UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA:

CLIMA LABORAL. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

PRESENTA:

SAMARIA BERMUDEZ DAMIAN

ASESOR:

MTRO. HUGO ALEJANDRO MIER SMITH

Morelia, Michoacán Abril de dos mil diecinueve.

AGRADECIMIENTOS

ANTE TODO MI AGRADECIMIENTO AL CREADOR POR DARME LAS FACULTADES DE CURSAR ESTA CARRERA QUE TANTO ME APASIONA, POR QUE AUNQUE LAS CIRCUNSTANCIAS Y MIS PRIORIDADES CAMBIARON DESPUES DE EGRESAR FINALMENTE TODO EL ESFUERZO MIO Y DE MIS PADRES LOS VEO REFLEJADOS Y SALDADOS AL CONCLUIR ESTE TRABAJO PARA LA REALIZACION DE MI TITULACION.

A MIS AMIGOS DE CARRERA, CON LOS CUALES COMPARTI MUCHISIMAS EXPERIENCIAS Y DE LAS CUALES APRENDI MUCHO.

AGRADECIMIENTOS TOTALES A MIS MAESTROS DE LOS CUALES ME LLEVO MUCHO APRENDIZAJE, EXPERIENCIAS Y ENRIQUECIMIENTO PERSONAL.

A MI AHORA ESPOSO, POR QUE DESDE EL INICIO SIEMPRE ESTUVO APOYANDOME Y ACONSEJANDOME PARA NO DESISTIR DE ESTE SUEÑO.

MIL GRACIAS A LA VIDA POR TODAS LAS EXPERIENCIAS A LO LARGO DE MI FORMACION PROFESIONAL.

ATT.

SAMARIA BERMUDEZ DAMIAN

TESINA:

CLIMA LABORAL. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

INTRODUCCIÓN 1

CAP. I
1.1. LA ORGANIZACIÓN 3
1.1.1. ¿CÓMO INFLUYE LA ORGANIZACIÓN EN LOS INDIVIDUOS QUE LA COMPONEN? 6
1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL 9
1.3. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES 11
1.3.1. PROCESO DEL CONFLICTO 14

CAP.II
2.1. CLIMA LABORAL 18
2.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL 27
2.3. SATISFACCIÓN LABORAL 29

CAP. III
3.1. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL 35
3.1.1. ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL 35
3.1.1.1. LIDERAZGO 36
3.1.1.2. PARTICIPACIÓN, EMPOWERMENT Y DELEGACIÓN 38
3.1.1.3. COMUNICACIÓN 42
3.1.2. ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL 46
3.1.2.1. HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL/ CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO 46

3.1.2.2. ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO 49
3.1.2.3. REMUNERACIÓN 52

CAP. IV
“DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA ” 57

CONCLUSIONES 60

BIBLIOGRAFÍA 61

RESUMEN

En el campo del desempeño laboral, las personas trabajan para satisfacer las necesidades económicas, pero también el desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a motivaciones que facilitan el desempeño, de modo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y sus aspiraciones y proyectos personales.

Esta subjetividad y la suma de las variables objetivas existentes determinarán las respuestas que las personas darán cuando se las consulte sobre aspectos de su trabajo.

El clima laboral está estrechamente relacionado con el comportamiento de los empleados, así como con su comportamiento que afecta directamente a su comportamiento y, en consecuencia, a su desempeño laboral.

Es esencial implementar modelos para la evaluación del clima laboral dentro de las organizaciones, ya que gracias a esto es posible detectar las causas de los diversos problemas internos y las razones de la insatisfacción laboral, aunque no es suficiente reconocer estos problemas, pero es necesario comenzar con planes de acción para revertir los inconvenientes y hacer que los empleados sientan que están en un buen ambiente organizacional, esto ayuda a la competitividad laboral ya que los empleados satisfechos tienen un mejor desempeño y realizan un trabajo de calidad, además de disminuir el ausentismo, la rotación de personal y los empleados se sienten identificados con la empresa para participar en la toma de decisiones.

En una investigación sobre el CLIMA LABORAL, lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden afectar negativamente la percepción que las personas tienen sobre la calidad del trabajo en el que se encuentran.

Esta calidad influirá en última instancia en el rendimiento y, por lo tanto, en los resultados económicos, así como en la satisfacción de las personas involucradas en los procesos, comprometiendo así el proyecto EMPRESA y la permanencia estable, productiva y saludable de las personas.

El éxito de una organización no lo hace que sus planes sean mejores, sus máquinas no lo hacen, su construcción no lo hace moderno y agradable, ni los materiales que utiliza; el éxito depende de tu gente, tu forma de pensar, sentir y actuar.

