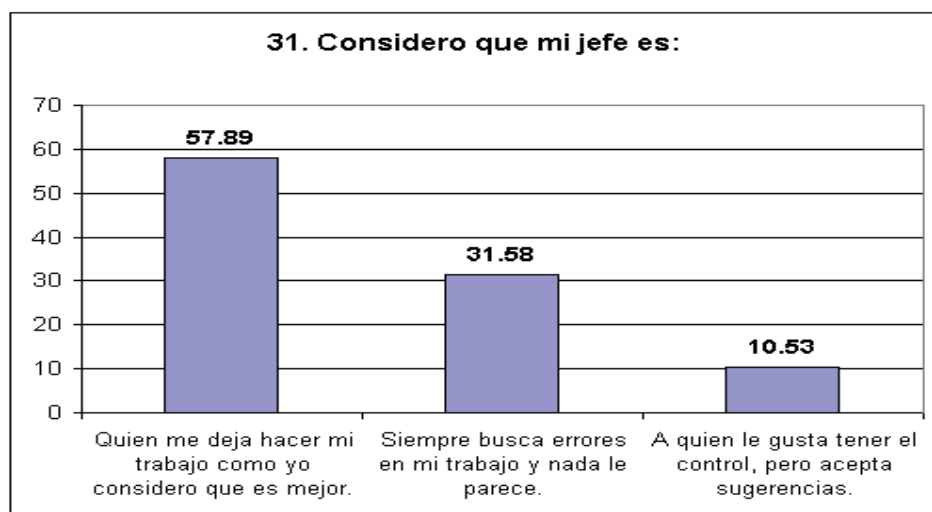
En la gráfica puede apreciarse que al 63% de los trabajadores les agrada que su jefe supervise su trabajo para que les digan si está bien lo que están haciendo. Por otro lado, el 21% de la población considera que cuando los supervisan, es porque su jefe se interesa en lo que hacen. A un 10%, les es indiferente si su jefe supervisa lo que hace y a un 5%, les resulta incómoda ésta situación. Por lo que es evidente que al personal de esta empresa, le agrada la retroalimentación respecto a las tareas que desempeñan.

Gráfica 2



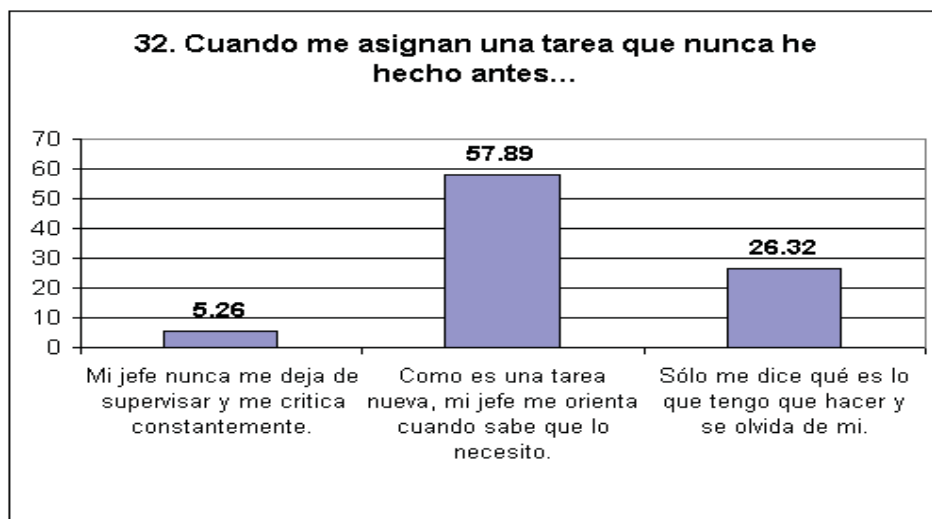
En cuanto a la autonomía en la toma de decisiones, casi el total de la población dijo que siempre debe consultar con su jefe y que nunca pueden tomar decisiones. En esta pregunta, el gerente de la empresa, se abstuvo de responder. Resulta necesario evidenciar que al personal, se le permita tomar ciertas decisiones dentro de su puesto de trabajo. Esta delegación, enriquece el puesto de trabajo.

Gráfica 3



La percepción que tienen los empleados de su jefe, es que es una persona que los deja hacer su trabajo como ellos consideran que es mejor (58%). Este número se contradice con las delegaciones en la toma de decisiones. Un porcentaje menor (32%) dice que éste es una persona que siempre busca errores en su trabajo y sólo un pequeño número (11%), opina que a su jefe le gusta tener el control de lo que sucede, pero que sí acepta opiniones.

Gráfica 4

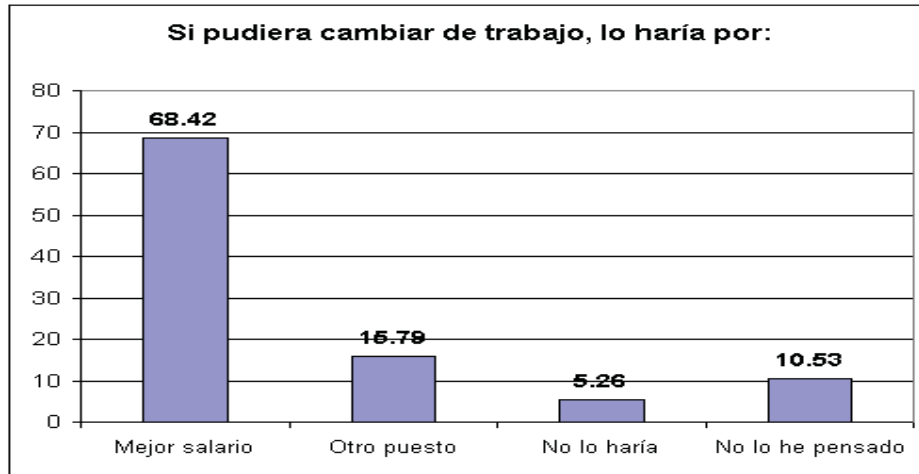


En cuanto a obligaciones nuevas, el 58% de los participantes, dijo que su jefe siempre lo orienta y lo corrige cuando sabe que se necesita. Otro grupo de 26%, dijo que su jefe sólo le dice lo que tiene que hacer y se olvida de él. Una cantidad pequeña de participantes (5%) dijo que su jefe siempre lo critica y lo supervisa constantemente. Es positivo el hecho que los jefes apoyen a los empleados en cuanto a tareas nuevas.

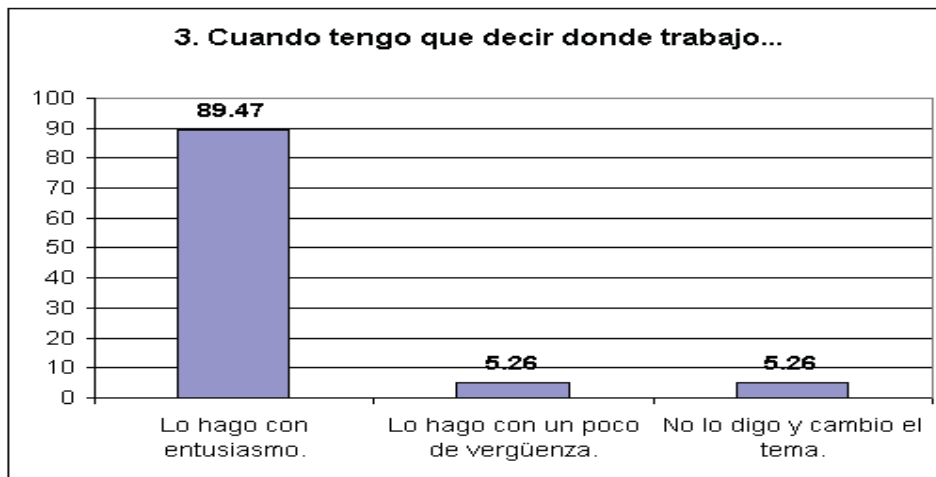
En cuanto al factor AUTONOMÍA se refiere, según los resultados, es evidente que al personal de ésta empresa, le agrada que se le retroalimente constantemente, ya sea para mantener la calidad del trabajo o para mejorar en sus labores.

El gerente de ésta empresa, deberían considerar permitir que los empleados tomen ciertas decisiones para implementar una cultura de autonomía en la toma de éstas y darle al empleado la confianza que se merece. Además, promoviendo la toma de decisiones por parte del empleado, se aumenta el nivel de satisfacción y autorrealización dentro de la empresa.

Por otra parte, los empleados manifestaron que su jefe, es una persona que les permite hacer su trabajo y los orienta y / o corrige cuando sabe que lo necesitan.

