



UNIVERSIDAD MICHOACANA



DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

*“Diagnóstico del clima laboral en la empresa Lealgil
y Cía., S.A de C.V.”*

T E S I N A

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

PRESENTA

Eunice Montejo López

ASESORA

Doctora Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz

*Morelia, Michoacán.
Octubre de 2011*

INDICE

| | |
|---|----|
| Introducción | 3 |
| Planteamiento del problema | 6 |
| Hipótesis | 6 |
| Justificación | 7 |
| Objetivos | 8 |
| | |
| Capítulo 1.- Generalidades de la Organización | |
| 1.1 La organización | 9 |
| 1.2 Concepto de organización | 10 |
| 1.3 Influencia de la organización en los individuos que la integran | 11 |
| 1.4 Cultura organizacional | 14 |
| | |
| Capítulo 2.- El clima organizacional | |
| 2.1 Concepto de clima organizacional | 16 |
| 2.2 Dimensiones del clima organizacional | 18 |
| 2.3 Importancia de valorar el clima organizacional | 22 |
| 2.4 Tipos de climas | 23 |
| 2.5 Medidas del clima organizacional | 25 |

Capítulo 3.- Diagnostico y análisis del clima laboral, caso práctico.

Lealgil y Cía. S.A. de C.V.)

| | |
|-------------------|----|
| 3.1.-Antecedentes | 29 |
| 3.2. Organigrama | 33 |
| Recomendación | 34 |
| Conclusiones | 35 |
| Bibliografía | 36 |

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es el resultado de una investigación respecto de la problemática del clima laboral en la empresa Lealgil y Cía, S. A. de C.V., el cual es presentada como tesina para obtener el título de licenciada en administración.

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona datos acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Iniciamos con la hipótesis de que 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, redundará en una mejora en la eficacia y eficiencia de la organización, un mejor manejo de los recursos humanos, así como también mayores oportunidades para que las personas hagan de su trabajo una ocasión de dignificación.

Para tal fin se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

Los primeros capítulos se dedican a una compilación teórica de los conceptos que serán de utilidad para luego abordar la parte práctica. En el capítulo primero se realiza una aproximación al concepto de organización, resaltando la importancia del área de Recursos Humanos dentro de cualquier organización de que se trate y se desarrolla el concepto de cultura organizacional

En el capítulo segundo se describe lo que el clima organizacional significa para la empresa y sus integrantes, su relación con la percepción y las actitudes y consecuencias que, tanto para el empleado como para la organización, devendrían de un clima laboral inadecuado. En este capítulo, también se tratan los conceptos de calidad de vida laboral y de satisfacción laboral, que son pilares fundamentales para el desarrollo de un buen clima laboral; además se explora, los que a nuestro entender, constituirían los aspectos más relevantes a la hora de evaluar el clima laboral existente en una organización.

El tercer capítulo es desarrollado en el terreno de la investigación; las conclusiones reflejan los resultados más representativos del trabajo de campo y, del análisis de los mismos, se estima realizar un informe dirigido a la empresa para poder aportar elementos a los directivos para mejorar las condiciones laborales existentes.

Cabe aclarar, que debido a la situación económica, política y social que atraviesa actualmente nuestro país, vemos que las empresas también están involucradas en ésta crisis, padeciendo las consecuencias que ello implica y viviendo, día a día, un clima laboral de desmotivación y tensión. Por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por ésta situación. Por lo tanto, en la medida en que la economía de nuestro país no

logre superar los angustiosos retos que enfrenta en la actualidad, será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor.

Planteamiento del problema

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. 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. De esta forma, me propongo identificar los factores que influyen para tener un buen o mal clima dentro de la empresa y sus consecuencias, para luego realizar un diagnóstico en una empresa del sector privado de la ciudad.

Hipótesis

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. 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.

Justificación

La importancia de la realización de esta investigación, radica en que el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización.

Los tiempos cambian, y las sociedades y sus necesidades también; así como la nueva era del conocimiento implica que las empresas sean más o menos competitivas según la gestión del capital intelectual, un componente vital de este activo intangible es el clima organizacional; el fruto de la relación de la empresa con sus empleados en el día a día, la gestión de las normas internas, la comunicación interna, la capacitación según necesidades, la retribución por desempeño y los beneficios y todas las acciones y procesos que afecten el ambiente de trabajo, entre otras.