SUMMARY

In the field of work performance, people work to satisfy economic needs, but also personal development. These needs give rise to motivations that facilitate performance, so that perception is determined by the history of the subject and their personal aspirations and projects.

This subjectivity and the sum of existing objective variables will determine the answers that people will give when they are consulted about aspects of their work.

The labor climate is closely related to the behavior of employees, as well as their behavior directly affecting their behavior and consequently their work performance.

It is essential to implement models for the evaluation of the work climate within the organizations since thanks to this it is possible to detect the causes of the various internal problems and the reasons for job dissatisfaction, although it is not enough to recognize these problems, but it is necessary to start with action plans to reverse the inconveniences and make employees feel that they are in a good organizational environment, this helps the labor competitiveness since satisfied employees have a higher performance and perform quality work, in addition to decreasing absenteeism, staff turnover and employees feel identified with the company to be involved in decision making.

In a research on LABOR CLIMATE what is sought is to determine those objective variables that can negatively affect the perception that people have about the quality of work in which they find themselves.

This quality will ultimately influence the performance and therefore the economic results as well as the satisfaction of the people involved in the processes, thus committing the EMPRESA project and the stable, productive and healthy permanence of the people.

The success of an organization does not make its plans to be better, its machines do not do it, its building does not make it modern and pleasant, nor the materials that it uses; success depends on your people, your way of thinking, feeling and acting.

PALABRAS CLAVE: ORGANIZACIÓN, CALIDADM DE VIDA LABORAL, SATISFACCION LABORAL, LIDERAZGO, COMUNICACION.

INTRODUCCIÓN

Éste trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la empresa, especialmente enfocado en el fenómeno del Clima Laboral.

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 retroalimentación 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.

Partimos de 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.

La metodología utilizada en la investigación se basa en una búsqueda bibliográfica.

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, sus características y tipos resaltando la importancia del área de Recursos Humanos dentro de cualquier organización de que se trate.

Se desarrolla el concepto de Cultura Organizacional como así también la emergencia de conflictos dentro de las organizaciones.

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 las 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.

En el tercer Capítulo se enumera y explora, lo que a mi entender, constituirían los aspectos más relevantes a la hora de evaluar el clima laboral existente en una organización.

En el Capítulo Cuarto se desarrolla la intervención en terreno de esta investigación.

En las conclusiones se vuelcan los resultados más representativos del trabajo de campo y, del análisis de los mismos, se estima realizar un informe dirigido a la empresa bajo estudio para poder aportar, por un lado, elementos a los gerentes y directivos de la empresa para mejorar las condiciones laborales existentes, y por el otro, realizar una devolución de los resultados a los empleados, lo cual se considera de vital importancia.

Cabe aclarar, que debido a la situación económico-político-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.

CAPÍTULO 1

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.

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. (Escuelas, empresas de servicio, producción, hospitales, etc.). Está constituida por tres elementos fundamentales: personas – objetivos – procedimientos.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. 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 y cuya actuación reflejará 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 más preciado 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 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”.

“Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible”.

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.

Las organizaciones pueden clasificarse en función de distintas características:

* Por su aspecto jurídico, pueden ser individuales (pertenecen a un solo empresario y éste asume toda la responsabilidad de su gestión con todo su patrimonio) o sociales (la sociedad permite reunir un grupo de personas con una finalidad común: “la explotación de una empresa”); éstas a su vez pueden ser colectivas, comanditarias, de responsabilidad limitada, anónimas o cooperativas.

* Por su carácter económico, es decir, por la propiedad del capital, pueden ser públicas o privadas. Es decir, la empresa puede estar formada por personas

particulares o privadas o estar constituida por un grupo de personas o entidades de carácter público.

Empresas públicas, son aquellas que pertenecen al Estado, Comunidad Autónoma, Ayuntamientos o a algún otro tipo de organismo público. Entre ellas podemos mencionar a las actividades agrarias e industriales (siderurgia, minería), servicios, comunicaciones, finanzas (cajas y bancos), servicios públicos (gas y electricidad).

Empresas privadas, están integradas por personas particulares o privadas, y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.

– Por su actividad económica: se clasifican en productivas, comerciales y de servicios.

– Por su finalidad, pueden ser lucrativas, las cuales persiguen la obtención de un beneficio para sus socios, o no lucrativas, ya que no persiguen el lucro, como, por ejemplo, las fundaciones, las cajas de ahorro, cuyos excedentes o ganancias están destinados a obras de carácter social.

1.1.1. ¿CÓMO INFLUYE LA ORGANIZACIÓN EN LOS INDIVIDUOS QUE LA COMPONEN?

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.

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, como ser: 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”.

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.

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 grande, pequeña o mediana.