FACTOR: IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA**Gráfica 5**

El 68% de personas de ésta empresa, sólo se irían de la misma si les ofrecieran un mejor salario en otro lugar. Un 15% lo haría por otro puesto y el 10%, no lo ha pensado. En cuanto a estos resultados se encuentra subjetividad ya que la mayoría de las personas, en ésta y en cualquier organización, desean tener un mejor salario. Resulta factible, revisar la escala salarial para éste tipo de empresa.

Gráfica 6

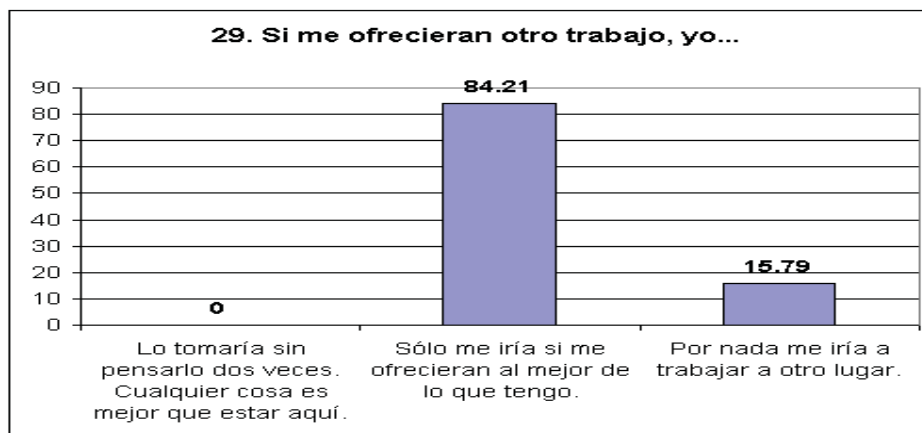
Cuando el personal de esta empresa, tiene que decir en dónde trabaja, el 90%, lo hace con entusiasmo. El 10% restante lo dice con vergüenza o no lo dice y habla de otra cosa. En general, a los colaboradores, no les da pena decir donde trabajan.

Gráfica 7



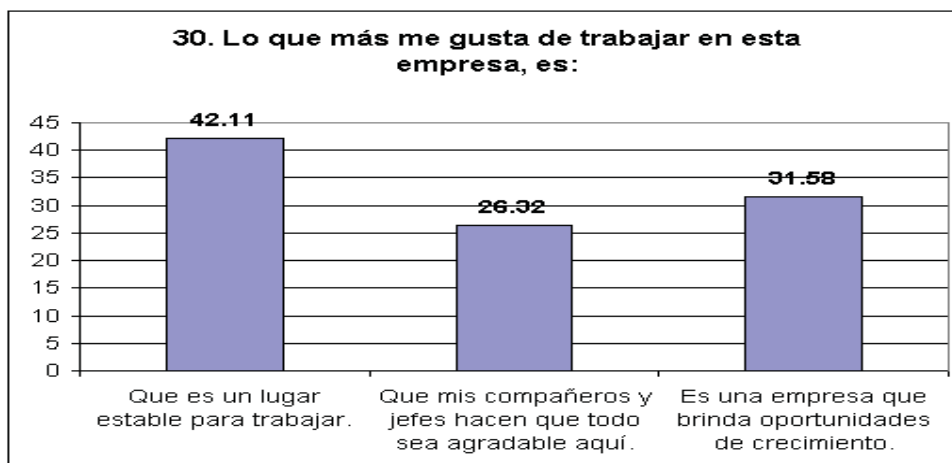
Al 84% de los colaboradores, trabajar en ésta empresa les produce alegría y satisfacción y les gusta lo que hacen. Si embargo a un 19% le es indiferente y al 6% les produce disgusto. Sería necesario determinar porqué a un 15% de los colaboradores no les gusta trabajar en ésta empresa y tomar las medidas necesarias.

Gráfica 8



Si al 84% del personal de ésta empresa le ofrecieran otro trabajo, se iría sólo si le ofrecieran algo mejor de lo que tengo. El 15% dijo que no se iría a trabajar a otro lugar. Se manifiesta, en general, que las condiciones laborales que ofrece ésta empresa son satisfactorias para el personal.

Gráfica 9

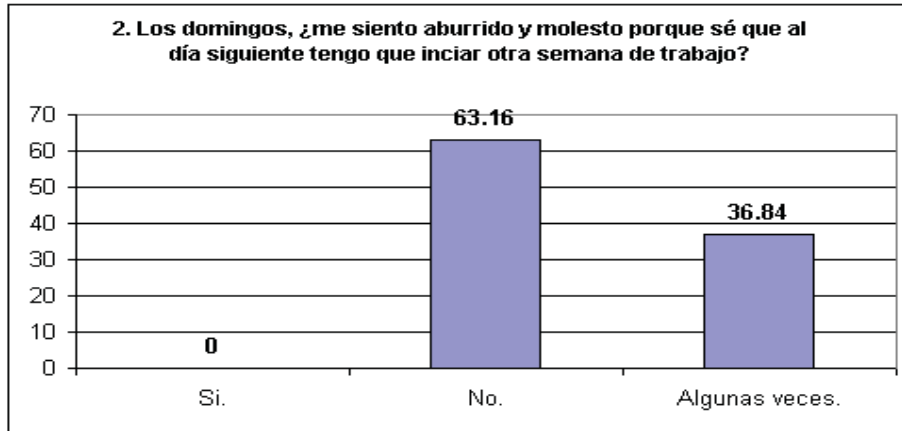


El personal manifestó en un 42%, que lo que mas les parece de trabajar en ésta empresa, es la estabilidad que les brinda. Un 32% dijo que les gusta la empresa, porque es un lugar que brinda oportunidades de crecimiento. Por otro lado, un 28% se enfocó en que los compañeros y el jefe son quienes hacen que el lugar sea agradable. Por lo consiguiente, nuevamente, se observa que la empresa brinda estabilidad y oportunidades de crecimiento.

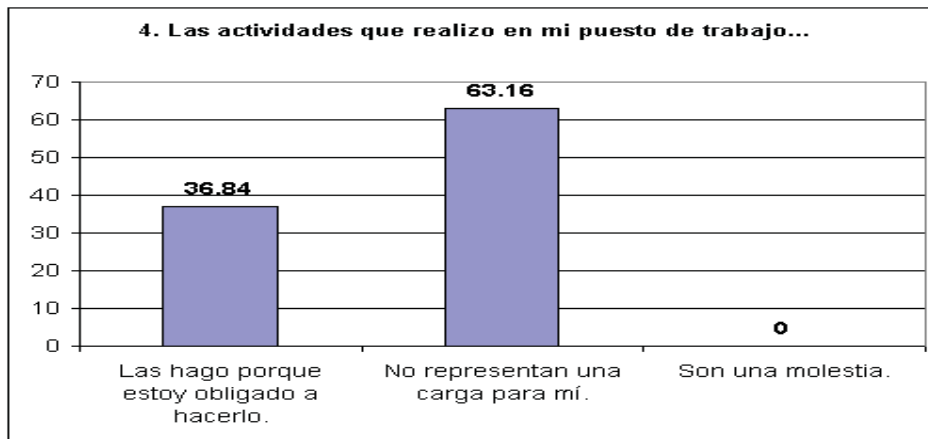
En síntesis, en cuanto al factor IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA y en base a los resultados obtenidos, se determina que la empresa brinda a sus empleados buenas condiciones de trabajo, estabilidad y oportunidades de crecimiento.

El personal de ésta empresa se siente identificado con la cultura organizacional ya que éste tomaría la decisión de cambiarse de trabajo, sólo si se les ofreciera un mejor salario.

La calidad de relación que exista con los compañeros de trabajo y jefes, aporta identificación y calidad de vida dentro del ámbito laboral.

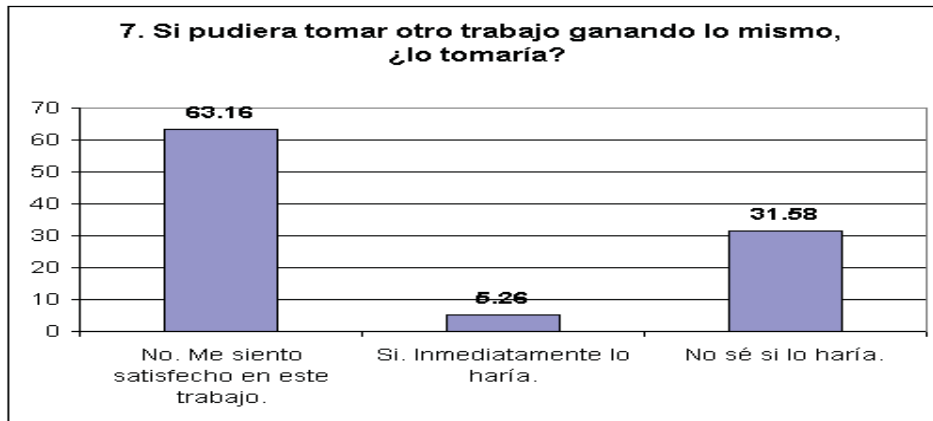
FACTOR: MOTIVACIÓN**Gráfica 10**

A las personas les satisface su trabajo y se demuestra tomando en cuenta que al 63% del personal le agrada asistir a sus labores y nos les abruma iniciar una nueva semana laboral. El 36%, manifestó que algunas veces no sienten ganas de iniciar los días de trabajo. Esto demuestra que el personal si está motivado y siente gusto de laborar en la empresa.

