



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**IMPLEMENTACIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA, EN EL CLUB
TENNIS LAS TERRAZAS MIRAFLORES DE LIMA PROVINCIA,
PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS**

**PRESENTADO POR
JORGE OMAR COLLANTES DONAYRE**

**PLAN DE MEJORA DE PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

LIMA – PERÚ

2017



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS

PLAN DE MEJORA

**“IMPLEMENTACIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA, EN EL CLUB TENNIS LAS
TERRAZAS MIRAFLORES DE LIMA PROVINCIA, PARA DISEÑAR
ESTRATEGIAS”**

PARA OPTAR

EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES

Presentado por:

JORGE OMAR COLLANTES DONAYRE

Lima – Perú

2017

ÍNDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	3
II. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	4
Nuestra misión	5
nuestra visión	5
nuestra presentación	5
estructura Orgánica:	6
III. DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES A EJECUTAR	13
V. DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES	14
VI. FACTORES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	14
VII. MONITOREO Y ESTANDARIZACIÓN	15
VIII. MARCO TEÓRICO	16
8.1. Antecedentes de la Investigación.....	16
8.2. Bases Teóricas.....	18
8.3. Consecuencias que produce un inadecuado clima laboral	32
8.4. Construcción del clima en la investigación organizacional.....	33
8.5. Objetivos para alcanzar un buen clima organizacional.....	35
8.6. Clases de climas organizacional según la teoría de Likert.....	36
8.7. Ambiente de trabajo.....	39
8.8. Dimensiones y medidas del clima organizacional.....	43
8.9. Analisis FODA.....	65
IX. ... JUSTIFICACIÓN	97
9.1 Justificación.....	97
9.2 Objetivos	99
X FINALIDAD DEL PLAN	100
10.1 Tipo de investigación	101
10.2 Diseño de investigación	101
10.3 Unidad de análisis	102
10.4 Población de estudio.....	102
10.5 Tamaño y selección de la muestra.....	102
10.6 Técnicas de recolección de datos	102
10.7 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información.....	103
XI BIBLIOGRAFÍA	106
XII CONCLUSIONES	108
XIII RECOMENDACIONES	109

I RESUMEN EJECUTIVO

Es importante mencionar que nos encontramos en el siglo XXI donde la tecnología avanza a pasos agigantados, generando de esta manera una celeridad en procesos y, por ende, los colaboradores de las empresas estén priorizando sus labores antes que el deporte.

Es este contexto el Club Tennis Las Terrazas Miraflores, tiene como prioridad atender las necesidades de los asociados brindando servicios en los horarios que requieran con la finalidad de pueden atender sus necesidades deportivas, socio culturales.

Por tal, motivo el club se ve en el compromiso de atender al asociado de manera esmerada contando con el personal idóneo, motivado con un buen clima laboral y en el horario establecido para la atención.

Bajo esta premisa es necesaria la emisión del presente proyecto denominado plan de mejora de procesos de Recursos Humanos, el cual busca como objetivo involucrar a la alta dirección para el apoyo en el objetivo de promoción de la participación voluntaria.

II. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

Nombre o Razón Social: Club Tennis Las Terrazas Miraflores.

Actividad económica o Codificación Internacional (CIU): Las actividades que desarrolla el Club, se ubican dentro del Grupo 9312 de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIU), que corresponde a la Actividad de Clubes Deportivos.

Ubicación, Factibilidad Municipal y Sectorial: La sede principal se encuentra ubicada en Malecón 28 de julio 390, Miraflores, Lima, Perú. El número de teléfono es (511) 512-3200.

Locales: Cuenta con cuatro (04) sedes a nivel de lima provincia.

Objetivos del Club:

Es muy importante tener presente que nuestro principal objetivo son los asociados del Club Tennis las Terrazas Miraflores, quienes esperan se le brinde un excelente servicio; en donde debemos satisfacer sus requerimientos en forma confiable, oportuna y eficiente, continuar la eficacia del sistema de gestión de los servicios de Asociados y de las instalaciones que brinda.

NUESTRA MISIÓN

Satisfacer las necesidades del socio, en lo social, deportivo y cultural.

NUESTRA VISIÓN

Continuar en el camino de la excelencia, para brindar un mejor servicio de calidad al asociado.

NUESTRA PRESENTACIÓN

Nuestra presentación, siempre debe de ser la correcta, nuestra higiene siempre debe ser la mejor; un correcto uniforme limpio y con el cabello bien arreglado.

Ámbito de Funcionamiento:

EL CLUB, es una asociación civil sin fines de lucro, sujeta al funcionamiento como persona jurídica de derecho privado.

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Consejo Directivo

PRESIDENTE:

Jorge D`acunha C.

VICEPRESIDENTE:

Eduardo Lipari Z.

DIRECTORES:

Jorge Ramirez R.

Luis Sandoval V.

Max Bromberg D.

Chales Houlton U.