En efecto, la satisfacción y retención de los empleados es una de las principales preocupaciones de los departamentos de Recursos Humanos en la actualidad, ya que es conocido que un ambiente laboral ameno, con una cultura

que promueva el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la tarea es una fuerte ventaja competitiva.

A partir del conocimiento de los factores que influyen en el clima organizacional, el gerente, administrador o responsable de la dirección de una empresa puede planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia en la organización.

Objetivos

a) General

El estudio de los principales efectos asociados con el clima laboral, evidenciar que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan, entre otros, los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.

Enfatizar que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso, y que el conocimiento de los diversos factores que influyen en el *clima organizacional* desentraña los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

b) Especifico

Realizar un diagnóstico en base a la investigación de campo, dentro de una empresa de la iniciativa privada, identificando cada uno de los factores que influyen en el mismo, formular conclusiones y finalmente realizar sugerencias para en su caso, mejorar el clima dentro de la organización.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 La Organización.

Siempre han existido relaciones de trabajo entre los hombres que viven en sociedad, en la Revolución Industrial se tomó conciencia de la precaria situación de los obreros y trabajadores asalariados, fenómeno que tuvo sus inicios en la modernidad, sembrándose la inquietud de mejorar las condiciones de los trabajadores sin descuidar el mejoramiento de la producción; y aunque inicialmente no se avanzó mayormente en estos aspectos, los conflictos obreros, por una parte, y los industriales aplicando parte de sus excedentes de bienes y conocimientos, por otra, procuraron la satisfacción de los trabajadores, buscando darles mejores salarios y prestaciones así como una reducción considerable en los horarios de trabajo.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan consideramos de vital importancia definir a la

misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral.

1.2 Concepto de Organización.

Una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas”.¹ Está constituida por tres elementos fundamentales: personas, objetivos y procedimientos.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos humanos, financieros, técnicos y materiales. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad, cuya actuación refleja la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial. Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los

¹ ROBBINS, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, México, 1999, pág.2.

mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización”.²

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable; pero, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

1.3 Influencia de la organización en los individuos que la integran.

Es de vital importancia delimitar qué estrategia define a la organización, es decir, cuál es su actividad, o a cuál se quiere dedicar y qué clase de organización quiere ser. Esto se logra a través de la definición de su misión, sus metas y sus objetivos alcanzables.

Las organizaciones, además, poseen estructuras de autoridad, que definen quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas para tomar decisiones; por lo tanto esta estructura determina qué lugar ocupa un individuo cualquiera en la organización, distribuye las responsabilidades, determina quién es el líder formal y cuáles son las relaciones formales entre los grupos. De esta manera, el conjunto de puestos en una organización se ordena en función de la jerarquía, que proviene de la carga de autoridad y responsabilidad que cada puesto tiene.

² SHERMAN, Arthur W. Jr., BOHLANDER, George W., “Administración de los Recursos Humanos”, Ed. Iberoamérica, 1994, Pág. 4.

Las estructuras ordenan a las organizaciones, son el sostén, tienen firmeza y permanencia en el tiempo, son el conjunto de puestos que se relacionan entre sí y se distribuyen según determinados criterios, pueden pasar por las distintas tareas, por la distribución geográfica o por el tipo de clientes que se atiende. Entre los diseños organizacionales más comunes se encuentran: “la estructura simple, caracterizada por un bajo grado de departamentalización, grandes tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización, la más común es la del pequeño empresario”, “la burocracia, cuya estructura se caracteriza por tareas operativas altamente rutinarias logradas a través de la especialización, normas y reglamentos muy formalizados, estandarización del trabajo y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”; y “la estructura matricial, la cual crea líneas duales de autoridad, combinando la departamentalización funcional y la de producto”.³

No podemos percibir a simple vista la estructura completa de una organización, es por ello que se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización, éstos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en que se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuanto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

³ ROBBINS, Stephen P, Op. Cit; Págs. 488, 489,490

Es de esencial importancia el marco laboral físico impuesto a las personas por elementos externos, que tiene repercusiones importantes en el comportamiento de las mismas; entre los elementos influyentes podemos mencionar la distribución física del espacio laboral y la del equipo, la cantidad de iluminación, entre otras.

Una categoría de análisis de las organizaciones es el tamaño, el mismo se mide a través del número de empleados que, en forma permanente, trabajan en la empresa; el tamaño afecta significativamente la estructura que la organización presenta. Con esto nos estamos refiriendo a si se trata de una organización pequeña, mediana o grande.

