



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE
HIDALGO.



FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS.

**EVALUACION DEL CLIMA LABORAL EN LA
ORGANIZACIÓN. “TALLER DE ARTESANIAS DE
MADERA TORNEADA”**

CASO PRÁCTICO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

JORGE AYALA PANTOJA

ASESORA

M. A. MARÍA OFELIA MENDOZA GALVÁN.

Morelia, Michoacán Septiembre del 2013.

INDICE**CAPITULO I GENERALIDADES**

1.1 Introducción	1
------------------	---

1.2 Justificación.	2
--------------------	---

1.3 Objetivos.	2
----------------	---

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes.	3
-------------------	---

2.2 ¿Qué es el clima laboral?	3
-------------------------------	---

2.3 Tipos de clima organizacional.	5
------------------------------------	---

2.3.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador	5
---	---

2.3.2 Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.	6
---	---

2.3.3 Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.	8
---	---

2.3.4 Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo	9
---	---

2.4 Características del Clima Organizacional.	10
---	----

2.5 Funciones del clima organizacional.	11
---	----

2.6 Instrumentos de medición del clima laboral.	12
---	----

2.6.1 La entrevista	12
---------------------	----

2.6.2 La entrevista grupal	13
----------------------------	----

2.6.3 El cuestionario	13
-----------------------	----

2.6.4 El grupo de discusión	13
-----------------------------	----

2.6.5 El seminario de diagnóstico	14
-----------------------------------	----

2.7 Resultados de un diagnóstico de clima	14
---	----

2.7.1 Retroalimentación	14
-------------------------	----

2.7.2 Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales	14
2.7.3 Incremento en la interacción y la comunicación	15
2.7.4 Confrontación	15
2.7.5 Educación	15
2.7.6 Participación	16
2.7.7 Responsabilidad creciente	16
2.7.8 Energía y optimismo creciente	16
2.8 Teoría de los dos factores de Herzberg	17
CAPITULO III CASO PRACTICO “TALLER DE ARTESANÍAS DE MADERA TORNEADA”	
3.1 Misión	22
3.2 Visión	22
3.3 Organigrama	23
3.4 Evaluación del clima laboral en “taller de artesanías y madera torneada”	24
3.5 Análisis de clima laboral	26
3.6 Métodos utilizados para el relevamiento de la información	27
3.7 Evaluación del clima laboral	28
Conclusiones	41
Bibliografía	42

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 Introducción

El clima organizacional puede ayudar o perjudicar el desempeño de la organización, es un factor de influencia para las personas que la integran, porque es la opinión de los integrantes que forman parte de ella, esta opinión incluye la cercanía o lejanía que existe con los líderes.

El caso práctico que a continuación se desarrolla tiene como objetivo el mejoramiento del clima laboral en la empresa “TALLER DE ARTESANIAS DE MADERA TORNEADA”; utilizando los instrumentos de medición del clima laboral como son las entrevistas, cuestionarios, seminarios de diagnóstico etc... para darnos cuenta del tipo de clima existente dentro de la empresa, y poder lograr el mejoramiento del clima laboral dentro de ella, para lograr hacer más eficientes y eficaces los procesos dentro de la organización, desarrollar ventajas competitivas y lograr ofrecer productos de mejor calidad.

Para poder lograr lo antes mencionado es necesario que la organización se encuentre en las mejores condiciones posibles en su interior, para que los trabajadores estén completamente satisfechos y así esto impacte en ellos para el mejoramiento en su productividad.

Lo que se tratara es darle la importancia adecuada al tema dentro de la organización, porque es un aspecto realmente importante para el desarrollo estratégico de la organización.

En el capítulo 1 de este caso se presentaran las generalidades que abordaremos en el desarrollo del caso, como lo es la introducción, la justificación y los objetivos; en el capítulo 2 abordamos el marco teórico en donde se realizó la investigación adecuada referente a la evaluación del clima laboral; y en el capítulo 3 podremos encontrar el desarrollo del caso, así como la entrevistas aplicadas a el personal de la organización estudiada; también se cuenta con ciertas conclusiones que se realizaron basadas en los capítulos anteriores.

1.2 Justificación.

El caso práctico presentado a continuación, nace por la necesidad del estudio del clima laboral, para ver si los trabajadores están satisfechos con su bienestar psicológico, físico y material.