Olga Balarin P.

Francisco Palacios M.

Vicente Hinojosa O.

Anabella Duran F.

José Barr G.

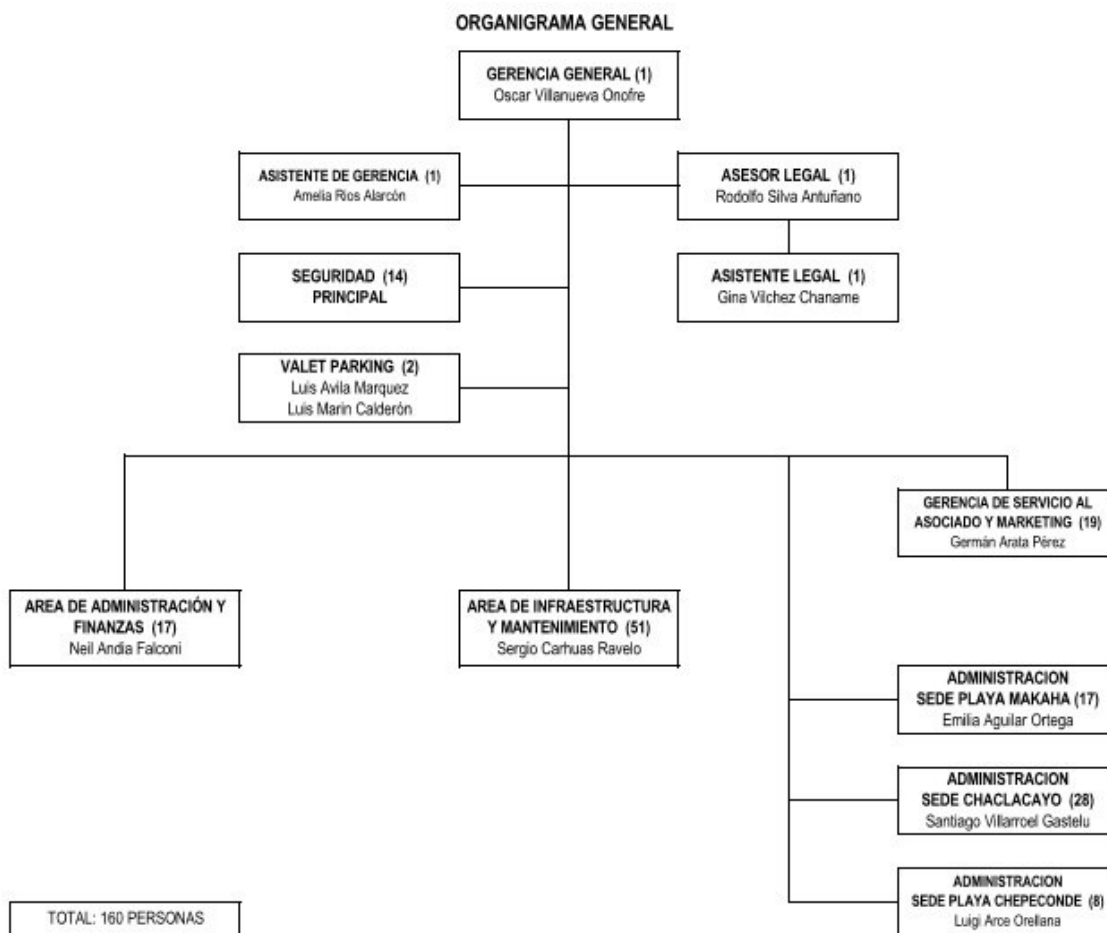
María Cristina Ponce D.

Gerencia

GERENTE GENERAL

Oscar Villanueva O.

ORGANIGRAMA



Resumen de Personal:

ÁREAS	TOTAL GENERAL
<i>GERENCIA GENERAL</i>	01
<i>ASISTENTE DE GERENCIA</i>	01
<i>ASESOR LEGAL</i>	01
<i>ASISTENTE DE LEGAL</i>	01
<i>SEGURIDAD</i>	14
<i>VALET PARKING</i>	02
<i>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</i>	17
<i>ÁREA DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENIMIENTO</i>	51
<i>GERENCIA DE SERVICIOS AL ASOCIADO</i>	19
<i>ADMINISTRACIÓN SEDE PLAYA MAKAHA</i>	17
<i>ADMINISTRACIÓN SEDE CHACLACAYO</i>	28
<i>ADMINISTRACIÓN SEDE PLAYA CHEPECONDE</i>	08
TOTAL GENERAL	160

Fuente: Club Tennis Miraflores, al 30 de agosto 2017

III. DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Club Tennis las Terrazas Miraflores es una asociación civil sin fines de lucro fundada en el año 1918, actual integrante de los 40 clubes más importantes del Perú con ingresos superiores a los US\$ 10 millones anuales, y formada íntegramente por aportes de sus socios.