Gráfica 11

En un 63%, el personal dijo que le agradan las actividades que realizan en su puesto de trabajo y el 36% dijo que hace lo que hace porque es su obligación. Para ningún empleado de ésta empresa, realizar sus tareas representa una molestia.

Gráfica 12



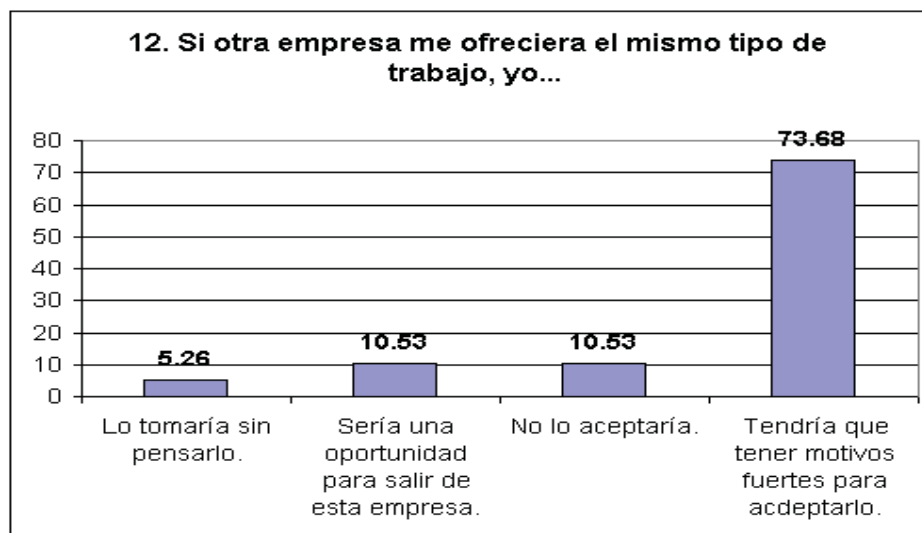
El personal de ésta empresa, dijo sentirse satisfecho de trabajar para ésta, ya que un 63% dijo que si les ofrecieran otro trabajo obteniendo el mismo salario, no se iría a otro lugar. Un 32%, dijo no estar seguro optar por otra opción. Sólo un 5% dijo que sí se iría inmediatamente. Por lo que se infiere que las condiciones laborales que ofrece la empresa, satisfacen las necesidades de los colaboradores.

Gráfica 13



Dentro de ésta empresa, las opiniones / ideas de los colaboradores pueden exponer sus ideas, ya que un 68% del personal no tiene ningún problema en comunicar, inmediatamente, las ideas que puedan beneficiar a la empresa. Sin embargo, un 32%, dijo que cuando se le ocurre algo, se olvida de la idea, ya que de todas formas nunca sería considerada.

Gráfica 14



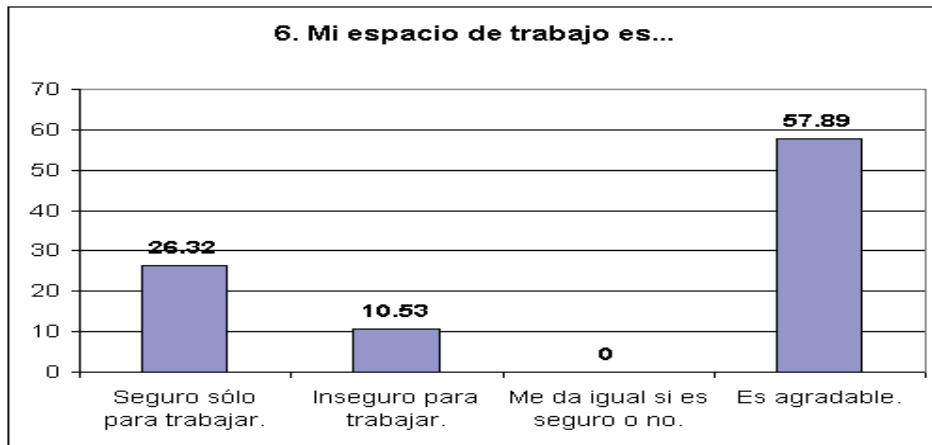
Si al personal de ésta empresa se le hiciera una oferta de trabajo para optar por el mismo puesto, los colaboradores, sólo se irían si tuvieran motivos fuertes para dejar el trabajo actual en un 74%. Un 10% dijo que la oferta sería una buena oportunidad para salir de ésta empresa. El mismo porcentaje dijo que no lo aceptaría y un 5% dijo que, sin pensarlo, se iría a trabajar a otro lugar. Es de notar que el personal se siente satisfecho en cuanto las condiciones laborales.

La MOTIVACION en el personal de ésta empresa, es elevado, según lo reflejan los resultados, y esto los ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes.

Otro agente que motiva al personal a sentirse cómodo dentro de la empresa es el poder expresar sus ideas a sus compañeros y al jefe con libertad, aunque éstas, a veces, puedan no ser tomadas en cuenta. Los canales de comunicación se deben mantener abiertos para poder conservar la motivación y el buen desempeño por parte de las personas que trabajan para ésta empresa.

FACTOR: PERCEPCIÓN GENERAL

Gráfica 15



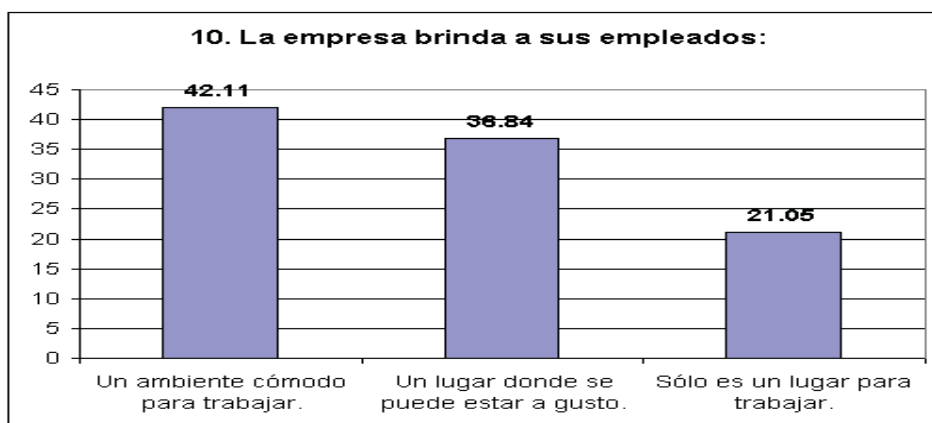
El personal de ésta empresa (58%), considera que el lugar de trabajo es agradable. Un 26% dijo que éste lugar es seguro sólo para trabajar, y un 11% dijo que el lugar de trabajo es inseguro para trabajar. Es necesario revisar las áreas de trabajo para cada puesto, ya que algunas personas consideran que su área de trabajo no es segura.

Gráfica 16



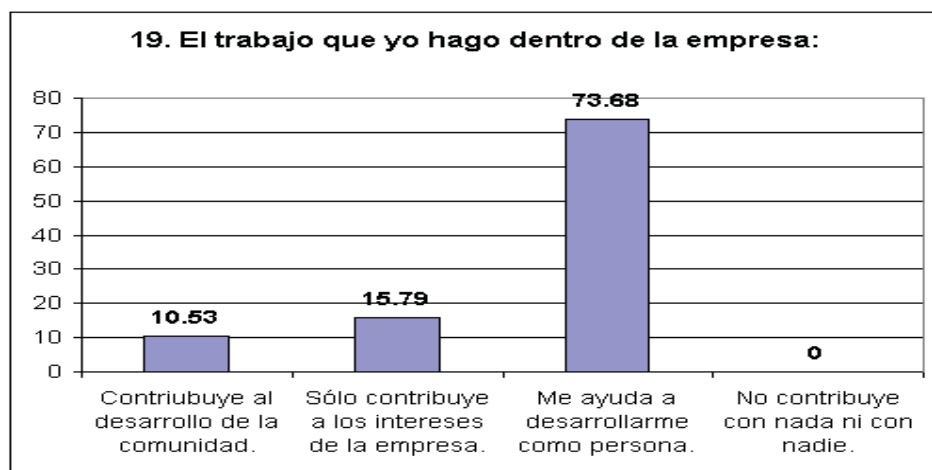
En general, 90% del personal considera que el trabajo que realiza, aporta productividad a la empresa y un 10%, no sabe si su trabajo es importante dentro de la organización.