La investigación que se realizará ayudará a dicha organización para mejorar sus actividades ya que se le brindaran distintos tipos de sugerencias positivas, de acuerdo a las necesidades de los trabajadores, para su mejoramiento del clima laboral de la organización.

Por otro lado tendremos conocimiento del grado de satisfacción que tiene cada empleado durante el desempeño de las funciones dentro de dicha organización.

Una vez identificados los factores mencionados se tomarán en cuenta para el rápido mejoramiento, por ende todos los empleados tendrán un buen clima y satisfacción laboral tanto en lo individual como en lo colectivo.

1.3 Objetivos.

Lograr una correcta evaluación del clima laboral de la organización utilizando los instrumentos adecuados de medición, para así saber cómo se encuentran los integrantes de ella y poder ofrecer buenas sugerencias para el mejoramiento del clima dentro de la empresa.

Identificar las fuentes de conflicto que existen dentro de la organización y así poder proponer una mejora para la organización y tener resultados satisfactorios dentro de la organización.

Sugerir algunas propuestas para el comportamiento de los jefes en caso de detectar deficiencias en la forma de dirección dentro de la organización.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes.

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.

2.2 ¿Qué es el clima laboral?

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. (Brunet, 1987).

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Chiavenato, 1992)

El clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. (Anzola, 2003)

Se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización. (Seisdedos, 1996)

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste

se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. (Rodríguez, 1999).

El clima organizacional es como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. (Méndez Álvarez, 2006)

2.3 Tipos de clima organizacional.

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

2.3.1 Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador.

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

Tabla 1: Características del clima de tipo autoritario.
Sistema I: Autoritarismo explotador.

<p>Métodos de mando</p> <p>Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.</p>	<p>Objetivos de resultados y formación</p> <p>Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p>
<p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos. • Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos. • Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía. • Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa. 	<p>Modos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. <p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.
<p>Proceso de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua. • No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada. 	<p>Proceso de control</p> <p>El control no se efectúa más que en la cumbre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados. • Existe una organización informal y busca reducir el control formal.
<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca 	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987. Pág. 33)

2.3.2 Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista.

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los

escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Tabla 2: Características del clima de tipo autoritario.
Sistema II: Autoritarismo paternalista.

<p>Métodos de mando</p> <p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p>	<p>Objetivos de resultados y formación</p> <p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p>
<p>Fuerzas motivacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo. • Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. • La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo. • Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. • Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización. 	<p>Modos de comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral. • Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. <p>Proceso de toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. • Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo
<p>Proceso de influencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales. • En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana. 	<p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • El control se efectúa en la cumbre. • Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados. • Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.
<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios. • Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina. 	

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 34)

2.3.3 Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Tabla 3: Características del clima de tipo participativo.
Sistema III: Consultivo.

Métodos de mando Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Objetivos de resultados y formación Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
Fuerzas motivacionales <ul style="list-style-type: none"> Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización. 	Modos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. Puede darse un poco de distorsión y de filtración.
Proceso de influencia <ul style="list-style-type: none"> Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. 	Proceso de toma de decisiones Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.
Proceso de establecimiento de objetivos <ul style="list-style-type: none"> Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. 	Proceso de control <ul style="list-style-type: none"> Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.
	Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 35)

2.3.4 Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

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

Tabla 4: Características del clima de tipo participativo.

Sistema IV: Participación de grupo.

Métodos de mando

Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.

Objetivos de resultados y formación

Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.

Fuerzas motivacionales

- La dirección tiene plena confianza en sus empleados.
- Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Modos de comunicación

- La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.
- No se observa ninguna filtración o distorsión.

Proceso de influencia

- Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.

Proceso de toma de decisiones

- El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.