El trabajo responsable y dinámico de profesionales y técnicos ha colocado al Club Tennis Las Terrazas Miraflores entre los 20 primeros lugares como asociación de servicios al asociado.

Las actividades del Club Tennis Las Terrazas Miraflores no significan satisfacer las necesidades de nuestros asociados mediante la práctica deportiva y una activada social integradora si no, también, al bienestar de más de 160 familias que trabajan en las diferentes sedes del Club.

El Club tennis las Terrazas Miraflores ingresa al sector recreacional, deportivo y cultural con el respaldo profesional y técnico de expertos que han trabajado en ese campo por más de 30 años, conocedores de la realidad deportiva del país y sus posibilidades de desarrollo.

El Club Tennis Las Terrazas Miraflores está integrado por las sedes de Chaclacayo (Chaclacayo), sede playa Makaha (Miraflores), sede Principal (Miraflores), sede Chepeconde (Cerro azul).

Con nuestras sedes; estamos consolidando nuestras operaciones en mercado Local de Lima provincia.

Toda organización es creada para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla una meta y logre sus objetivos. Esta se fundamenta en un conjunto de personas, actividades y roles que interactúan entre sí. Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre si y alcanzar los objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional viene a formar parte importante en la determinación de la cultura organizacional de una empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. En síntesis el clima organizacional es preciso en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados y son el respeto, la confianza y apoyo, igualdad de poder, confrontación y participación, deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa.

Es por ello que "El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los trabajadores y asociados, son elementos que van conformando el clima organizacional", este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudios del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las opiniones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y práctica de dirección (tipos de supervisión: autoridad, participativa). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros. En una organización siempre se va a encontrar diversas escalas de climas organizacionales por lo que este, debe ofrecer calidad de vida laboral en cualquier empresa para que se vuelva eficaz.

El Club Tennis Las Terrazas Miraflores cuenta con cuatro (04) sedes destinadas al servicios del asociado, La sede principal se encuentra ubicada en Malecón 28 de Julio 390 – Miraflores – Lima, actualmente se encuentra en un periodo de expansión donde busca incrementar sus servicios y reformar su imagen ante sus competidores y asociados, sin embargo últimamente en ella se ha venido presentando una serie de inconvenientes que afecta directamente a la organización como tal, entre ellos esta: La falta de motivación hacia sus empleados y por ende la deficiente atención hacia los asociados lo que incita a que se presenten dificultades sucesivas en el desempeño laboral, debido a que el clima que allí se desenvuelve no está permitiendo el desarrollo eficaz de las actividades que tiene cada trabajador.

Lo que indica que de continuar esta situación se podría llegar al descontento total por parte del asociado, generando la pérdida de la misma, y no solo eso, sino también el descontrol del personal que allí labora, lo que contribuiría en la formación de un ambiente de insatisfacción e incertidumbre dentro del Club. Por ello es preciso que se busque alternativas de solución, mediante estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que allí se está desarrollando.

IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES A EJECUTAR:

Partiendo de la problemática surge la necesidad de diseñar estrategias que mejoren el clima organizacional en el Club Tennis Las Terrazas Miraflores. Es por ello que se plantean las siguientes interrogantes.

4.1. PROBLEMA GENERAL:

¿De qué manera se podría diseñar estrategias que permitan mejorar el Clima organizacional en el Club Tennis las Terrazas Miraflores?

4.2. PROBLEMA ESPECIFICOS:

- a. ¿Será necesario evaluar el clima organizacional en el Club Tennis las Terrazas Miraflores?
- b. ¿Qué factores influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores del Club Tennis las Terrazas Miraflores?
- c. ¿Qué manifestaciones de satisfacción muestra el personal que labora en el Club Tennis las Terrazas Miraflores?
- d. ¿Qué técnicas serían las más apropiadas para mejorar el clima organizacional en el Club Tennis las Terrazas Miraflores?

V. DESCRIPCIÓN DE LOS RECURSOS DISPONIBLES:

- Para todo proceso se debe contar con recursos mínimos y necesarios disponibles para el logro de los objetivos, como es el caso que en el Club nunca se ha medido el clima laboral, ergo se procederá a la encuesta de clima laboral utilizando para tal fin, el cuestionario de clima organizacional OCQ, teniendo en consideración lo siguiente:

5.1 El líder del área de Recursos Humanos cuenta con la experiencia necesaria habiendo implementado dicho proceso en anteriores empresas donde laboro.

5.2 En cuanto a los recursos económicos, es de bajo costo debido a que solo deben imprimir las encuestas, la asistente de Recursos Humanos procederá a repartirlas a los trabajadores para el llenado respectivo para luego proceder a la tabulación y obtener el resultado final.

VI. FACTORES CLAVES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN:

6.1 En el presente trabajo se ha identificado que el Club está diseñado para ser manejado como Club, por lo tanto toda implementación de programas de mejoras además de contar con la aprobación de la Gerencia General y/o debe tener la aprobación del Consejo Directivo (socios elegidos para la representación del Club).