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, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Todos estos condicionantes organizacionales, expuestos anteriormente, crean tanto obstáculos como facilidades para la interactuación 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.

Un término ampliamente utilizado para comprender la manera como las personas actúan dentro de las organizaciones es el “Comportamiento Organizacional”, que “es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización”.

1.2. 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”. Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de la misma.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término:

La cultura es “… aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social…” esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los “… valores, creencias, actitudes y conductas.”

Es “… un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”

La cultura se presenta como “… la forma característica de pensar y hacer las cosas… en una empresa… por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual…”

La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas en una compañía”, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

1.3. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

El conflicto puede ser un serio problema en cualquier organización, puede provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la perdida de muchos buenos empleados y al deterioro paulatino del clima laboral.

Podemos definirlo como un “proceso que comienza cuando una parte percibe que otra parte la ha afectado en forma negativa, o está por afectarla en forma negativa; en algo que la primera parte estima”. “El conflicto para que exista, debe ser percibido por las partes como tal, que un conflicto exista o no, es un asunto de percepción”.

“Desde el punto de vista tradicional se debe evitar el conflicto porque indica un mal funcionamiento dentro de una organización. Sin embargo, desde el punto de vista de las relaciones humanas, el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier organización, y no necesariamente tiene que ser malo, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma. El más reciente

punto de vista, el de la escuela interaccionista, postula que el conflicto es absolutamente necesario para que una organización se desempeñe con eficacia".

Este último punto de vista, no propone que todos los conflictos son buenos, sino que algunos conflictos sustentan las metas y objetivos organizacionales mejorando su desempeño, estas son formas funcionales o constructivas de conflicto. Existen, por otro lado, conflictos que tienden a disminuir el desempeño organizacional, estas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. Entonces el criterio que diferencia a ambos conflictos es el desempeño de la organización.

Las causas de los conflictos pueden ser externas e internas. Las primeras residen en las circunstancias que envuelven a las partes. En el ámbito de la organización, estas causas son muy variadas, indefinición de funciones, presiones del superior o de los otros departamentos, etc. Las causas internas consisten en las prioridades y en los rasgos de personalidad de las partes en conflicto, los gustos, los valores y las preferencias personales son muy diversos, la incompatibilidad psíquica son una fuente frecuente de conflictos interpersonales. En todos se da la confluencia de causas externas e internas en proporción diferente en cada caso.

También, la acción de estas dos clases de causas da al conflicto un doble contenido; el componente sustantivo, cuando implica desacuerdos sobre políticas y prácticas, distribución de recursos, conceptos de "papeles", etc y el componente afectivo o emocional, consistente en los sentimientos de rechazo que se desarrollan entre las partes (cólera, desconfianza, resentimiento, miedo, rechazo). Éste último componente, puede adoptar distintas formas: insatisfacción de necesidades personales, necesidades personales incompatibles y diferencias y semejanzas en el estilo personal.

Sin embargo, los conflictos tienden a proliferarse de tal modo que un conflicto predominantemente sustantivo tiende a generar sentimiento de rechazo y, por otro lado, un conflicto con un fuerte contenido afectivo tiende a generar desacuerdos. Para resolverlos hemos de atender a ambas clases de causas.

Todo conflicto tiende a engendrar otras concepciones, que pueden ser de varias formas:

– Una o ambas partes pueden introducir otro problema sustantivo que tiene mayor legitimidad que el problema que realmente los separa.

– Las partes implicadas en un conflicto emocional tienden a crear desacuerdos sustantivos que las ayudan a justificar sus sentimientos y a acentuar la separación entre las partes.

– Los conflictos sustantivos pueden crear problemas emocionales debido a dos mecanismos, el primero es el de la necesidad de consistencia y el segundo está ligado a la táctica de la competencia, el debate y la negociación de diferencias sustantivas.

El conflicto es, en cierto modo inevitable, debido a la confluencia de las causas que acabamos de describir. Un conflicto no es necesariamente malo y destructivo. Un conflicto moderado puede tener efectos positivos, y bien conducido puede favorecer la innovación que nace del contraste. Por otro lado puede debilitar a los participantes y lograr rigidez en la organización.

Existen pruebas suficientes de que, en primer lugar es más efectivo afrontar un conflicto que evitarlo y en segundo lugar el conflicto interpersonal -entre personas,

entre éstas y organizaciones o entre organizaciones- puede ser manejado provechosamente.

Hay muchos modos de abordar un conflicto que pueden definirse en término de dos dimensiones: el grado en que los protagonistas se esfuerzan por satisfacer sus intereses personales y el grado en que se esfuerzan por mantener una relación satisfactoria con la otra parte. Puede darse tanto en situaciones competitivas como cooperativas y no es necesariamente malo.