<p>Proceso de establecimiento de objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.• Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.	<p>Proceso de control</p> <ul style="list-style-type: none">• Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
---	---

Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987. Pág. 36)

2.4 Características del Clima Organizacional.

En el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos, etc. Por ejemplo cuando hay un aumento general de salarios, la motivación de los trabajadores se ve incrementada y se puede decir que tienen más ganas de trabajar, situación contraria si en vez de darse un incremento de salarios se hiciera un recorte de personal.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo.
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto.
- Existe en la organización.
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como podemos observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. Asimismo, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

2.5 Funciones del clima organizacional.

- **DESVINCULACIÓN:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
- **OBSTACULIZACIÓN:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
- **ESPRIT:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **INTIMIDAD:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **ÉNFASIS EN LA PRODUCCIÓN:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **EMPUJE:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

- **CONSIDERACIÓN:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **RIESGO:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **CORDIALIDAD:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **APOYO:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **NORMAS:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

2.6 Instrumentos de medición del clima laboral.

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

2.6.1 La entrevista

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

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

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

2.6.2 La entrevista grupal

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

2.6.3 El cuestionario

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

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

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

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

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

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

2.6.4 El grupo de discusión

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

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

2.6.5 El seminario de diagnóstico

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

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

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

2.7 Resultados de un diagnóstico de clima

2.7.1 Retroalimentación

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

2.7.2 Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de

reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio técnicos.

2.7.3 Incremento en la interacción y la comunicación

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

2.7.4 Confrontación

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

2.7.5 Educación

Las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

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

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

2.7.6 Participación

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

2.7.7 Responsabilidad creciente

Aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos auto dirigidos, y la participación.

2.7.8 Energía y optimismo creciente

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

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

2.8 Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano:

1. Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

1. Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción".

Herzberg consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, ¿qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describieran situaciones en detalle en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal sobre sus puestos. Después estas preguntas se tabularon y clasificaron.

A partir del análisis de las respuestas, Herzberg concluyó que las respuestas que las personas dieron cuando se sintieron bien por su trabajo fueron muy diferentes de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Como se ve en la siguiente figura, ciertas características estuvieron relacionadas de manera consistente con la satisfacción en el trabajo (factores sobre el lado izquierdo del cuadro) y otros a la insatisfacción con el ubicado (el lado derecho del cuadro). Los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Cuando los interrogados se sintieron bien en su trabajo, tendieron a atribuirse estas características a ellos mismos.

Por otro lado, cuando estuvieron descontentos tendieron a citar factores extrínsecos como la política y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales, y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó. Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Como se ilustra en la siguiente figura, Herzberg propuso que estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), los factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferente, y no los polos opuestos de una misma cosa. Hay que subrayar que el énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

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

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

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que el denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas.

Las teorías de la motivación – desarrolladas por Maslow y por Herzberg – presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar un cuadro más amplio y rico sobre el comportamiento humano. Los factores higiénicos de Herzberg se refieren a las necesidades primarias de Maslow (necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, principalmente, aunque incluyen algunas de tipo de social), mientras que los factores motivacionales se refieren a las llamadas necesidades secundarias (necesidades de estima y de autorrealización).

CAPITULO III

CASO PRACTICO "TALLER DE ARTESANÍAS DE MADERA TORNEADA"

Ubicación:

Km 37 ½ carretera Aranza- Paracho Morelia Michoacán.