6.2 La mejor manera de implementar el objetivo es reunir a los trabajadores para que tengan pleno conocimiento de lo que se desea obtener con las encuestas, que es la medición del clima laboral.

6.3 Para lograr la plena identificación del personal es ser enfático que el objetivo del Club es la atención al asociado, con una atención adecuada el socio es la mejor presentación y comunicación de Marketing directo logrando el incremento de afiliaciones y por ende el ingreso de capital al Club

VII. MONITOREO Y ESTANDARIZACIÓN:

- La única medición inicial a utilizar son las encuestas, las que serán tabuladas y con la obtención de los resultados se podrán utilizar indicadores de gestión que estén dirigidos directamente a la medición de cada resultado.

VIII. MARCO TEÓRICO

8.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN:

Para el estudio de la presente investigación se ha tomado como base varios aspectos que se relacionan con el contenido del tema estudiado, estas investigaciones sirven como antecedentes para veracidad de la misma.

8.1.1. Santin Mauricio. (1999) "La Relación entre el Nivel de Neurocitismo, la Extraversión y la Percepción del Cima Laboral en un hotel de gran turismo de la ciudad de México". Trabajos de investigación clínica de inserción del psicoanálisis en diversas áreas temáticas. En esta investigación se pudo estudiar que si existe una correlación entre los tres niveles, y que los dos primeros elementos permiten identificar la influencia existente entre el neurotismo, extraversión y el clima laboral para así, poder conocer de qué manera los rasgos de personalidad de cada uno de ellos contribuye a formar un clima laboral con cierta característica. La misma fue objeto de estudio mediante un ex post facto, descriptivo y transversal se concluyó que la perspectiva de evaluación es que hay que tomar en cuenta el comportamiento del individuo hacia la organización, para obtener un mejor rendimiento tenemos que ser más persuasivos a la hora de relacionarnos con cualquier persona, que nuestro comportamiento se debe al nivel que adoptemos ante la sociedad.

8.1.2. Dos Sportswear, S.A. Esperanza. Monografía para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad Tecnológica de Santiago UTESA. el objetivo general del tema del pasado estudio es mostrar la cultura organizacional en la gestión de los recursos humanos como ventaja competitiva de la empresa Dos Sportswear, S.A. en donde la monografía se

basó en una investigación documental, donde se consideró relevante que: la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, ellos son responsables de fomentar el aprendizaje de todos los empleados.

- 8.1.3. Carvajal Gladis (2000) "importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Universidad Santa María Decanato de postgrado y Extensión Dirección de Investigación, distrito capital Caracas. Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. A través de la investigación la autora destaca que la cultura organizacional y el clima como tal son impulsores del éxito ante cualquier organización lo cual la incentivo a sembrar reflexión sobre la importancia de la misma como herramienta estratégica para alcanzar altos grados de productividad en la organización castrense. Esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica, y se desarrolló el presente estudio como documental – descriptivo y concluyó en que se recomendaba a la alta gerencia de la organización castrense gestionar un programa de cambio cultural que permitiera lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.
- 8.1.4. García v. Maira (2002), "Determinación de la Satisfacción y Motivación del personal administrativo del Centro Médico Quirúrgico el Samán, San Cristóbal" trabajo especial de grado para optar el título superior en administración mención industrial. A través de la investigación el autor buscar determinar la importancia de la satisfacción y motivación en el trabajo ejecutivo, lo cual fue evidente que se encontró sujeta a múltiples

factores. Ella misma fue de campo tipo descriptiva en donde se obtuvieron como resultado que la clínica el Samán no impulsa políticas empresariales de satisfacción para con sus empleados, lo que nos los motiva al momento de laborar dentro de sus funciones, en la cual se recomendó que la empresa busque medios que mejoren su nivel de desarrollo laboral.

8.2. BASES TEÓRICAS:

8.2.1. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

El clima organizacional es el nivel en que el universo de la empresa se torna favorable o desfavorable para los empleados y de acuerdo a como ellos tienen la percepción del ambiente, las consecuencias se reflejarán en el desempeño, en su actitud, comportamiento y en su nivel de productividad.

Para lograr el éxito del clima organizacional se fundamenta en el conocimiento y cultura de valores de la organización, basado en metas y objetivos alcanzables y bien definidos y estos deben ser de conocimiento de los trabajadores.

“El clima interno es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: perciben o experimentan los miembros de la organización e influye en el comportamiento”. (Chiavenato, 1996, p.62)

Las organizaciones crean su propio clima organizacional. El concepto de clima organizacional es de vital importancia, es la cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de una organización e influyen sobre su conducta laboral, dicho de otra manera el clima organizacional se refiere a un conjunto de características propias del lugar del trabajo, dichas

características son percibidas por los que trabajan en dicha organización y sirven como fuerza conductual dentro del trabajo.