Gráfica 17



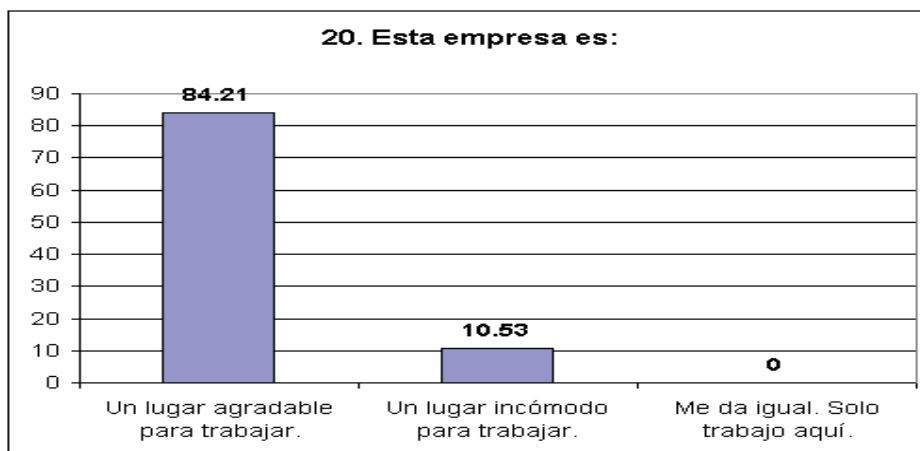
El personal de ésta empresa se siente cómodo respecto al recinto laboral, ya que 79% de los colaboradores, dijo que hay un ambiente cómodo y es un lugar donde se puede estar a gusto. Sin embargo un 21%, dijo que la empresa, sólo es el lugar donde trabajan. Nuevamente, se evidencia que las condiciones laborales que proporciona la empresa, son adecuadas para el personal.

Gráfica 18



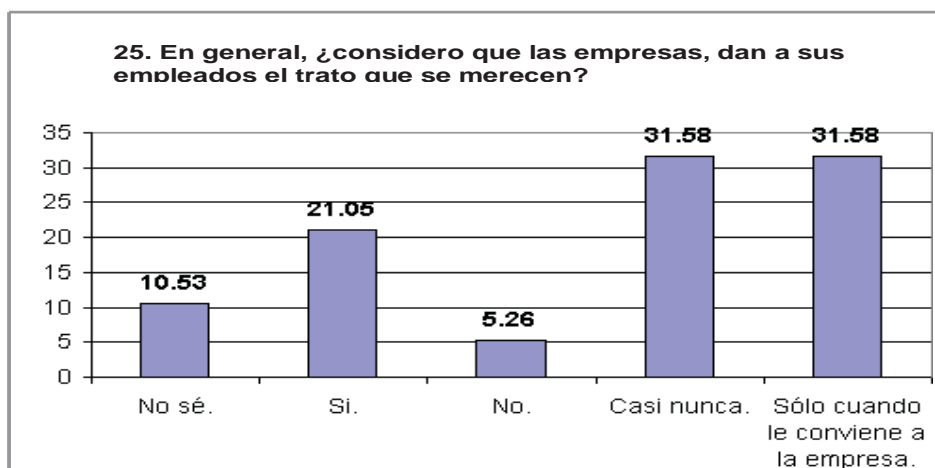
Es interesante saber que un 74% de las personas que trabajan dentro de ésta empresa, consideran que el trabajo que hacen dentro de la empresa, los ayuda a desarrollarse como persona. Un 15% dijo que su trabajo sólo contribuye a los intereses de la empresa y un 11%, dijo que el trabajo que hacen, contribuyen al desarrollo de la sociedad. Ésta empresa, según los resultados, proporciona a sus empleados la importancia que merecen como personas, no sólo como medios para conseguir un fin.

Gráfica 19



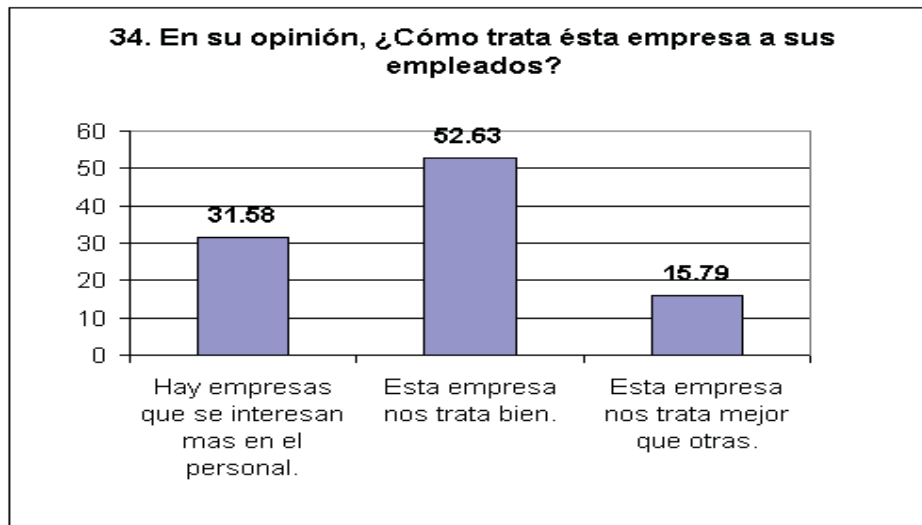
Nuevamente, el personal de ésta empresa 84% dijo que ésta es un lugar agradable para trabajar. Un 10%, dijo que es incómodo para trabajar. Probablemente para un grupo de personas, las condiciones laborales de la empresa, no son favorables o satisfactorias.

Gráfica 20



En cuanto al trato que dan las empresas a su personal, 31% de las respuesta fueron que sólo tratan bien a sus empleados cuando a la empresa le conviene, y en la misma proporción 31% dijo que las empresas, casi nunca le dan el trato que merece a sus empleados. Un 21% dijo que las empresas sí tratan bien a sus empleados, 11% dijo no saber y 5%, dijo que no.

Gráfica 21



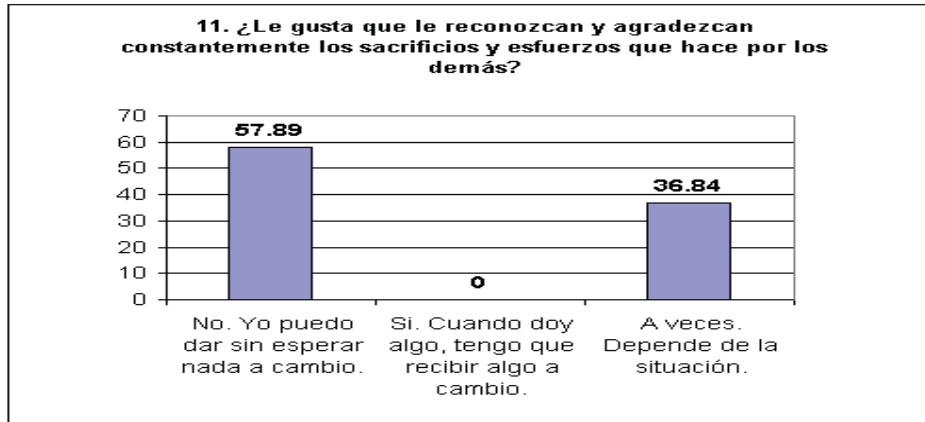
Un 53% del personal, dijo que ésta empresa los trata bien; un 32%, dijo que hay empresas que se interesan mas en el personal y un 16% dijo que la empresa, los trata mejor que otras. La percepción de los empleados en cuanto al trato que reciben es positiva. Sólo un bajo porcentaje dijo no estar satisfecho.

En cuanto a la PERCEPCIÓN general, el personal de ésta empresa, considera que hay empresas que se interesan mas en sus empleados y que éstas sólo los tratan bien, cuando a la empresa le conviene. Sin embargo, la opinión que los empleados tienen de ésta empresa, es que es un lugar agradable y cómodo para trabajar, que con su trabajo aportan productividad a la empresa y los ayuda a desarrollarse como individuos.