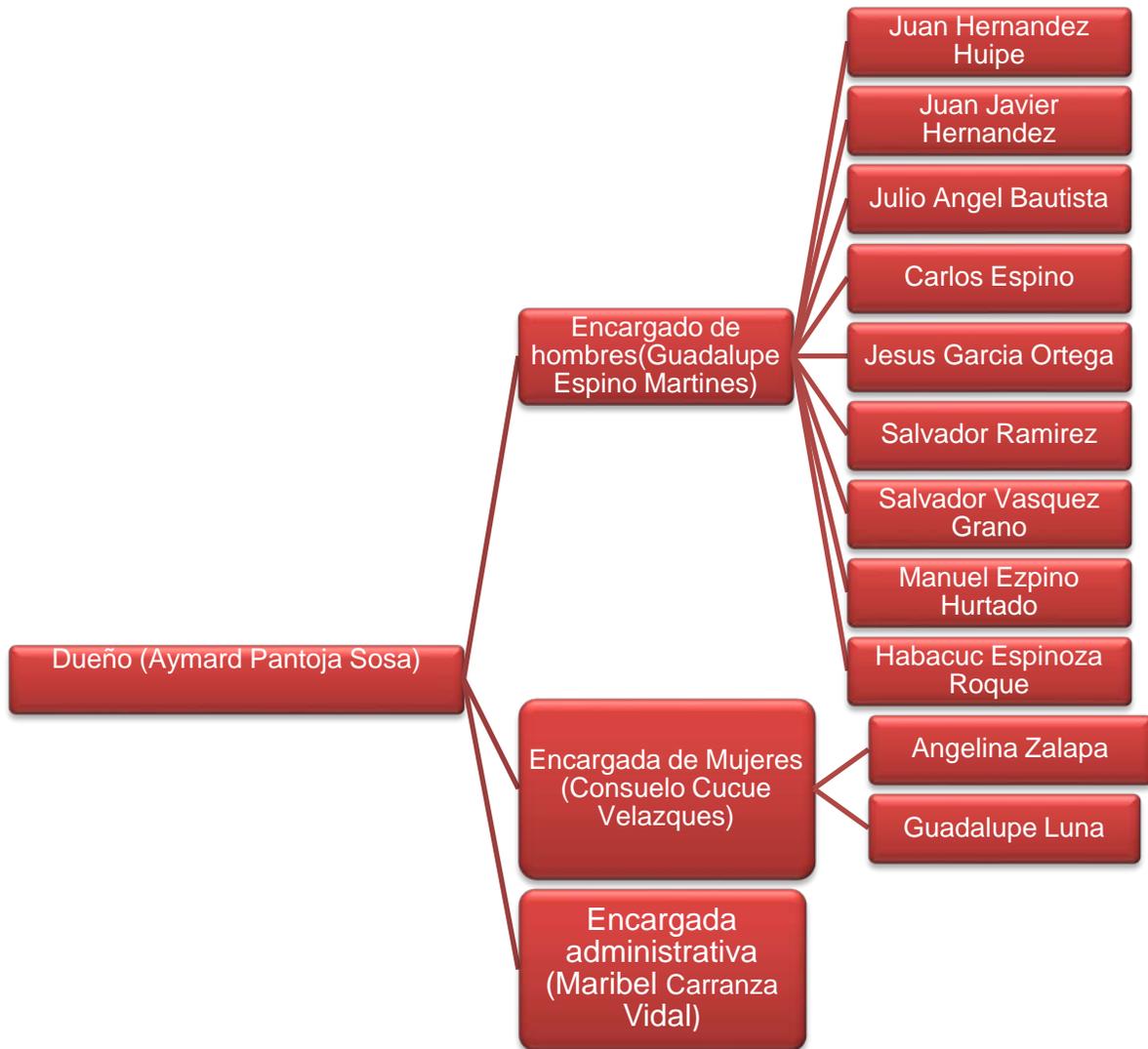
3.1 Misión

Producir, comercializar y distribuir las artesanías de madera torneada de buena calidad, para lograr ser los líderes del mercado de la región superando las expectativas de los clientes y consumidores.

3.2 Visión

Ser los líderes en ventas de artesanías de madera torneada de la región purépecha, ofreciendo los mejores muebles de la región.

3.3 Organigrama



3.4 Evaluación del clima laboral en “taller de artesanías y madera torneada”

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 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 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:

- 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).

Como trabajo de campo, decidimos encontrar una empresa que nos permitiera realizar un análisis de Clima Laboral llamada "taller de artesanías de madera torneada" donde poder aplicar los contenidos de nuestro marco teórico.

3.5 Análisis de clima laboral

Habiendo mantenido una conversación con el dueño de la organización llamada "taller de artesanías de madera torneada", quien nos puso en conocimiento de la flexibilidad de dicho negocio para éste tipo de investigación, se realizó una visita a la misma para lograr una entrevista a los trabajadores de la misma. Nos recibió el dueño, al cual le expusimos nuestra inquietud, y él, con mucha amabilidad sugirió, la posibilidad de establecer una encuesta de Clima Laboral en la misma con el objetivo de constatar el bienestar y la satisfacción de los empleados.

El "taller de artesanías de madera torneada" es una empresa dedicada a la fabricación de muebles de aglomerado con la singular característica de que la mayoría de ellos lleva pata torneada y otro giro que tiene la misma es la distribución de materia prima a otros talleres de la región como son resinas, pasta, pigmentos, barniz, madera, tableros de aglomerado y caobilla etc... , es una pequeña empresa que cuenta con la cantidad de 13 empleados de los cuales 10 son hombre y 3 mujeres, en la cual los varones desempeñan diferentes actividades para la realización de las cubiertas de como parte principal de los muebles las cuales conllevan un proceso que comienza con el corte de los tableros a la medida necesaria, aplicación de una primera capa de resina llamada fondo, aplicación de poster al tablero y aplicación de ultima capa de resina para darle un buen acabado y las mujeres comúnmente se dedican a barnizar la pata para los diferentes tipos de muebles como pueden ser mesa, porta estéreo, rinconeras, etc...