Si existe un clima organizacional eficaz referido al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, la conducta de estos estará íntimamente relacionada a aumentar la eficacia de la organización y el grado de motivación de sus trabajadores.

“Se puede decir que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa”. (Chiavenato, Segunda Edición, p.63)

Kolb (1976): El clima de la Organización es un concepto importante que el gerente habrá de comprender porque es mediante la creación de un clima eficaz de la organización como puede él dirigir la motivación de sus empleados.

La tendencia a actuar de maneras orientadas por el logro, no significa necesariamente que el individuo tiene una motivación elevada del mismo. El gerente puede al crear un clima “de logro”, estimular la conducta orientada por este en personas con escasas motivaciones de este tipo.

- Schneider (1975, p.60) observó que el clima puede referirse a las propiedades del medio ambiente antes que a la organización en sí, y las medidas del clima pueden colocarse en diferentes niveles de análisis dependiendo del marco de referencia que uno se ubique para concebir ya sea el clima del liderazgo, el clima grupal o clima del departamento.

Para la medición de estos climas deben incluirse referencias sobre el liderazgo, al grupo, y al departamento Vs. los referentes a la organización en sí.

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de trabajadores y estos a su vez se vuelven elementos del clima. Es importante analizar, diagnosticar y utilizar las herramientas adecuadas para medir el nivel del clima organizacional por los siguientes motivos:

- Se debe evaluar los motivos y las causas que originan un ambiente laboral negativo como la insatisfacción, el estrés, la incomodidad del ambiente de trabajo.
- Iniciar y sostener un cambio de aquellos factores que originen un pésimo clima organizacional.
- Mantener el desarrollo de la organización para tratar de reducir o eliminar los problemas o conflictos con el sentido de previsiones es decir que se puedan suscitar en un futuro. Las dimensiones de la organización pueden considerarse como una característica del clima organizacional donde el individuo es tratado de manera personal a medida que crece la organización, esto se da en las empresas donde la persona es importante en todo nivel debido a la política de calidad que se imparten en estas. Sin embargo, las dimensiones de una empresa por si solos no influyen satisfactoriamente en el trabajo, por importantes que sean. El nivel en que se encuentra una persona en la estructura organizacional, sea una empresa grande o pequeña; es una variable de gran importancia.

El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen y cada grupo de individuos forma estos microclimas. Los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, etc.) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos en las diferentes unidades.

Se puede llegar a decir que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específico de trabajo.

En resumen; las características organizacionales son asociadas a través de las percepciones, en las cuales se presume que los factores organizacionales o situacionales tienden a dominar. Asimismo, cabe resaltar el esquema cognoscitivo, donde los factores de los individuos son principalmente determinantes y la suma de percepciones, donde la persona y la situación interactúan. A pesar de la variedad de las definiciones acerca del concepto de clima; ninguna de las mismas ha podido ser determinada empíricamente como la más acertada y aceptada.

El considerar al clima como una percepción genérica de las situaciones tiene la ventaja de permitir un resumen de asociaciones de contextos en búsqueda; en vez de sentarse en un amplio nivel individual. No obstante, la falta de delimitaciones de lo que constituye o no-clima es un problema y a la vez podría sorprender a los investigadores al centrarlos en percepciones específicas de contextos exclusivos; rehuendo a toda mención del concepto de clima como en el caso de motivación y de liderazgo; o denegando la relevancia del estudio de las organizaciones.

Sin embargo, al concepto de clima se clarifica y especifica sus delimitaciones al diferenciarse de otras características y otras percepciones.

8.2.2. DEFINICIÓN CRONOLÓGICA DEL CONCEPTO DE CLIMA:

- “El clima son características que distinguen a una organización de otra. El mismo que subsiste a través del tiempo y que influencia la conducta de las personas en las organizaciones. También se define a su vez como la personalidad de la organización”. Forehand y Gilmer. (1964).
- “Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre las características y la conducta organizacional”. Friedlander y Margulies. (1969).
- “Conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de una organización; así como las contingencias de conducta-resultado y resultado-resultado”. Campbell Et. Al. (1970).
- “Percepciones o interpretaciones del significado; el cual ayuda a los individuos ha cómo comportarse y a darle sentido al mundo”. Scheneider (1975).
- “Consenso de las descripciones individuales de la organización”. Payne, Firemen y Wall. (1976).

- “Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización”. James Et. Al (1978).
- Litwin y Stringer definen el clima organizacional como los “efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica”. (Wendell, Limusa, p.148)
- “Los climas son perceptuales, psicológicos, abstractos; descriptivos; más no evaluativos ni acciones”. Joice y Slocum (1979).
- “Representaciones cognoscitivas de individuos sobre ambientes próximos; expresados en términos de significado y significación psicológica para el individuo. Así como un atributo por parte del individuo, histórico y resistente al cambio”. James y Sell (1981).
- “Una asociada percepción o una interferencia por las cuales los investigadores se basan en más percepciones particulares”. Schneider y Reichers (1983).
- “Clima organizacional es un término genérico de una amplia clase de organización; en vez de variables psicológicas que describen el contexto de acciones individuales.” Glick (1985).