Por éstos resultados, se considera que los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo. Este aspecto es positivo en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y con la actitud con las que las lleva a cabo.

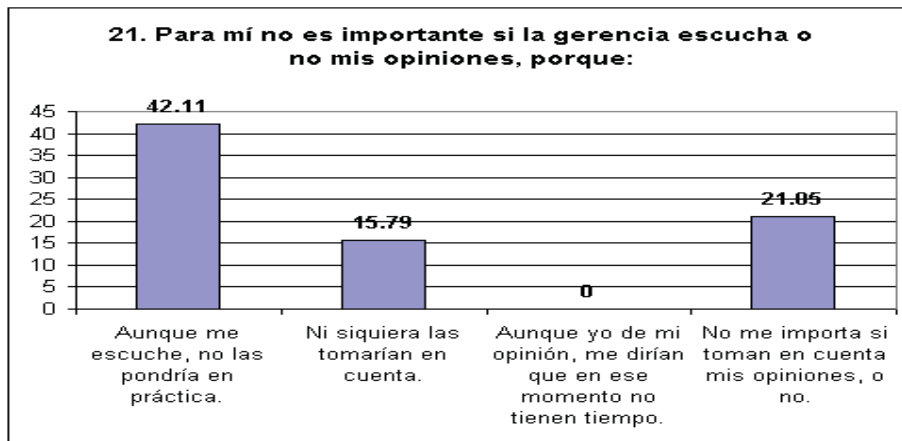
FACTOR: RECONOCIMIENTO

Gráfica 22



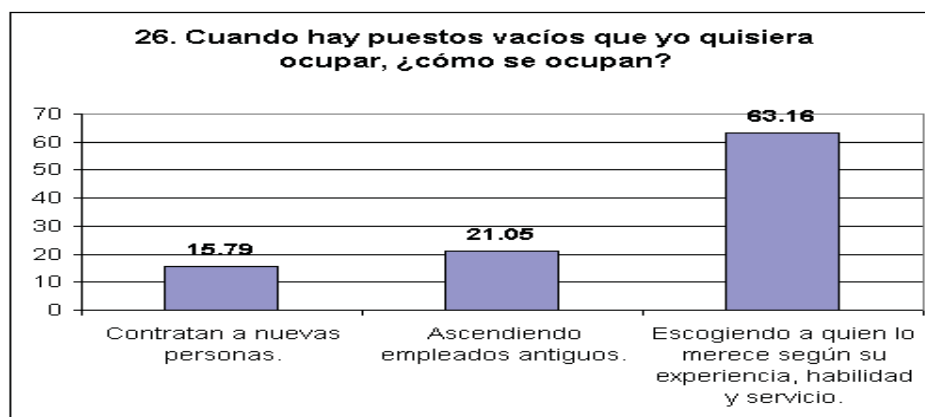
Dentro del reconocimiento que los empleados de ésta empresa requieren, un 58% dijo que puede dar sin esperar a cambio y un 37%, dijo que depende de la situación. Aunque esta sea la percepción de los empleados, siempre es necesario reconocer y retroalimentar a las personas.

Gráfica 23



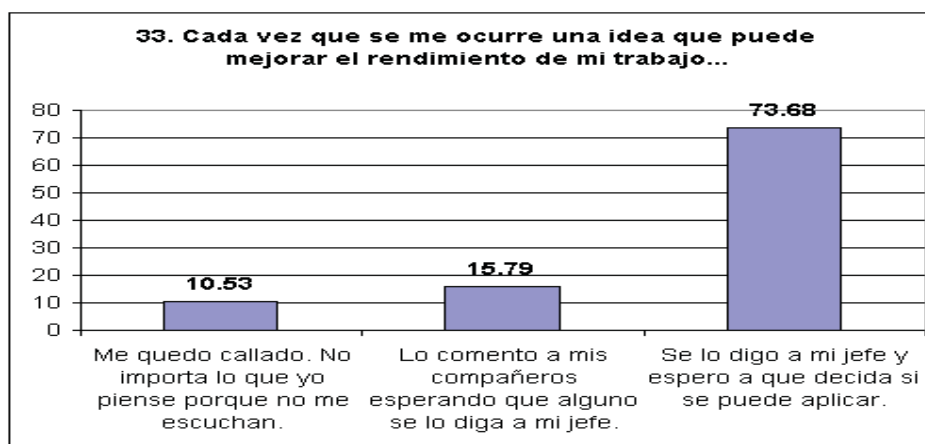
El personal, no siente que la gerencia les de el reconocimiento necesario en cuanto a tomar en cuenta las sugerencias que éstos puedan tener, ya que un 42% dijo que no era importante que la gerencia escuche las sugerencias ya que nunca los pondrían en práctica, un 21% dijo que no le importa si toman en cuenta o no las opiniones.

Gráfica 24



Cuando hay plazas vacantes en la empresa, la gerencia, según un 63%, las llena ascendiendo personal en cuanto a experiencia. Un 21%, dijo que estas plazas se llenan de ascensos y un 15% dijo que las plazas se llenan contratando nuevas personas. La empresa brinda oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Gráfica 25



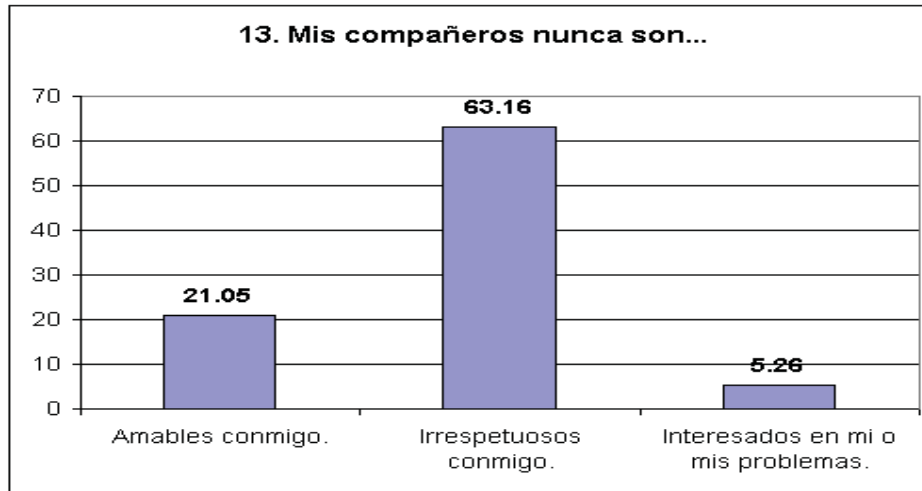
Los canales de comunicación en la empresa están abiertos, ya que al responder por la actitud que los empleados toman al tener ideas para mejorar el rendimiento del trabajo, el 74%, dijo que se lo comentan a su jefe y esperan a que éste decida. Sin embargo hay un 16% que dice que se lo comenta a los compañeros pero les pide que no lo digan a nadie. Un 10% dijo que se queda callado porque nunca lo escuchan.

El RECONOCIMIENTO es un factor fundamental para motivar a las personas. El personal comentó, según los resultados, que la gerencia debe prestar más atención a lo que los empleados tienen que decir en cuanto a sugerencias para mejorar el ambiente laboral y el desempeño de cada uno.

Aunque el personal es capaz de hacer nuevas tareas sin esperar nada a cambio, éste considera que la gerencia debiera retroalimentar positivamente al personal. En cuanto a la promoción interna, el personal dijo que esto sí sucede en ésta empresa, y a quienes ascienden es a las personas que tienen mas experiencia para ocupar un puesto de trabajo.