Esta es la primera vez que se realiza un trabajo o proyecto en esta organización, toda su administración de recursos humanos es meramente teórica y no se han implementado técnicas de Rh para el mejor control del personal de la misma con este proyecto se tratara de darle al dueño una leve orientación del clima laboral que se vive dentro de su organización y así tratar de que mejore este dentro de la misma.

El "taller de artesanías de madera torneada" posee empleados con mucha antigüedad (entre diez y quince años) en el mismo local y algunos en el mismo puesto. Las condiciones físicas del ambiente de trabajo son buenas, pero se ha detectado la necesidad de ampliar un poco más el taller por las necesidades del mismo e instalar extractores de polvo para impedir enfermedades futuras, el cual el dueño ya esta trabajando en ello adecuando las instalaciones en un lugar mas grande es próxima la reubicación del taller.

El conflicto fue manifestado por denuncias de los empleados de irregularidades que percibían en el local. Lo cual, sumado a declaraciones de otros empleados, provocó que la empresa entrara en contacto con la problemática y esto permitió buscar posibles soluciones.

3.6 Métodos utilizados para el relevamiento de la información

Luego de tomar conocimiento de la problemática a través de la entrevista previa realizada al dueño, diseñamos una encuesta para los empleados del "taller de artesanías de madera torneada", consistente en un cuestionario abierto y anónimo, con una alternativa cualitativa donde la persona podía volcar voluntariamente sus sugerencias e inquietudes. La obtención de la información fue rápida y nos brindó la posibilidad de aplicarlo a la totalidad del personal que se hallaba en servicio.

El cuestionario consta de 12 preguntas, este cuestionario lo realizamos muy breve debido a la marginación social que hay en la región, muchas de las personas dentro de la empresa no saben leer ni escribir, por lo cual se tuvo que entrevistar directamente trabajador por trabajador; otro hecho por el cual este cuestionario es breve fue porque es muy difícil lograr que las personas de la región comprendan un lenguaje con tecnicismos, es muy difícil conversar con las personas de la región cuando eres un desconocido por la misma marginación sociocultural, falta de empleo y poca ayuda del gobierno dentro de las comunidades indígenas, por ello es que nos fue algo difícil lograr que hablaran con sinceridad por el temor a la pérdida de el empleo; pero en el están reflejadas las premisas objetivas y subjetivas que en el marco teórico definimos como convenientes de investigar.

Con la observación personal obtuvimos información por simple visualización. Como ventaja se puede decir que la información es directa, y las variaciones que pudieran surgir son por modificaciones del comportamiento del personal frente a la observación a la que es sometido.

3.7 Evaluación de clima laboral

Luego de haber realizado las entrevistas, se procesó toda la información cuantitativamente y se volcó en matrices de datos para poder luego hacer entrecruzamientos de variables que nos permitieron llegar a conclusiones.

A continuación haremos una descripción de las acciones realizadas dentro del "taller de artesanías de madera torneada" el día lunes 17 de junio del 2013, se realizó la entrevista con el dueño del taller y se comenzó la realización de entrevistas a los trabajadores que fue totalmente anónima. La realización de la misma se llevo a cabo en un espacio denominado "troje de los muebles" el cual el dueño del taller hizo favor de prestarnos unas cuantas horas en el cual se respiraba un ambiente tranquilo y agradable. El espacio era lo bastante amplio y cómodo.

Se realizaron 13 entrevistas, al personal que asistieron a trabajar el día antes mencionado; Los resultados de la encuesta se vuelcan en las planillas y gráficos que se encuentran a continuación:

La escala para la medición es de 4 a 1, donde 4 es por exceso y 1 es por defecto.

- 4 excesivas.
- 3 adecuadas.
- 2 insuficientes.
- 1 no existen.