La naturaleza del conflicto interpersonal es cíclica, se repite con cierta periodicidad, las partes no están siempre en conflicto manifiesto. Durante períodos de tiempo el conflicto se mantiene en estado latente hasta que surge un incidente que lo llamamos detonante, lo dispersa y lo hace manifiesto.

Es también de naturaleza dinámica, el problema alrededor del cual gira el conflicto modifica su mismo contenido. Puede estar en una situación de escalada -tendencia hacia un mayor grado de conflicto- o en una situación de desescalada -tendencia a decrecer-.

Los factores que bloquean la confrontación son las exigencias del trabajo, las normas que rigen en la organización, el concepto de contenido o roles, la imagen pública, la percepción de la vulnerabilidad del otro, la percepción de la propia vulnerabilidad a la táctica del otro, el temor de no encontrar reciprocidad si se da un paro para la conciliación, las barreras físicas que impiden la interacción, entre otros.

1.3.1. PROCESO DEL CONFLICTO

El proceso de un conflicto abarca cinco etapas: la oposición o incompatibilidad potencial, conocimiento y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial

El primer paso en el proceso de un conflicto es la presencia de condiciones que crean las oportunidades para que surja el conflicto. Se han condensado estas condiciones en tres categorías: comunicación, estructura y variables personales.

La comunicación puede ser una fuente de conflicto. Representa aquellas fuerzas en oposición que surgen de dificultades semánticas, mala interpretación o malos entendidos, es decir “ruidos” en los canales de comunicación.

Uno de los grandes mitos, en que la mayoría de nosotros creemos, es que la mala comunicación es la razón principal de conflicto.

Usamos el término estructura para incluir variables como tamaño, el grado de especialización asignado a las actividades de los miembros del grupo, compatibilidad miembro-meta, estilos de liderazgo, sistema de recompensa y el grado de dependencia entre los diversos grupos. En cuanto al tamaño por ejemplo mientras más grande sea un grupo y mayor la especialización de sus actividades, mayor será la probabilidad de que estalle.

También cuando los grupos dentro de un Organización tienen fines diferentes, algunos de los cuales son opuestos, hay una mayor oportunidad para el surgimiento del conflicto.

Cuando el estilo de liderazgo es cerrado incrementa el potencial del conflicto. Demasiada dependencia en la participación también puede estimularlo. Algunas investigaciones tienden a confirmar que la participación y el conflicto están altamente correlacionados, al parecer, debido a que la participación alienta o estimula el surgimiento de diferencias, provocando conflicto.

Las variables personales son los valores de cada persona y las características de personalidad tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales. Existen evidencias que indican que ciertos tipos de personalidad (individuos autoritarios y dogmáticos, individuos con baja autoestima, etc.) pueden llevar a crear un conflicto.

Etapa II: Conocimiento y personalización

Como señalamos anteriormente, es necesario que el conflicto sea percibido por las partes como tal, sin embargo, el hecho de que el conflicto sea percibido, no significa que está personalizado. Es a nivel de sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. Aquí, vemos, como las emociones tienen un papel importante al modelar las percepciones.

Esta etapa es importante porque es donde tienden a definirse los temas de conflicto, este es el punto en el proceso en que las partes deciden en qué consiste el conflicto. Aquí, tiene importancia la definición del conflicto porque suele delimitar el conjunto de soluciones posibles.

Etapa III: Intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y en su comportamiento abierto. Son decisiones para actuar en una forma determinada frente a un conflicto.

Muchos de los conflictos se agravan porque una parte incluye atribuciones equivocadas a la otra. Suele haber una contradicción entre el comportamiento y las intenciones; ya que el comportamiento no siempre refleja las intenciones de una persona.

Se pueden identificar cinco intenciones para el manejo de conflicto ellas son: competitiva, colaboradora, evasiva, complaciente y arregla con concesiones.

Etapa IV: Comportamiento

Este es el momento donde el conflicto se hace visible. Esta etapa incluye las declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto.

Estos comportamientos son intentos de poner en práctica las intenciones de cada parte. Ello es un proceso dinámico de interacciones.

Si un conflicto es disfuncional las partes pueden, para su resolución, usar distintas técnicas que permiten que los administradores controlen los niveles del conflicto, ejemplo: solución de problemas, metas súper ordinales, etc., y para la estimulación del conflicto, cuando éste es demasiado bajo y necesita ser incrementado, se utiliza la comunicación, incorporación de personas externas, entre otras.

Etapa V: Resultados

Los resultados pueden ser funcionales o disfuncionales:

– Resultados funcionales: el conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones; estimula la creatividad e innovación, alienta el interés y curiosidad entre los miembros del grupo, proporciona el medio a través del cual se pueden discutir los problemas y liberar la tensión y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.