8.2.3. FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional está constituido por un conjunto de factores, los cuales van a contribuir al buen clima dentro de la empresa, entre estos tenemos:

- **Factores laborales**, dichos factores están relacionados con la consideración y motivación que se le da a la persona dentro de la empresa, esta consideración puede ser de muchas maneras como por ejemplo implantar una política de trabajo en equipo, un buzón de sugerencias, la creación de un comité de sinergia que permita tomar decisiones con la participación de todos, trabajo en equipo, información de la empresa, bonos de desempeño, capacitación reglamento de trabajo explicativo, evaluación de puestos de trabajo, programas de desarrollo de empleados y ejecutivos, consultas psicológicas individuales, etc. A este factor se suman las condiciones temporales del trabajo en las que figura el número de horas laborales y la forma de distribuir las. En general cuando se acorta el horario laboral, se pierde menos tiempo y la producción tiende a incrementarse. Por ejemplo entre otros tipos de horarios laborales se encuentran los siguientes: trabajo a medio tiempo, que ofrece ventajas a los que desean combinar el ejercicio de su profesión con la vida familiar, con su educación, tiempo libre y otros intereses, a veces se logra una mayor productividad con el empleado por horas. La semana de cuatro días, que ha ido ganando aceptación y al parecer aminora el ausentismo, intensifica la satisfacción del empleado y su eficiencia, por lo menos al inicio; sin embargo, hay signos de que posiblemente vaya perdiendo terreno. El horario flexible permite a los

empleados iniciar y terminar su jornada laboral cuando lo decidan (dentro de un lapso bien establecido) también eleva la productividad y satisfacción disminuyendo al mismo tiempo el ausentismo, mejora el sentido de responsabilidad del personal y ayuda a resolver el problema de congestión de tráfico durante las horas críticas.

Los descansos son indispensables en el caso de trabajos manuales, a fin de que descansen los músculos y en labores más sedentarias, para cambiar el ritmo e impedir el aburrimiento que es consecuencia de los trabajos monótonos y repetitivos, los que pueden originar inquietud, cansancio y disminución de la eficiencia. La fatiga fisiológica o psicológica a veces merma la productividad, pero puede ser aliviada con una buena selección de candidatos, si se presta atención a la alimentación, a los periodos de descanso y al ritmo adecuado de trabajo.

- **Factores físicos**, dichos factores están relacionados con la infraestructura y ambientes adecuados esto incluye una mejor iluminación, mayor ventilación, disminución del ruido, adecuar la temperatura y la humedad, otros aspectos importantes son la limpieza y el orden que se puedan tener en la empresa ya que de esta manera se puede establecer un mejor ambiente de trabajo; si las condiciones climatológicas no son gratas, disminuye de inmediato la productividad, especialmente en trabajos que requieren actividad física. También es primordial el mantenimiento, el orden, la limpieza, la utilización de cuadros o mensajes motivadores, que garanticen un agradable ambiente de trabajo.

“El elemento físico del medio ambiente interno incluye factores como la calidad del aire, temperatura, ruido, polvo, radiación y otras condiciones que afectan la salud y seguridad del empleado”.

(Narváez Jr. y Bohlander, Editorial Iberoamérica, p.150)

- **Factores sociales**, se refieren a la implementación de programas de salud, de recreación, de esparcimiento, reuniones sociales donde se va a incentivar y reconocer a un trabajador por sus logros.

Entre otros factores importantes tenemos:

- **La comunicación**, una buena comunicación permite al individuo desarrollarse en un clima de tranquilidad laboral, conozca sus funciones, objetivos y, a su vez, trate de alcanzarlos. Debemos crear un clima de confianza, para que además de recibir instrucciones, el trabajador logre transmitir sus ideas, aportes sugerencias a las organizaciones. Por ejemplo, en muchos casos las mejores ideas surgen en las reuniones sociales dentro de la empresa, cuando las personas se sienten cómodas para expresar sus puntos de vista sobre algún tema determinado, es por ello que debemos generar constantemente canales de comunicación multidireccional, que faciliten un coloquio rápido y efectivo.
- **El liderazgo positivo**, es uno de los factores de mayor peso para lograr que el trabajador se desenvuelva abiertamente y tenga iniciativa. “El líder debe manejar ciertos conceptos de psicología aplicada para conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de sus trabajadores, para motivarlos y orientarlos, brindando un trato humano basado en el reconocimiento y el respeto recíproco como establece Kaoru Ishikawa

“el pescado se empieza a podrir por la cabeza”, es una frase muy dura pero real, porque la mayor parte de los problemas que tenemos en las organizaciones guardan relación con la responsabilidad y las decisiones que adoptan los líderes, jefes de grupo y la alta gerencia. Entonces todo aquel que tenga la misión de conducir un grupo dentro de la empresa es un líder, y este no solo debe adquirir conocimientos técnicos o profesionales, sino que requiere ser capacitado para dirigir personas, guiar a su equipo hacia los objetivos organizacionales y contribuir a optimizar las capacidades de sus colaboradores.