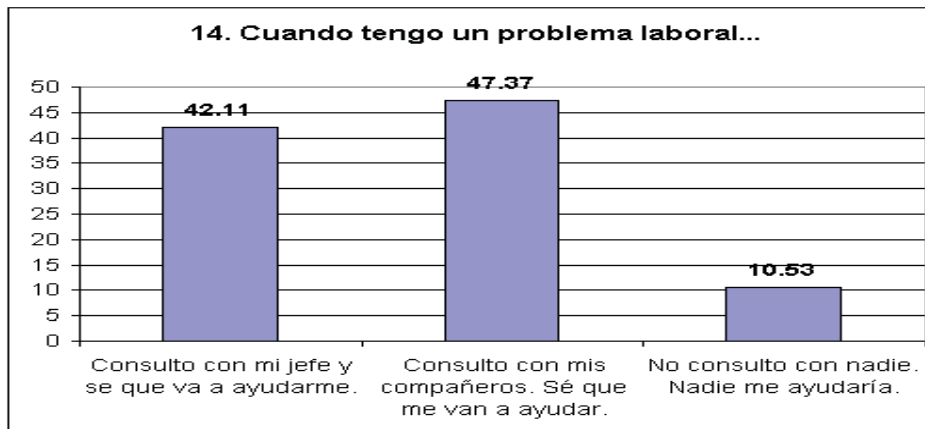
FACTOR: RELACIONES INTERPERSONALES

Gráfica 26



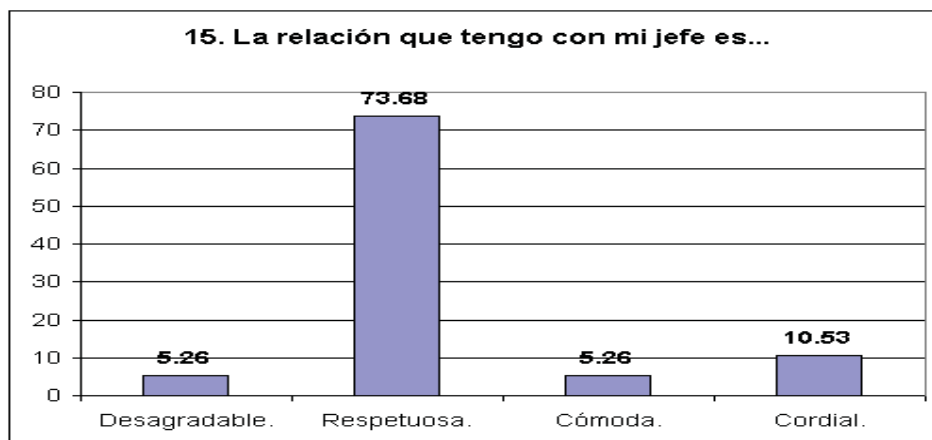
El personal, en cuanto a la relación con sus compañeros, 63% dijo que éstos nunca son irrespetuosos con otros. 21% dijo que los compañeros nunca son amables y un 5% dijo que éstos nunca muestran interés en los problemas de los otros. Existe una buena calidad de relación entre los colaboradores, tomando en cuenta que éstos son compañeros de trabajo.

Gráfica 27



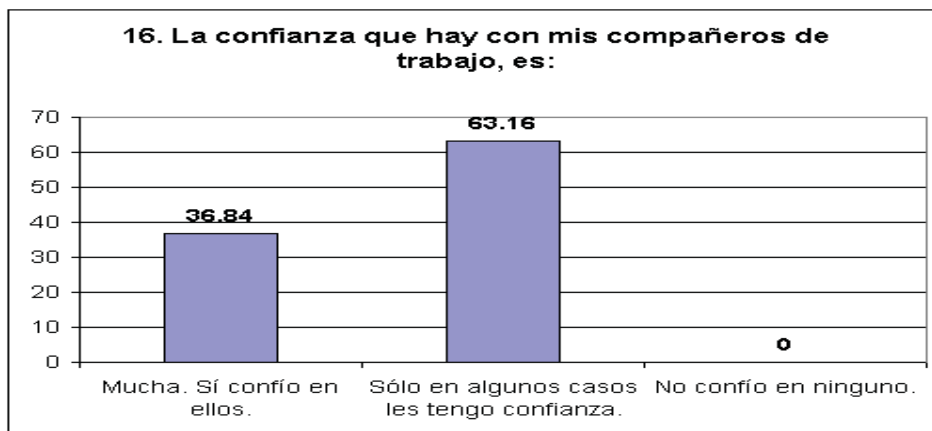
En cuanto a los problemas laborales, un 47%, consulta con sus compañeros teniendo la certeza de que éstos les van a ayudar. Un 42% parece tener mas confianza con su jefe y con él consulta. Un menor porcentaje (10%) dijo que no consulta con nadie porque sabe que no obtendrían respuesta.

Gráfica 28



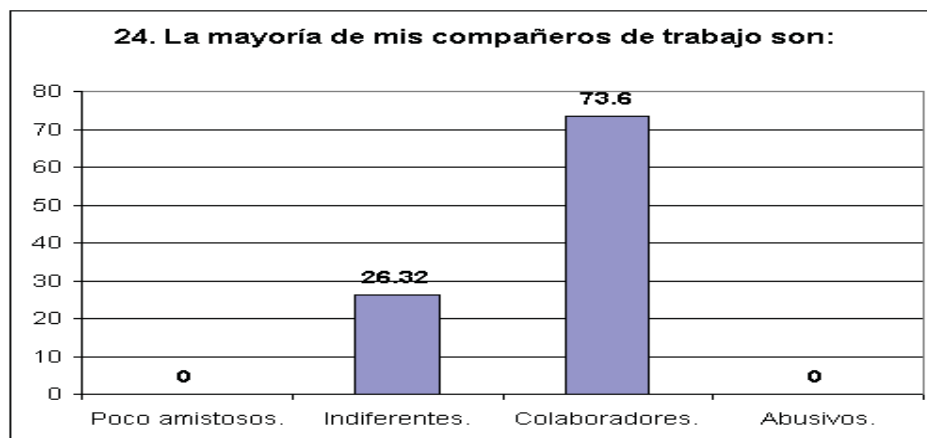
El tipo de relación que tienen los colaboradores de esta empresa es respetuosa en un 74%, cordial en un 11%, cómoda en un 5%, y desagradable en un 5%, también. Nuevamente se observa la tendencia hacia que es un pequeño grupo que no se siente a gusto dentro de la empresa.

Gráfica 29



Aunque las relaciones sean respetuosas, el nivel de confianza que existe es poco. Un 63% del personal dijo que sólo tiene confianza con sus compañeros en algunos casos. Un 37%, dijo que sí confía mucho en ellos. La relación laboral, es mejor que se lleve tal y como los colaboradores la presentan: sólo en algunos casos tienen confianza.

Gráfica 30

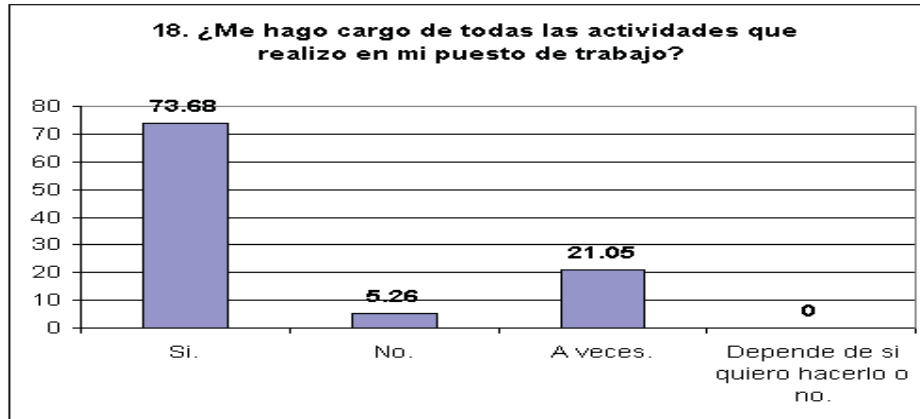


Dentro del ambiente laboral, el reconocimiento no es tan importante para los empleados, ya que pueden dar sin esperar nada a cambio. Sin embargo, el 73% del personal, describe a sus compañeros como colaboradores. Mientras que un 26% dijeron que éstos, son indiferentes.

La calidad de las RELACIONES INTERPERSONALES en ésta empresa, es agradable, respetuosa y cordial. El personal sabe que en el momento que necesiten algo, sus compañeros van a colaborar en lo que sea necesario. Es positivo que la relación que tienen las personas de ésta empresa, no es de muchas confianza, es estrictamente laboral, y no personal. Esto incide directamente en la objetividad en el cumplimiento de reglas y procesos.