Por último, es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Todas estas condicionantes organizacionales, expuestas anteriormente, crean tanto obstáculos como facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización; por ello, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización en la que está inserto.

Para una organización es necesario conocer el impacto que los individuos ejercen sobre la misma. Para poder comprender ésta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas

de valores arraigados en las personas, por lo tanto, todo lo que se puede hacer es aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo.

1.4 Cultura organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales, materiales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta algunos teóricos del tema adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles: cómo vestimos en el trabajo, cómo se distribuye el espacio, pero también, manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

A medida que el tiempo pasa, estas presunciones se van arraigando, los comportamientos repetitivos se convierten en valores y así, cuando una

presunción se afianza en un grupo, sus miembros considerarán inaudita una conducta basada en alguna otra premisa.

La cultura organizacional “se refiere a un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras”.⁴

⁴ ROBBINS, Stephen P.; op. Cit.; Pág. 595

CAPITULO II

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Concepto de clima organizacional

Desde que el tema de clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: ambiente, atmósfera, clima organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas son sólo algunos ejemplos:

- El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo (instalaciones), así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo.
- Otro enfoque vincula el clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización.
- La definición más utilizada hace referencia a la naturaleza multidimensional del clima, asumiendo la influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.⁵

⁵ BRUNET, Luc, "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", Ed. Trillas, México, 1992

- “El clima laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización”.⁶
- “El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno”.⁷

Las anteriores definiciones del clima organizacional, explican que:

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

⁶ GONÇALVES, Alexis P., “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet, 1997.

⁷ Ibidem

2.2 Dimensiones del clima organizacional

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

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:⁸

- 1) Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- 2) Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- 3) Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- 4) Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- 5) Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- 6) Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

⁸ Likert R Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organizations, París, 1974.

- 7) Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- 8) Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:⁹

- 1) Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- 2) Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- 3) Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- 4) Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- 5) Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- 6) Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:¹⁰

⁹ Litwin, G. y Stringer, R. Motivation and organizational climate, Harvard Business School, 1968.

¹⁰ Pritchard, R. P y Karasick, B. W. The effects of organizational climates, personal psychology, 1972, pags 447-445.

- 1) Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- 2) Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- 3) Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- 4) Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- 5) Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- 6) Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- 7) Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- 8) Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- 9) Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- 10) Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- 11) Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:¹¹

- 1) Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- 2) Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3) Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- 4) Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- 5) Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet¹² afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.

¹¹ Bowers, D.G. y Taylor, J.C., Survey of organizations, Institute for social research, University of Michigan, Michican, 1970.

¹² Brunet, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. México. 1997

2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

2.3 Importancia de valorar el clima organizacional

Dentro del proceso de evolución y desarrollo de una organización se considera importante el estudio del clima laboral. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, estriba en la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización. Para este menester, es necesario crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

- ✓ Niveles de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de empresa.
- ✓ Nivel de conflictos que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral.
- ✓ Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades.

Una valoración del clima laboral nos permite:

- ✓ Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoración de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en una organización (supervisión, metodologías, estructura, etc.)

- ✓ Poder disponer de información sobre las condiciones laborales.
- ✓ Incentivar la participación en las diversas actividades del sistema.
- ✓ Potenciar los mecanismos de comunicación y de relación.
- ✓ Obtener una visión integradora de la organización.

Así pues, la valoración del clima es vital para la organización, porque presupone una gestión activa que posibilita:

- ✓ Prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
- ✓ Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
- ✓ Determina procesos de resolución de problemas.
- ✓ Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

2.4 Tipos de climas

a) Clima de Tipo Autoritario

Autoritarismo explotador: se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

Autoritarismo Paternalista: se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control; en éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado; la mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta; sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

b) Clima de Tipo Participativo

Consultivo: se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados; existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

Participación en grupo: existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos; el punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El

funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

2.5 Medidas del clima organizacional

La medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir, desde el individuo, desde el grupo o desde la organización. Así pues, consiste en establecer qué variables y contenidos deben medirse en el clima. Según los estudios realizados en el ámbito de la empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de méritos que los individuos persiguen y, que podemos resumirlos a continuación:

- Salud: Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, médicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
- Equidad: Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.
- Seguridad: Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.