No sólo resultan decisiones mejores e innovadoras de situaciones conflictivas sino también indica que el conflicto puede estar relacionado positivamente con la productividad.

La diversidad cultural proporciona beneficios en las organizaciones, esta heterogeneidad entre los miembros de un grupo puede aumentar la creatividad, impulsar la calidad de las decisiones y facilitar el cambio al mejorar la flexibilidad de los miembros.

– Resultados disfuncionales: una oposición no controlada fomenta el descontento, ayuda a disolver los lazos comunes y con el tiempo lleva a la destrucción del grupo, pudiendo reducir la efectividad del mismo. Éstos son ejemplos de las consecuencias destructivas del conflicto sobre el desempeño de una organización.

Otras consecuencias son el retraso en la comunicación, la reducción en la cohesión del grupo y la subordinación de las metas del grupo a la prioridad de lucha interna entre los miembros. Como caso extremo el conflicto puede detener el funcionamiento del grupo y ser una amenaza para su supervivencia.

Mientras menos rutinarias sean las tareas del grupo, mayor es la probabilidad de que el conflicto interno sea constructivo, es decir, funcional.

CAPÍTULO 2

2.1. CLIMA LABORAL

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 definiciones son las siguientes:

1. 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.

2. 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.

3. Finalmente, 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.

“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”.

“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”.

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.”

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de 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 ya que 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 cambiante 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 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 en 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 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. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, 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 aparejado 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 laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las

expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

Haremos mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación 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.

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 clima organizacional y sus variantes:

1) Clima de Tipo Autoritario

1.1. 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.

1.2. 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 ha ser cerrado y desfavorable.

2) Clima de Tipo Participativo

2.1. 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.

2.2. 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.

2.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL

Un buen clima laboral goza de los beneficios otorgados por la Calidad de Vida Laboral (CVL), es decir, que si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

Medir la Calidad de Vida Laboral constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados, capacitándose en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Así, con excesiva frecuencia los dirigentes de las empresas se empeñaban en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de las personas, pero poco se preocupaban por conocer las ideas que esas personas pudieran aportar, por lo que el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales.

De esta manera surgieron muchos problemas debido a la escasa atención que esta estructura prestaba al bienestar laboral. Existía una excesiva división de las tareas y una sobre dependencia en las reglas, los procedimientos y la jerarquía. El resultado fue una alta rotación de personal (renuncias) y ausentismos, aburrimiento por las tareas repetitivas y grandes conflictos a raíz de la necesidad de los trabajadores de mejorar sus condiciones laborales.

Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, y esto llevó a un proceso de deshumanización del trabajo. Como consecuencia el deseo de trabajar declinó y luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, se optó por rediseñar los empleos, otorgando al trabajador mayor oportunidad de reto, de utilizar técnicas avanzadas, de una tarea completa, de crecimiento y más estímulo para aportar sus ideas. En fin reestructurar la organización para mejorar la Calidad de Vida Laboral, que se refiere a la contradicción que se vive en el trabajo, entre prioridades fundamentales como “el ser productivo” y “el ser humano”, es decir, buscar tanto el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

La “Calidad de Vida Laboral” de una organización está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente y brindando oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia en la realización del individuo.

“El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un ambiente de trabajo más humano y busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades”.

“La idea es que los trabajadores sean los recursos humanos que serán desarrollados y no simplemente utilizados. Más todavía, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados ni perjudicar o degradar el aspecto humano del mismo”.

“Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto”. Es decir, desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia tanto para los individuos como para la solidez económica de la organización.

“La Calidad de Vida Laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más complejas, más oportunidades de utilizar sus ideas. Con esto nos estamos refiriendo al “enriquecimiento del trabajo” que persigue la adición de profundidad a un puesto a través de la cesión a los trabajadores de mayor control, responsabilidad y discrecionalidad sobre el modo de desempeñar su trabajo”.

2.3. SATISFACCIÓN LABORAL

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Consideramos oportuno proponer en éste apartado el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Podría definirse a la satisfacción laboral como la “actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo”.

“De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir”.

“Aunque muchos de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral se hallan bajo el control de la organización, también es cierto que los individuos difieren, como dijimos anteriormente, en cuanto a su disposición personal (positiva o negativa), de manera que los administradores sólo pueden influir parcialmente en las respuestas de los empleados”.

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre su necesidad de interacción social. Por tanto, tener jefes que ejerzan un genuino liderazgo y compañeros de trabajo amigables y que apoyen conduce a una mayor satisfacción en el puesto.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

La satisfacción en el trabajo “es una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que desea o se espera de él”.