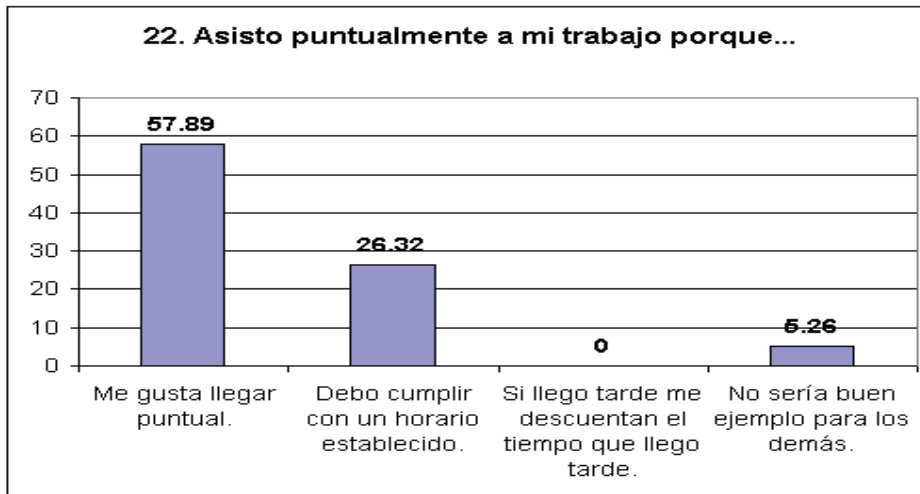
FACTOR: RESPONSABILIDAD

Gráfica 31



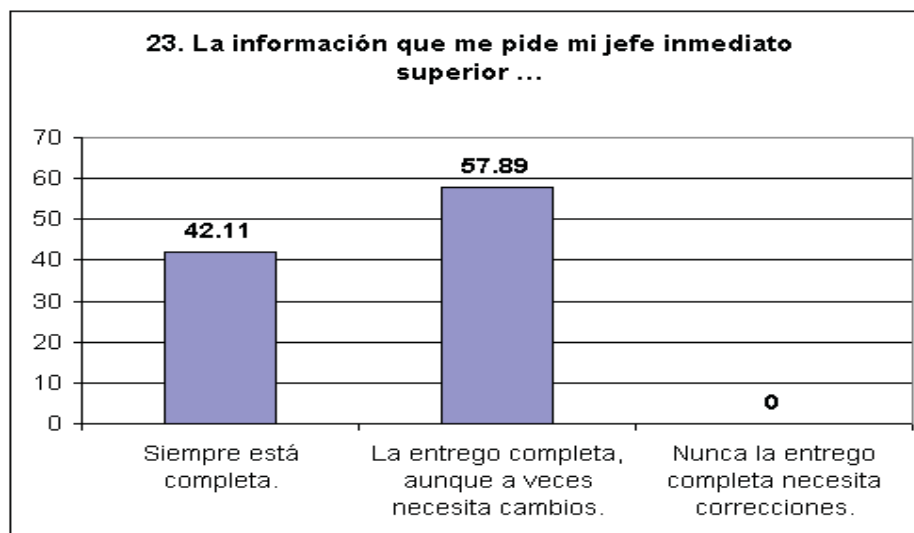
Dentro de la responsabilidad hacia las actividades del puesto de trabajo, un 73%, dijo que sí se hacen cargo de todas las actividades que les concierne su puesto. Un 21%, dijo que a veces se hace cargo y un 5%, definitivamente, dijo que no se hacen responsables por todas las actividades de su cargo. En esta pregunta, nadie mostró rebeldía respondiendo "Depende de si quiero hacerlo o no".

Gráfica 32



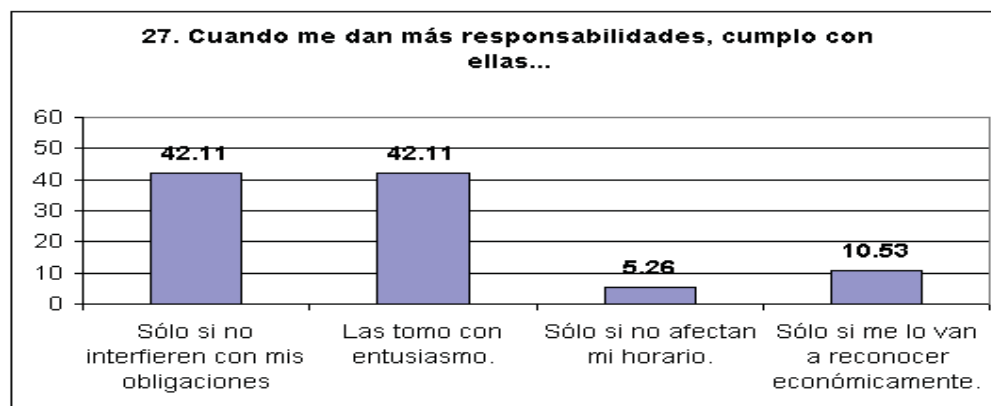
La responsabilidad se determina por mucho factores, siendo uno de estos la puntualidad para asistir a las labores. En éste aspecto el 58% del personal dijo que asiste puntualmente a su trabajo, porque les gusta estar a tiempo. Un 26%, dijo que llegan puntuales porque deben cumplir con un horario de trabajo. Un 5% dijo que llegar tarde, no sería un buen ejemplo para los demás. Por lo que se infiere que al personal de ésta empresa, le gusta su trabajo y por los mismo, siempre está a tiempo, ya que no hay descuentos por llegadas tarde.

Gráfica 33



Cuando de entregar reportes al jefe inmediato superior se trata, el personal dijo en un 58% que siempre la entrega completa aunque algunas veces necesite algunos cambios. El 42% del personal, respondió que ésta información siempre está completa. Los colaboradores tienen parámetros establecidos para entrega de información y aunque necesite algunos cambios, esta siempre es entregada cuando se solicita.

Gráfica 34



En virtud del reconocimiento y la responsabilidad, cuando al personal de ésta empresa, se le asignan nuevas tareas, un 42% dijo que las toma con entusiasmo. Un 42% dijo que la toma sólo si estas nuevas responsabilidades no interfieren con sus obligaciones. Un 10% necesitando reconocimiento, las acepta sólo si les van a dar dinero a cambio. Un porcentaje mínimo (5%), dijo que las toman sólo si éstas no van a afectar el horario de trabajo.

La **RESPONSABILIDAD** es el compromiso que tiene el personal para responder a sus obligaciones. El personal de ésta empresa, se hace cargo completamente de todas las actividades que le han sido asignadas en su puesto de trabajo, demostrándolo con puntualidad, respeto, calidad del trabajo y colaboración en cuanto a la asignación de nuevas tareas.

FORMALIZACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

Este estudio permite saber cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problemas de comunicación confrontan, cómo funcionan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes.

A través de éste trabajo de investigación y por medio de los resultados obtenidos acerca de los factores que determinan el clima organizacional en una empresa como Uniformes de Michoacán.

- Se concluye que de los factores evaluados, los que determinan el clima organizacional en ésta empresa son motivación, relaciones interpersonales, identificación con la empresa, percepción general y responsabilidad, factores que afectan positivamente las áreas de trabajo.
- Se concluye que el personal de ésta empresa, está motivado y esto los ayuda a cumplir con los horarios de trabajo establecidos y las tareas asignadas por los jefes. Parte de la motivación que tienen los colaboradores es la relación que existe con los compañeros de trabajo y jefes, así como la estabilidad y oportunidades de desarrollo que ofrece la empresa.
- Por otro lado, se concluye que los factores que podrían mejorar dentro de la empresa para que no afecte el clima organizacional de manera negativa, son autonomía y reconocimiento.
- Finalmente, se concluye que los empleados se desenvuelven en un ambiente cómodo y seguro para trabajar, que les brinda oportunidades de desarrollo. Esto es positivo en cuanto al desempeño del empleado se refiere, ya que influye directamente en sus actividades y se relaciona directamente con la actitud con las que las lleva a cabo, y por lo consiguiente con la rentabilidad de la empresa.

PROPUESTAS ALTERNATIVAS

- Mantener las condiciones de trabajo que hasta ahora se han dado dentro de la empresa, ya que éstas mantienen motivado al personal y les permitirá seguir trabajando efectivamente.
- Se exhorta al gerente de ésta empresa, que permita que los empleados tomen ciertas decisiones para implementar una cultura de autonomía en la toma de éstas y darle al empleado la confianza que se merece. Además, promoviendo la toma de decisiones por parte del empleado, se aumenta el nivel de satisfacción y autorrealización dentro de la empresa.
- Los canales de comunicación se deben mantener abiertos para poder conservar la motivación y el buen desempeño por parte de las personas que trabajan para ésta empresa. Para éste fin, se pueden realizar reuniones con el personal o implementar buzones de sugerencias.
- Por otro lado, se debe implementar un programa de retroalimentación positiva y/o políticas de incentivos, ya que, aunque el personal es capaz de hacer nuevas tareas sin esperar nada a cambio, éste considera que la gerencia debería interesarse un poco mas en las tareas que se realizan.
- También se recomienda detectar cual podría ser el malestar de un pequeño grupo de colaboradores, que a lo largo de el trabajo de investigación, mostró no estar a gusto dentro de la empresa, para que los directivos puedan tomar las decisiones adecuadas que permitan, al resto del personal, continuar sintiéndose a gusto dentro de la organización.