- Nivel de expresiones: Sistemas y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.
- Nivel de ingresos: El nivel retributivo y compensaciones específicas.
- Calidad de actividades: Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, con los compañeros, entre otros.
- Nivel de formación: Nivel de programas de formación en la empresa.
- Prestigio: Hace referencia a la imagen de la organización, al grado de implicación e identificación.

En general, se comprueba que existen variadas dimensiones entre los distintos instrumentos de medida, pero la mayoría de los autores se centran en las siguientes unidades de análisis; el individuo, la estructura, las funciones y las estrategias y nuevas tecnologías:

- Estructura: Sistemas de establecimiento de objetivos y procedimientos.
- Autonomía: Opciones de decisión personal a la hora de actuar en ámbito laboral.
- Sistemas de remuneración: Métodos que se aplican para implantar estos sistemas.
- Relación con la supervisión: Relación entre jefes y subordinados.
- Niveles de resolución de conflictos: Grado de coordinación y cooperación a la hora de afrontar problemas y dificultades entre los equipos de trabajo y la dirección.

Además de los cuestionarios, se plantea la opción de valorar las diversas dimensiones de este constructo a través de observadores externos y a través de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas.

Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas. Este método plantea sus inconvenientes, pues recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes de la organización.

Otro dato es la falta de información a través de las percepciones de los miembros, lo cual puede establecer una dificultad para determinar en qué medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentado en las valoraciones del observador. No obstante, se plantea que existe una correspondencia significativa entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros.

Otra medida interesante del clima es la que se realiza a través de los grupos, como un conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo. Bajo esta visión, la teoría de los sistemas socio-técnicos promueve la formación de los denominados grupos autónomos de trabajo que constituyen el empuje de la incursión y utilización de los grupos en las organizaciones; estos grupos en el ámbito de trabajo proporcionan una opción para el cambio, pues permiten detectar en forma rápida las deficiencias y proponer soluciones; así mismo favorecen la satisfacción de los individuos, facilitan el aprendizaje y la adquisición de las destrezas y habilidades para el desempeño laboral, potencian el compromiso y la implicación en la tarea y con la organización, logrando con todo esto poder ofrecer una mayor calidad de los servicios.

El estudio del clima a través de la valoración de los grupos permite ofrecer una visión relevante de la organización, determinando la formación de los subgrupos, su marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales, es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL, CASO PRÁCTICO.

(Lealgil y Cía. S.A. de C.V.)

Como trabajo de campo, decidimos encontrar una empresa que nos permitiera realizar un análisis de clima laboral donde poder aplicar los contenidos de nuestro marco teórico; habiendo mantenido una conversación con un empleado de la empresa Lealgil y Cía S. A. de C.V. quien nos puso en conocimiento de la flexibilidad de dicha empresa para éste tipo de investigación.

3.1 Antecedentes

La emoción de un recuerdo, de una herencia de trabajo y de preocupación por mantener un negocio que sirve a cada uno de los miembros que integran el servicio como una gran familia, son los principios y valores de una gran empresa en el ramo papelerero que tiene 27 años de pie con distintivo en la ciudad por su honradez y trato humano, sinónimo de “Lealgil”.

Las generaciones que pasaron por este negocio no sólo comprenden a las de sus propietarios, sino que se distinguen por reconocer cada elemento del entorno, desde la familia de colaboradores hasta los clientes que vuelven al lugar donde recibieron un trato que los hace retornar a la negociación, describe su actual propietaria con profunda emoción por el recuerdo, Susana Gil Arroyo.

Don Antonio Gil Cardona, quien era originario de Puruándiro, radicó en Morelia cuando reposaba en los instantes de su adolescencia; doña Pili Arroyo, en tanto, nació en el legendario y pintoresco Cuitzeo y así, bebé, sus padres la llevaron a la capital michoacana. Dos vidas y una ruta, una familia, la de los Gil

Arroyo, quienes al cabo del tiempo se convirtieron en empresarios con trayectoria.

Ya sentada en la banca de las añoranzas, Susana y Josefina Gil Arroyo evoca aquellos tiempos, la etapa en que su padre se incorporó a la Secretaría de Salubridad y Asistencia, para posteriormente, ya con el espíritu empresarial, incursionar con camiones que viajaban de Morelia a Huetamo.

Cuando Dámaso Cárdenas del Río fue gobernador de Michoacán, don Antonio Gil Cardona resultó electo diputado; sin embargo, dejó la política para cumplir una responsabilidad laboral en CEIMSA.