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta conveniente de las prácticas de la gerencia, entonces puede tomarse la medición de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o las normas que sirvan para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de recursos humanos que están siendo utilizadas. La medición de la satisfacción, puede utilizarse también para predecir las ausencias o rotaciones futuras entre el personal.

“Además de la satisfacción laboral, también existen otras dos actitudes de los empleados, estas son el involucramiento en el trabajo- grado en que los empleados se sumergen en sus labores e invierten tiempo y energía en ellas- y el compromiso organizacional – grado en que el empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”.

Según Robbins, “el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización”.

Es probable que los empleados involucrados en su trabajo y comprometidos con la organización posean grandes necesidades de crecimiento, disfruten de la participación en la toma de decisiones, sean puntuales, no se ausenten de su trabajo y se esfuercen por alcanzar un alto nivel de desempeño.

La insatisfacción del empleado puede expresarse de varias formas: el empleado puede abandonar la organización presentando su renuncia, en el caso más extremo, o bien, puede expresar su descontento, intentando mejorar las condiciones de su ambiente de trabajo. Puede por otro lado, actuar con negligencia, permitiendo pasivamente que empeoren las condiciones,

retrasándose, realizando esfuerzos pequeños, manteniendo un mayor porcentaje de errores y hasta agresiones o robos, produciendo una baja en la eficiencia organizacional. Es decir, que la falta de satisfacción puede producir un deterioro en el clima laboral y disminuir el desempeño conduciendo a un mayor porcentaje de rotación y ausentismo.

Así como la satisfacción está referida al "gusto que se experimenta una vez cumplido un deseo", la motivación es el "impulso y el esfuerzo para satisfacer ese deseo o meta", es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía, dirección e impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad.

Entonces, si la satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él, podemos decir entonces, que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

"El concepto de motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). El ambiente interno existente entre los miembros de la organización (clima), está estrechamente ligado al grado de motivación de los mismos, por esto, los deseos e impulsos de los individuos se pueden ver afectados de acuerdo al clima organizacional en el cual trabajan, provocando éste la inhibición de las motivaciones.(……) Cuando los empleados están motivados, se genera un clima agradable que permite establecer relaciones satisfactorias de interés, colaboración, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes, proveedores internos y

externos de la organización. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobreviven estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, desconfianza y con el tiempo resentimiento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, ausentismos, rotación, etc.)".

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima elevada.

Stephen Robbins define a la motivación aplicada al ámbito laboral como la: "voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual". Es decir, "predisponer al personal para que trabaje en un nivel, forma y tiempo deseado. Despertar el interés, la atención y el compromiso del personal hacia los objetivos y valores de la organización".

La motivación puede ser intrínseca, la cual surge desde el interior de la persona, debido a la existencia de un deseo o necesidad y corresponde también a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, o extrínseca, que proviene desde el exterior, y es la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad. Esta última, está más dirigida a las condiciones de la organización, a la tarea, al clima de las

relaciones interpersonales, a las condiciones físicas del trabajo, al salario recibido, a las políticas de recursos humanos y a otros factores externos que afectan la motivación de la gente. Es decir, se asienta sobre un aspecto objetivo, determinado por la calidad de la misma tarea desde el punto de vista de su mayor o menor enriquecimiento y también sobre recompensas externas, como lo son las basadas en distinciones honoríficas u otros beneficios, como viajes, premios, dinero.

Podemos ver que si se dedicara mayor atención al enriquecimiento de los puestos de trabajo (motivación relacionada con los factores propios del trabajo), al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, los resultados en términos de rendimientos y satisfacción humanos se acrecentarían considerablemente.

El mejor programa de motivación del personal (utilización de distintos tipos de incentivos) será aquel que contemple el conocimiento de los empleados, lo cual permitirá comprender su conducta y sus necesidades reales, saber acerca de cómo mantener su interés, su deseo por trabajar en el mejor nivel que le es posible y en el que sea más útil a la organización. Si los estímulos que se emplean para motivar no encuentran eco en el personal, es decir no son acordes a sus intereses, la motivación intentada fracasa.

CAPÍTULO 3

3.1. ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL

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

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

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

3.1.1. ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

3.1.1.1. LIDERAZGO

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

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

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

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

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

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

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

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan

dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

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

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

3.1.1.2. PARTICIPACIÓN, EMPOWERMENT Y DELEGACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La práctica de la participación, el empowerment y la delegación, trae aparejada beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso, proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el clima laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se

transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de “tener que hacer” una cosa a “querer hacerla”), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.

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

3.1.1.3. COMUNICACIÓN

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

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

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. “Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto”, por tanto, “la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma”.