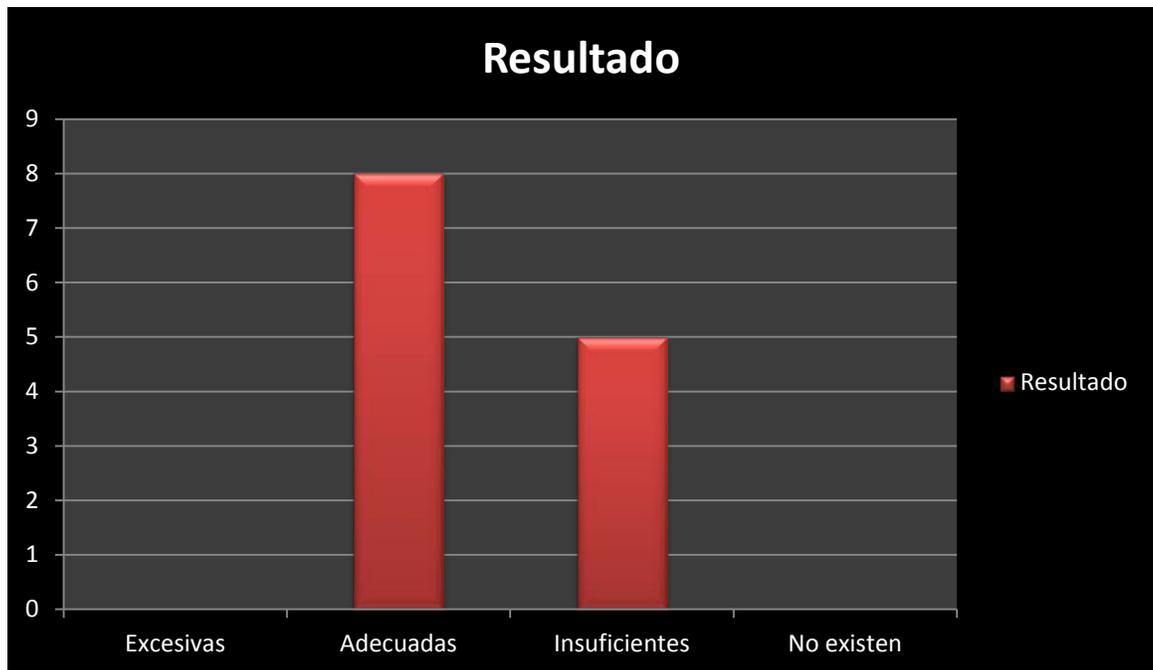
1. ¿Sé lo que se espera de mí trabajo en la empresa?



En esta grafica se refleja que la mayoría de los trabajadores están conscientes de cual es su labor dentro del taller y tienen en mente que "deben sacar el trabajo" como expresaron en su mayoría.



2. ¿Cuento con el equipo y los materiales que necesito para hacer bien mi trabajo?



Al parecer se cuenta con el equipo necesario para trabajar correctamente, pero como antes ya se había mencionado es necesario instalar un extractor de polvo y entre otras cosas mencionaron guantes y cubre bocas para las personas que en ocasiones manejan químicos.



3. ¿En mi trabajo, tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer?



En la grafica anterior se refleja que la mayoría del persona tiene o gusta de lo que hace, las personas que no están de acuerdo es porque la actividad que realizan dentro del taller no es su favorita, les gustaría dedicarse a otra cosa fuera del taller, pero aunado a que están conformes con lo que desarrollan dentro de la organización.



4. ¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?



Como ese observa en no se han recibido ninguna clase de elogio o felicitación; punto en el cual se tiene que trabajar.