Finalmente, su amigo y compadre Alfonso Valdés, propietario de Papelería La Moderna, le aconsejó fundar un negocio del mismo ramo que el suyo. Motivado por las conversaciones que entablaron, don Antonio preparó las instalaciones y el mobiliario en avenida Madero Poniente, esquina Nicolás Bravo, en el Centro, de la ciudad de Morelia, hasta que en septiembre de 1962, inauguró su empresa.

De 1962 a 1971, don Antonio Gil Cardona y doña Pili Arroyo atendieron la empresa Papelería Madero, dejándola bajo la dirección de sus hijas Susana y Josefina, no sin antes aconsejarles que cada momento de sus existencias actuaran con honestidad y que no olvidaran que el negocio tenía una imagen excelente ante los proveedores y que los clientes merecían atención y respeto.

Sobre todo llegaron a sus hijos una mentalidad forjada con el ejemplo de ser personas dedicadas, trabajadoras, honestas y humanas, por lo que cuando decidieron retirarse traspasaron el negocio a sus hijas y cuñado.

Con la oferta de hacerse cargo de su propio negocio Jorge Leal Sánchez, quien trabajaba en la Ciudad de México en Ford Motors Company, su esposa Susana Gil y Josefina Gil, se asociaron para comprar esta papelería y trabajarla en el año de 1971.

Esta empresa fue la punta de lanza para otros espacios especializados, como ocurrió en 1978 se abrió sus puertas “La Educadora”, en plaza Rebullones, incluso fue de los negocios que inauguraron en lugar.

Un año más tarde llegó Lealgil en la transitada esquina de Santiago Tapia y Sebastián Lerdo de Tejada, donde surgió el momento de emprender nuevos proyectos y dejaron la sociedad de Papelería Madero.

De ahí comenzaron a ser pioneros en la adquisición de materiales especializados y de donde surgió un tercer proyecto en 1984, el Centro de Ingeniería y Dibujo, sobre todo, para dar abasto a las escuelas de Arquitectura de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, de la Universidad Vasco de Quiroga y de diseño gráfico de Instituto Valladolid.

Hacia 1988 las papelerías de Plaza Rebullones se trasladaron a Gilsa de avenida Lázaro Cárdenas, donde permanecían siendo de la familia hasta el año de su venta en el 2003, fue entonces que se volvieron a concentrar en Lealgil; pero ahora, expresa su propietaria, comenzó para ella el proceso de retiro y darle paso a sus hijos Susana, Jorge, Miriam y Gerardo, este último fue quien tomó las riendas del negocio.

Una gran forma de evocar toda una vida de trabajo y de integrar una gran familia ha sido este momento, comenta Susana Gil, en donde infinidad de emotivos recuerdos llegan desde las personas que colaboraron de manera

estrecha con esta empresa, tal como Eloísa Sánchez, quien desde que abrieron pertenece a este equipo de trabajo, ella misma expresó que esta ha sido su vida, “siento que aquí traigo una camiseta bien puesta soy parte del inventario, pero del inventario de la familia”.

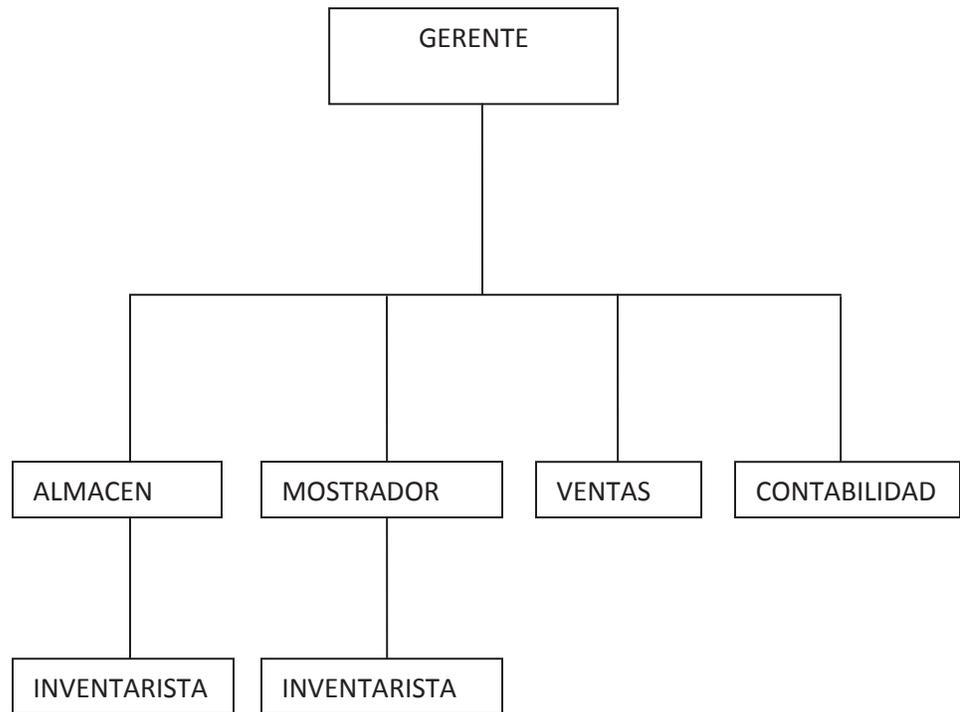
Lo mismo se evoca a una bella época en la que desde entonces se creía en las personas, como un joven contador que se encontraba con su despacho en la Plaza Rebullones, Humberto Suárez, una talentosa y entusiasta persona que por sus enormes capacidades llevo la contabilidad de estos negocios.