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

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

“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”.59 Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

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

retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

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

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

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

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

En una empresa coexisten diferentes niveles de comunicación: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquías y la comunicación horizontal, en el mismo nivel, entre pares. Estos niveles se desarrollan a su vez siguiendo canales formales (los organigramas) e informales, que son los que no siguen las vías jerárquicas formales.

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

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

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos

participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el "clima" organizacional y, consecuentemente, la "Calidad de Vida".

3.1.2. ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL

3.1.2.1. HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL/ CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO

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

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

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

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

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

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

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

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

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la Seguridad en el

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

Por esta razón, es necesario que en toda la empresa se transmita una “cultura de seguridad y prevención de riesgos, concientizando a los miembros de la empresa en materia de Higiene y Seguridad, capacitándolos para que conozcan cuáles son sus tareas y estén adiestrados para realizarlas, ya que gran parte de los accidentes laborales, se deben a la inadecuada adaptación del trabajador a su puesto y ambiente de trabajo.

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

3.1.2.2. ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO

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

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

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

– Identificación con las tareas: permite que los empleados se identifiquen con sus tareas. Cuando esto no ocurre, es probable que el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y que quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

– Significación de tareas: esto se refiere al grado de impacto que, de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene el trabajo en otras personas. Éste aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la

sociedad. El punto clave es que los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la organización y / o sociedad.

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

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

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

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

Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar (tareas muy rutinarias), desemboquen rápidamente en la apatía y el aburrimiento (monotonía). Por esto creemos que el “enriquecimiento de tareas”, que se traduce en descripciones de puestos y competencias, realizadas de tal modo que produzcan una mayor motivación en la tarea, contribuiría a la calidad de vida laboral de los empleados y por ende beneficiaría al clima laboral.

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

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

El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

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

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

profundidad, disminuyendo los costos en supervisión y control y tomando decisiones más cerca de los problemas.

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

3.1.2.3. REMUNERACIÓN

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

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

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

Definición Jurídica: el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo dice:

“Del sueldo o salario en general. A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al

salario mínimo vital y móvil. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel".

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

El pago es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento.

Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

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

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los

objetivos del Departamento de Recursos Humanos.79 Podría decirse que lo más importante para la empresa es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el empleado.

Es importante aclarar, que no siempre las compensaciones son motivadores efectivos. Para Saul W. Gellerman, en su libro “Gerencia por Motivación”, las compensaciones más que motivar, permiten retener al personal. Es más probable que la remuneración haga que el empleado permanezca en la organización a que se comprometa más fuertemente con la efectividad o rentabilidad de la misma. Para Gellerman un aumento de sueldo es motivador sólo cuando es de tal magnitud que permite al empleado un cambio seguro y radical en sus condiciones financieras. Es sobre esta base que afirma que los planes que se traducen en una serie de pequeños aumentos en el nivel salarial no son motivadores, ya que todo aumento esperado ya es propiedad del individuo. Según esta primera aproximación se puede afirmar que el nivel remuneratorio es condición necesaria, pero no suficiente, para lograr la motivación del personal.

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

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

puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse las compensaciones por niveles y por puestos.

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

Los sistemas de remuneraciones, son un “conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa”. Estos constan de dos aspectos centrales, uno es el que intenta medir el grado en que cada puesto contribuye al logro de los resultados de la empresa, el intento de fijar la “importancia” o “criticidad” que cada puesto tiene, lo cual se logra mediante técnicas de evaluación de puestos, asegurando que exista de esta manera, equilibrio en el nivel interno. El otro es aquél que permite a la empresa comparar sus niveles salariales con los vigentes en el mercado. Se emplean para ello estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar así que exista equilibrio externo.

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

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

exactitud de sus conocimientos y su comprensión sobre el programa de compensaciones.

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

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

CAPÍTULO 4

“DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA”

Si partimos de la premisa de que el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones demandan compatibilizar los intereses propios con los de sus recursos humanos, comprenderemos que resulta vital para cualquier organización atender, como punto de partida, las necesidades y expectativas de su personal.

Asumida, entonces, la importancia que representa para las organizaciones conocer y comprender las percepciones y actitudes de sus empleados, el paso siguiente es diseñar instrumentos que permitan medir exactamente estas percepciones y actitudes.

Una medición correcta, con instrumentos que garanticen validez y confiabilidad, nos conducirá a detectar cabalmente cuáles son las verdaderas necesidades de los empleados, además de ayudarnos a determinar y evaluar sus expectativas futuras.

Una estrategia de trabajo es la de diseñar y desarrollar las herramientas más adecuadas para obtener información confiable y precisa que proporcione, a la empresa bajo estudio, elementos para el conocimiento y la mejora del clima laboral.