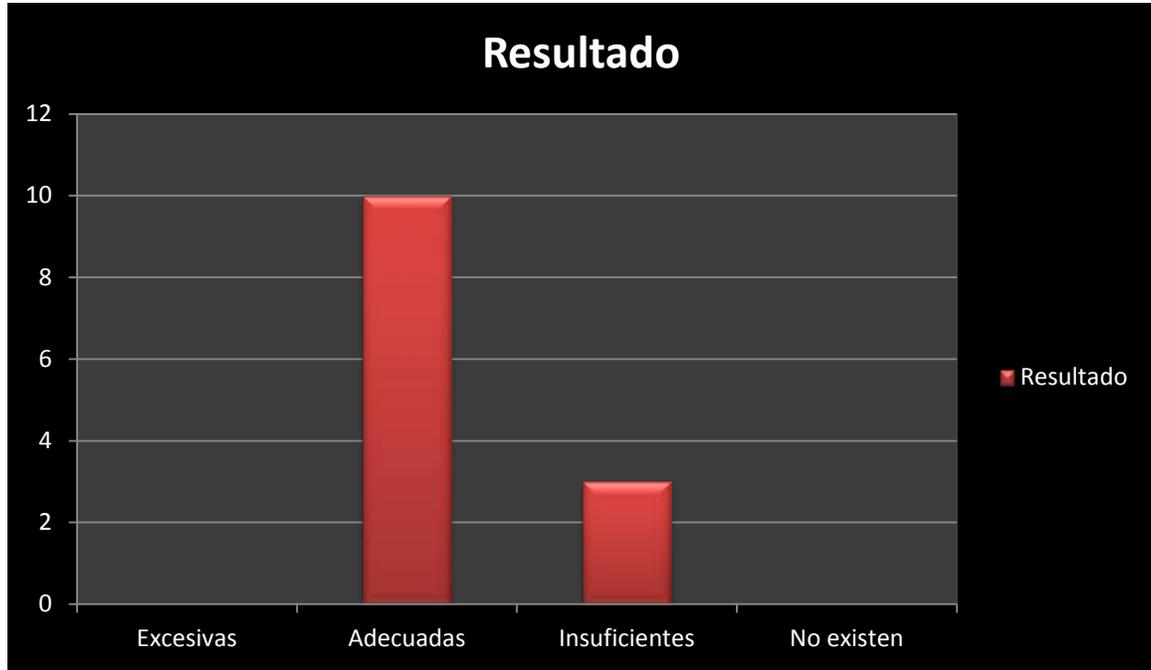
5. ¿Mi jefe/supervisor o alguien más en el trabajo, muestra tener interés en mí como persona?



En este caso son pocas las personas que sienten desinterés en ellas, pero al observarlos dentro del medio de trabajo se cree que es porque su personalidad es de tipo introvertida y no se desenvuelve muy bien con sus compañeros de trabajo.



6. ¿Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional?



Como lo muestra la grafica anterior son pocos los casos que creen que no se les ha estimulado, pero creo que no lo notan de manera directa, comúnmente en este tipo de áreas de trabajo el desarrollo se da día con día y se refleja en el mejoramiento de su trabajo.



7. ¿En el trabajo, mis opiniones cuentan?



En esta grafica se refleja que en su mayoría es tomada en cuenta la opinión del personal, se tratara de dialogar con la persona insatisfecha para saber cuales son sus inquietudes respecto al tema.



8. ¿La misión o propósito de la empresa, me hace sentir que mi trabajo es importante?