“El liderazgo implica establecer una dirección, incluyendo un Desarrollo de una visión y de estrategias para llegar allí”. (Wendell, 5ta Edición, pág. 295)

En este caso el objetivo es lograr un buen clima laboral.

- **La remuneración justa**, es necesario que el Gerente de Recursos Humanos conjuntamente con el Gerente de Finanzas elaboren un trabajo de administración salarial, que tenga como punto de partida la realidad financiera de la empresa y que contemple, al determinar las remuneraciones, los conocimientos, la experiencia, el grado de responsabilidad, la naturaleza del trabajo, entre otros. En nuestro país, el alto índice de desempleo y subempleo lamentablemente favorece el hecho de que en algunas empresas los trabajadores estén subremunerados. En otros casos los directivos solicitan a sus trabajadores su apoyo en etapa de crisis, más cuando la empresa incrementa sustancialmente sus ingresos, se suele descuidar los esfuerzos y otorgarle un incentivo justo.

Afortunadamente también existen las organizaciones en las que se valora y reconoce la calidad del trabajo y el aporte de cada uno de sus componentes.

- **Organización dinámica**, donde el personal tenga las facilidades para desarrollar eficientemente su trabajo, en donde no existan barreras burocráticas, ni duplicidad de funciones. Esto solo se logrará contando con una adecuada descripción de puestos y funciones, así como procedimientos de trabajo claros, que apunte a la excelencia.
- **Oportunidades de desarrollo**, esto se da a través de las posibilidades de promoción por mérito o el enriquecimiento de su propio puesto de trabajo, brindándole la posibilidad de aprender más y poderse sentir orgulloso de su aporte a la empresa.

“La estabilidad laboral ha de ser una consecuencia de la calidad del trabajo y de la práctica de una sana disciplina. Hoy en día el trabajador convive con el temor permanente al ser despedido en cualquier momento”. (Perú Laboral, 1998)

Esta sensación le crea un efecto psicológico negativo muy intenso de inseguridad, lo que trae como consecuencia que labore intranquilo, sin poder concentrarse, ni producir los resultados esperados. Más aún el temor de cometer un error y ser despedido bloqueará su capacidad creativa y frustrará toda disciplinados, trabajando en equipo, y siendo un elemento productivo en la iniciativa. Por el contrario, si les demostramos que siendo eficientes y empresa, tendrán un espíritu de colaboración

hacia sus jefes y compañeros de trabajo, disminuyendo el ausentismo y la rotación de personal.

- **Planes de innovación y capacitación de personal**, son vitales para lograr este objetivo, mediante la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios (o mejoramiento de procesos), los cuales tienen el fin de innovar, crear nuevas formas de trabajo o mejorar las actuales; de manera que propicie en el trabajador un mejor ambiente interno, otorgándole absoluta libertad de proponer ideas, las que son evaluadas por la alta gerencia con el propósito de orientar su desarrollo y aplicación. Al término del año se deberá premiar a los mejores equipos dependiendo del nivel de aporte y las mejoras que puedan haber conseguido. En lo referente a capacitación sirve para corregir debilidades a través de programas de capacitación orientados a reforzar valores como la seriedad, trabajo, confianza y eficiencia para que los trabajadores desarrollen sus habilidades bajo una misma filosofía, todo ello se logra propiciando un adecuado clima laboral.
- **El proceso de Selección de Personal**, el cual implica un conocimiento al detalle del candidato, sus fortalezas y debilidades, el perfil del puesto, los objetivos y metas que se deben cumplir, la razón por la cual debe incorporarse a la empresa, así como el ambiente laboral y el área geográfica, “es preferible que el trabajador resida cerca de las instalaciones de la organización, de esta forma le brindaremos las facilidades de salud y seguridad, para evitar distraerlo en sus funciones con preocupaciones externas”. Las organizaciones deben seleccionar al personal con capacidad para adecuarse a los cambios, para ello el ingresante deberá cubrir el perfil del puesto de la empresa, para poder

ubicarlo en el área donde se le necesite. La empresa debe definir, en base a su experiencia y misión, el perfil de su recurso humano, tomando en cuenta su cultura organizativa. Si bien en las empresas existen microcultura cuando se estima conveniente.