Mediante este modo de investigación, no sólo se mide el grado de satisfacción de los empleados frente a su ambiente de trabajo, sino que también implica asumir la responsabilidad de interpretar los hallazgos y participar con la dirección de la empresa en el desarrollo de mejoras.

En éste capítulo y a modo de aunar todos los conceptos expresados en los anteriores, intentaremos enumerar y explorar los determinantes del clima laboral conceptualizados en nuestro marco teórico, ya que ellos nos permitirán establecer un diagnóstico de clima laboral y poder con esto analizar la influencia que tiene éste en las organizaciones, como clave del éxito para mejorar la productividad, reducir ausentismos, conflictos y estrés.

Las evaluaciones del clima organizacional se realizan mediante cuestionarios relativos a premisas humanas, estructurales, relativas a la tarea y a las tecnologías, premisas que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción personal del clima. Ésta información es fundamental a la hora de valorar las políticas de gestión que están siendo utilizadas y poder diseñar, si es necesario, aquellas que sean idóneas para la resolución de conflictos y la consecución de los objetivos organizacionales.

Siguiendo este enfoque y a los fines de un análisis, haremos una división de lo que hemos definido como constituyentes del clima laboral. Sin embargo, cabe destacar que en la realidad confluyen distintas situaciones y éstas premisas se entremezclan.

– Premisas relativas a la organización:

* Características de la organización: tamaño (cantidad de empleados), tipo de empresa, estructura, jerarquización, cultura, etc.

* Referidas a la Gestión de Recursos Humanos. Los aspectos referidos a la gestión de recursos humanos en una empresa son diversos pero a continuación, listaremos aquellos, que a los fines de nuestro análisis, constituirían los de mayor relevancia y que se condicen con los aspectos objetivos y subjetivos del clima laboral citados anteriormente en la teoría:

– Higiene y Seguridad Laboral

– Remuneración

– Liderazgo

– Participación, Delegación y Empowerment

– Comunicación

– Enriquecimiento de la tarea

– Premisas personales del trabajador: Se centran en cómo el individuo percibe el clima en función de la satisfacción de sus necesidades, en cómo filtra la información referente a sucesos acaecidos en su entorno. Éstas son premisas que están implícitas pero no será objeto de nuestra investigación su evaluación:

* Aptitudes (grado de profesionalización)

* Actitudes (variables psicológicas)

* Motivaciones

– Premisas resultantes: Surgen como resultado del efecto de las variables de la organización y las personales referidas con anterioridad.

* Grado de satisfacción

* Productividad (cumplimiento de los fines de la organización).

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. Por ésta razón podemos inferir que, generalmente, se observa que casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo, que las cosas que sí los emocionan están fuera del trabajo, que el tiempo entre el trabajo y el ocio está poco equilibrado. A los trabajadores sólo les importa su salario – aunque su poder adquisitivo esté en un progresivo deterioro- y existe un marcado temor a las sanciones que puedan redundar en despidos y a los cambios que se operan en las organizaciones. Es tan profunda la crisis que los trabajadores sólo focalizan su atención en aspectos económicos. El desafío para el Área de Recursos Humanos de la empresa es, justamente, estimular políticas que desarrollen otros aspectos no monetarios pero que sí influyen en la satisfacción de los trabajadores.

Los altos índices de desempleo de nuestro país operan como un elemento disciplinador de las personas que aún tienen trabajo. Este fenómeno produce que los trabajadores relativicen ciertos aspectos de sus trabajos que, en otro momento, hubieran sido generadores de conflictos.

Para finalizar, si sumamos la crisis que vive el país, a un clima laboral desfavorable, la gente caerá en un continuo desgaste físico y mental. Por esto creemos que es vital que las empresas tomen conciencia de la importancia que un buen clima laboral significa para ellos, ya que si ponen el foco en este aspecto, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo más importante con el que cuentan.

BIBLIOGRAFÍA

> BROW W.; MOBERG D.; “Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral”, Ed. Limusa; México; 1990.

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

> CHIAVENATO, Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”; Ed. McGraw-Hill; Trad. VILLAMIZAR, Germán A..

> CHIAVENATO, Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”; Ed. McGraw- Hill; México; 1989.

> DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., “Comportamiento Humano en el trabajo”, Ed. McGraw-Hill, 1999.

> DAVIS, Keith, WERTHER, William B., “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill, Trad. MEJÍA GÓMEZ, Joaquín, México, 1995.

> FLEISHMAN, E.A. y BASS, A.R., “Estudios de Psicología Industrial y del Personal”, Ed. Trillas, México DF, 1971.