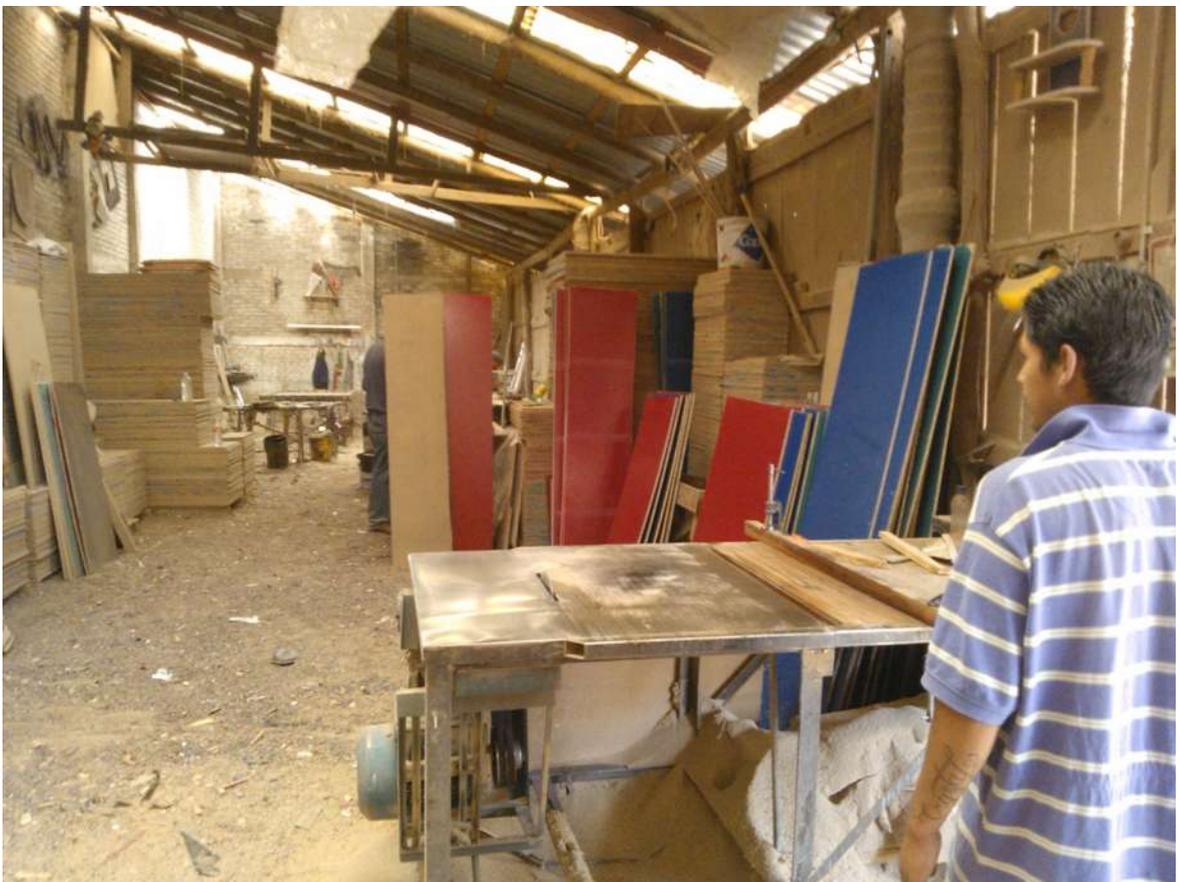
9. ¿Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad?



Este apartado es muy importante porque se cree que la mayoría de el personal se desempeña bien dentro de el área de trabaja, exceptuando muy pocos casos que no están un 100% comprometidos con la organización.



10. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?



11. ¿Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso?



En este apartado de la encuesta se refleja que es muy poco común el hacerle saber al personal de sus progresos, este punto es muy importante porque es primordial para la motivación de los trabajadores.



12. ¿Este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo?



Esta última grafica refleja un excelente resultado dentro de la organización y habla muy bien de las oportunidades de crecimiento que existen dentro de la organización.



Conclusiones

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

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

Una medición de este tipo comprende normalmente sólo una fase cuantitativa pero eventualmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación, especialmente en organizaciones de más de 200 trabajadores.

Dada su naturaleza, lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información y para neutralizar la desconfianza y resistencias que podría tener el personal para participar.

Para lograr un buen clima laboral dentro de la organización estudiada es necesario tratar de hacer mejoras dentro de la misma como puede ser, acondicionar mejores instalaciones para el personal dentro de el área de trabajo como pueden ser los extractores de polvo, para lograr una buena ventilación dentro del taller, con esto se lograría tener un mejor clima dentro del taller.

Otra recomendación es hacerle saber a los trabajadores de sus mejoras dentro de la organización este es un factor motivacional clave para los empleado porque en su mayoría expresaron que no se les motiva de ninguna forma.

También recomendaremos hacer actividades dentro de la organización para que los trabajadores se puedan conocer un poco mas y así lograr la mejor relación entre ellos dentro del área de trabajo.

Se recomienda que los lideres del taller se enfoquen un poco mas en los empleados, es decir que los jefes tomen mas en cuenta las opiniones de los trabajadores; para que ellos el día de mañana tomen una adecuada toma de decisiones y estas sean apoyadas por su líder, cuando se llega a esto se logra la satisfacción de los empleados.

Bibliografía

- Álvarez E. y Ortiz. (2002). Asesorías para el Diagnóstico e Intervención del Clima Organizacional. Trabajo de Grado, Maestría en Ciencias Sociales, Universidad Javeriana. Colombia.
- Anderson, L. (2000). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Trabajo de Grado. México.
- Durán, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile.
- Martínez, R. (2002). El Éxito es de Quienes Pueden Cambiar el Clima. HayGroup. Austria.
- Velásquez, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. Editorial Pretince Hall. México.
- Fuente: El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. (Brunet, 1987)