También ha visto el tiempo pasar en los materiales que se quedaron en desuso, pues en bodega se encuentran materiales como papel carbón, formas de hacienda, cintas de maquina manual, y ahora van poco a poco las cintas para maquina eléctrica y otros productos serán sustituidos por la tecnología como las computadoras que incluso en el diseño y arquitectura son innovaciones en el uso.

Esta es una vida de esfuerzo y dedicación que contiene muchos significados, tan solo el logotipo de LEALGIL son seis cubos que representan a Jorge Leal, Susana Gil, a sus hijos Miriam, Susana, Jorge y Gerardo, que en su centro están unidos por una estrella, que representa a un hijo fallecido y que está en el cielo.

Tratan de igual forma a niños o a personas adultas, a ricos o a humildes, por eso hay quienes regresan luego de ser niños a hacer grandes pedidos una otra vez.

3.2. Organigrama



Recomendaciones

- ✓ Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.
- ✓ Se debe crear un departamento de Recursos Humanos, ya que es un elemento muy importante en la organización, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- ✓ Considerar la implementación de programas respecto a evaluación del desempeño y diagnóstico de necesidades de capacitación.
- ✓ Fortalecer la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- ✓ Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias.
- ✓ Considerar un programa de capacitación que fomente la seguridad, higiene y prevención de riesgos. El cuidado de la salud de los empleados, no solo los beneficia a ellos, sino también a la empresa, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad. De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, sustitución de empleados lesionados, serían mayores que los que se destinarían a mantener un programa de higiene y seguridad.
- ✓ Crear un plan de emergencia ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados de cómo actuar en caso de emergencia.

Conclusiones

La crítica situación que atraviesa actualmente nuestro país, trae aparejada la difícil tarea para las empresas de revertir un clima laboral de tensión y frustración en uno de bienestar y satisfacción para sus empleados.

El clima organizacional a pesar de ser un factor difícil de cuantificar es la clave del éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello las instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

El clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos, gracias a la tecnología actual, que permite la realización de encuestas con un coste no demasiado elevado y la visualización de los resultados de forma fácil y cómoda.

Si conocemos que factores están afectando el clima, pero no hacemos nada, el esfuerzo se quedará en un bonito y costoso informe en la oficina de algún ejecutivo. Obtener resultados sobre la percepción del clima organizacional no garantiza el mejoramiento en el desempeño de la organización, para ello es necesario generar planes de acción que permitan subsanar oportunamente las áreas de atención.

Bibliografía

Bowers, D.G. y Taylor, J.C., Survey of organizations, Institute for social research, University of Michigan, Michican, 1970.

BRUNET, Luc, “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México,1992

GONÇALVES, Alexis P., “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet, 1997.

Likert R Le gouvernement participatif de l’entreprise, Collection Hommes et organizations, París, 1974.

Litwin, G. y Stringer, R. Motivation and organizational climate, Hrvard Business School, 1968.

Pritchard, R. P y Karasick, B. W. The effects of organizational climates, personal psychology, 1972, pags. 447-445.

ROBBINS, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, México, 1999, Pág.2.

SHERMAN, Arthur W. Jr., BOHLANDER, George W., “Administración de los Recursos Humanos”, Ed. Iberoamérica, 1994, Pág. 4.