Sin olvidar que la perspectiva de un gerente moderno, es quién construye un clima de trabajo agradable, despierta potencialidades, se convierte en un verdadero amigo de su gente, considerando que la capacitación y la confianza son nuevos valores para dirigir, creando un clima de aprendizaje, libertad para aprender y para equivocarse y mejorar, para crear, tener iniciativa y creatividad para aportar ideas innovadores, el gerente baja al llano aprende con ellos, reconoce que se equivoca y se acerca a ellos para sentir sus “*Humores*” y “*Convive con ellos*”, este sentido humano marca la diferencia y afianza los valores corporativos

ANEXOS

CUESTIONARIO

1.- La supervisión que recibo de mi jefe:

- a) Me incomoda b) Me gusta, siento que se interesa en lo que hago.
- c) Me da igual si me supervisan o no.
- d) Me gusta que me digan si mi trabajo está bien.

2.- Mi jefe, ¿me deja tomar decisiones?

- a) Sólo cuando no son decisiones tan importantes.
- b) Nunca puedo tomar decisiones.
- c) Siempre debo consultar a mi jefe.

3.- Considero que mi jefe es:

- a) Quien me deja hacer mi trabajo como yo considero que es mejor.
- b) Siempre busca errores en mi trabajo y nada le parece.
- c) A quien le gusta tener el control, pero acepta sugerencias.

4.- Cuando me asignan una tarea que nunca he hecho antes....

- a) Mi jefe nunca me deja supervisar y me critica constantemente.
- b) Como es una tarea nueva, mi jefe me orienta cuando sabe que lo necesito.
- c) Sólo me dice qué es lo que tengo que hacer y se olvida de mí.

5.- Si pudiera cambiar de trabajo lo haría por:

- a) Mejor salario. b) Otro puesto.
- c) No lo haría. d) No lo he pensado.

6.- Cuando tengo que decir donde trabajo....

- a) Lo hago con entusiasmo. b) Lo hago con un poco de vergüenza.
- c) No lo digo y cambio el tema.

7.- Trabajar en ésta empresa, me produce....

- a) Disgusto. Estoy aquí solo por necesidad.
- b) Alegría y Satisfacción. Me gusta lo que hago.
- c) Indiferencia. Lo que importa es tener trabajo.

8.- Si me ofrecieran otro trabajo, yo...

- a) Lo tomaría si pensarlo dos veces. Cualquier cosa es mejor que estar aquí.
- b) Sólo me iría si me ofrecieran algo mejor de lo que tengo.
- c) Por nada me iría a trabajar a otro lugar.

9.- Lo que más me gusta de trabajar en esta empresa, es:

- a) Que es un lugar estable para trabajar.
- b) Que mis compañeros y jefes hacen que todo sea agradable aquí.
- c) Es una empresa que brinda oportunidades de crecimiento.

10.- Los domingos ¿me siento aburrido y molesto por que sé que al día siguiente tengo que iniciar otra semana de trabajo?

- a) Si.
- b) No.
- c) Algunas veces.

11.- Las actividades que realizo en mi puesto de trabajo...

- a) Las hago por que estoy obligado a hacerlo.
- b) No representan una carga para mí.
- c) Son una molestia.

12.- Si pudiera tomar otro trabajo ganando lo mismo, ¿lo tomaría?

- a) No. Me siento satisfecho en este trabajo.
- b) Si. Inmediatamente lo haría.
- c) No sé si lo haría.

13.- Cuando tengo una idea que considero puede beneficiar a la empresa, yo:

- a) La comunico inmediatamente.
- b) Se lo digo a mis compañeros y les pido que no lo digan a mi jefe.
- c) Me olvido de mi idea. Nunca sería tomada en cuenta.

14.- Si otra empresa me ofreciera el mismo tipo de trabajo, yo....

- a) Lo tomaría sin pensarlo.
- b) Sería una oportunidad para salir de esta empresa.
- c) No lo aceptaría.
- d) Tendría que tener motivos fuertes para aceptarlo.

15.- Mi espacio de trabajo es:

- a) Seguro sólo para trabajar.
- b) Inseguro para trabajar.
- c) Me da igual si es seguro o no.
- d) Es agradable.

16.- Considero que mi trabajo...

- a) Aporta productividad a la empresa.
- b) No es necesario para la empresa.
- c) No se si es importante.

17.- La empresa brinda a sus empleados:

- a) Un ambiente cómodo para trabajar.
- b) Un lugar donde se puede estar a gusto.
- c) Sólo es un lugar para trabajar.

18.- El trabajo que yo hago dentro de la empresa:

- a) Contribuye al desarrollo de la comunidad.
- b) Sólo contribuye a los intereses de la empresa.
- c) Me ayuda a desarrollarme como persona.
- d) No contribuye con nada ni con nadie.

19.- Esta empresa es:

- a) Un lugar agradable para trabajar.

- b) Un lugar incómodo para trabajar.
- c) Me da igual. Solo trabajo aquí.

20.- En general, ¿considero que las empresas, dan a sus empleados el trato que se merecen?

- a) No sé.
- b) Si.
- c) No.
- d) Casi nunca.
- e) Sólo cuando le conviene a la empresa.

21.- En su opinión, ¿Cómo trata ésta empresa a sus empleados?

- a) Hay empresas que se interesan más en el personal.
- b) Esta empresa nos trata bien.
- c) Esta empresa nos trata mejor que otras.

22.- ¿Le gusta que le reconozcan y agradezcan constantemente los sacrificios y esfuerzos que hace por los demás?

- a) No. Yo puedo dar sin esperar nada a cambio.
- b) Si. Cuando doy algo, tengo que recibir algo a cambio.
- c) A veces. Depende de la situación.

23.- Para mí no es importante si la gerencia escucha o no mis opiniones, porque:

- a) Aunque me escuche, no las pondría en práctica.
- b) Ni siquiera las tomarían en cuenta.
- c) Aunque yo de mi opinión, me dirían que en ese momento no tienen tiempo.
- d) No me importa si toman en cuenta mis opiniones, o no.

24.- Cuando hay puestos vacíos que yo quisiera ocupar, ¿cómo se ocupan?

- a) Contratan nuevas personas.
- b) Ascendiendo empleados antiguos.
- c) Escogiendo a quien lo merece según su experiencia, habilidad y servicio.

25.- Cada vez que se me ocurre una idea que puede mejorar el rendimiento de mi trabajo....

- a) Me quedo callado. No importa lo que yo piense por que no me escuchan.
- b) Lo comento a mis compañeros esperando que alguno se lo diga a mi jefe.
- c) Se lo digo a mi jefe y espero a que se decida si se puede aplicar.

26.- Mis compañeros nunca son....

- a) Amables conmigo.
- b) Irrespetuosos conmigo.
- c) Interesados en mí o mis problemas.

27.- Cuando tengo un problema laboral....

- a) Consulto con mi jefe y se que va a ayudarme.
- b) Consulto con mis compañeros. Se que me van a ayudar.
- c) No consulto con nadie. Nadie me ayudaría.

28.- La relación que tengo con mi jefe es....

- a) Desagradable.
- b) Respetuosa.
- c) Cómoda.
- d) Cordial.

29.- La confianza que hay con mis compañeros de trabajo, es:

- a) Mucha. Sí confío en ellos.
- b) Sólo en algunos casos les tengo confianza.
- c) No confío en ninguno.

30.- La mayoría de mis compañeros de trabajo son:

- a) Poco amistosos.
- b) Indiferentes.
- c) Colaboradores.
- d) Abusivos.

31.- ¿Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo?

- a) Sí.
- b) No.
- c) A veces.
- d) Depende de si quiero hacerlo o no.

32.- Asisto puntualmente a mi trabajo porque....

- a) Me gusta llegar puntual.
- b) Debo cumplir con un horario establecido.
- c) Si llego tarde me descuentan el tiempo que llego tarde.
- d) No sería buen ejemplo para los demás.

33.- La información que me pide mi jefe inmediato superior...

- a) Siempre está completa.
- b) La entrego completa, aunque a veces necesita cambios.
- c) Nunca la entrego completa necesita correcciones.

34.- Cuando me dan más responsabilidades, cumplo con ellas...

- a) Sólo si no interfieren con mis obligaciones.
- b) Las tomo con entusiasmo.
- c) Sólo si no afectan mi horario.
- d) Sólo si me lo van a reconocer económicamente.

FUENTES DE INFORMACIÓN

PHEGAN, B. (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial

Litwin y Stinger. Citado por ROBBINS, STEPHEN (1999) Comportamiento Organizacional.

Felcman I. "CULTURAS ORGANIZACIONALES PÚBLICAS. EL CASO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL"

Harrington y otros, "PUTTING PEOPLE VALUES TO WORK" The McKinsey Quarterly, 1996 No. 3, pp. 163-167

García S. y Dolan S. "LA DIRECCIÓN POR VALORES" McGrawHill, 1997

Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "VALORES ORGANIZACIONALES"

Tomás Calleja. Internet www.lanacion.com.ar

www.google.com.mx

www.monografias.com