- **Que la alta dirección se mantenga**, normalmente lo que sucede en algunas organizaciones es que tienden a rotar al personal directivo, ello trae consigo un efecto contraproducente, pues para el personal no es conveniente que sus jefes cambien constantemente, porque se debe considerar un tiempo de adaptación e inducción, produciendo inseguridad; debemos evitar distraerlo en este tipo de aspectos, que no hacen sino desvincularlo de su labor; por lo tanto, el clima laboral está condicionado a la confianza que tenga el trabajador con sus supervisores y con la organización.
- **La lealtad y el respeto a la calidad humana**, los trabajadores desde el primer momento que ingresan a la organización deben conocer la cultura organizacional de la empresa basada en la verdad antes que cualquier cosa, así como los deberes, derechos y metas que deben cumplir para efectuar eficientemente su trabajo, garantizando el contar con una persona homogéneo, con características similares para trabajar en equipo, lo primordial son los valores personales y principios los cuales son respetados sin tener en cuenta el nivel o status al que pertenecen los trabajadores, pues existe un alto grado de confianza, predominando un trato familiar. Pero si analizamos a aquellas empresas en las cuales los valores no son considerados, en las que para triunfar debes pasar por encima de tu compañero sin importarle las consecuencias, entonces

estaremos hablando de una organización en crisis, por lo tanto, para que exista un adecuado clima laboral el cambio dependerá de las personas.

- **Creación de un alto compromiso**, las personas esperan libertad para ensayar y aprender cosas nuevas, posibilidad de asumir riesgos y responsabilidades, situaciones donde se les sea posible trabajar con otros y, ante todo, que se les reconozca su evolución personal por lo tanto en su desarrollo individual como en el cambio de sus necesidades económicas. Ante ello los supervisores tiene el alto compromiso de brindar confianza y libertad de acción para generar cambios.

- **Desarrollo de competencias**, se debe diseñar estrategias de recursos humanos para el desarrollo de las competencias, las cuales deberán considerar las características personales y capacidades intelectuales, las relaciones interpersonales, los comportamientos en la organización, trabajo en equipo y liderazgo.

- **Manejo de competencias**, no podemos simplemente pensar en la medición de conocimientos y habilidades, debemos conocer al individuo integralmente y con enfoques probados, como el propuesto por el científico Roger Birkman; pues solo así habrá una posibilidad real de entender y lograr el cambio en las personas con la consideración de intereses, necesidades, comportamientos relacionados con las competencias requeridas.

- **Mejoramiento de personal y desarrollo**, en este aspecto debemos ser más creativos y agregar a los tradicionales esfuerzos de entrenamiento, opciones que ofrecen la misma ejecución del trabajo y la intervención de los jefes para que en su papel de tutores apoyen efectivamente el desarrollo y logro de las competencias. La creatividad y consideración integral del individuo serán requisitos para que la inversión en desarrollo de personal sea humana y económicamente rentable.

8.3. CONSECUENCIAS QUE PRODUCE UN INADECUADO CLIMA LABORAL:

Siempre decimos que el recurso humano es el más importante en toda organización, sin embargo muchas empresas centran su accionar en políticas que niegan este concepto, originando problemas permanentes con el personal, como la baja productividad, alta rotación, falta de confianza, falta de comodidades físicas y humanas para realizar un trabajo más eficiente.

Hoy en día la exigencia para cumplir con los objetivos es la misma, en empresas grandes, medianas y pequeñas, con grandes recursos materiales y económicos; como en el caso de las que se encuentran en crisis.

“No podemos esperar una alta productividad, si no tomamos conciencia de la importancia del clima laboral, pues los resultados conllevarán a la pérdida de imagen y clientes en el mercado”. (Perú Laboral, 1998)

Más aún en las actuales circunstancias que conducen a las empresas a desenvolverse en un mercado globalizado, donde la competencia crece y el cliente exige ideas innovadoras, un alto nivel de calidad en la elaboración de productos y servicios

óptimos, donde es importante la imagen que tenga una organización en el mercado, el hecho de no conseguir el aporte creativo del trabajador con los objetivos generales de la organización puede causar el fracaso de la misma. Un inadecuado clima laboral va a significar más que una inversión, un gasto. Por el contrario, si manejamos bien este proceso lograremos en términos monetarios mayores ingresos y una mejor rentabilidad y utilidad para la organización.

En este sentido, el área de recursos humanos juega un rol fundamental, cuya misión es impregnar la visión y misión de la organización en cada una de las áreas y sus trabajadores con la filosofía y cultura de la calidad total. Sin embargo, en aquellas organizaciones en la que no se considera al clima laboral como un aspecto prioritario, es necesario convencer a la alta gerencia de crear los lineamientos adecuados para conseguir el rendimiento, motivación e identificación del personal con la organización.

8.4. CONSTRUCCIÓN DEL CLIMA EN LA INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL

El concepto del clima es prominente en la investigación organizacional; desde mediados de 1960 las publicaciones han intentado estructurar la situación referente a la construcción del clima; así como la crítica acerca de los límites y especificaciones.

Desde su implementación el clima se ha enfocado en las percepciones, las mismas que son críticas en todos los modelos de conducta organizacional, a su vez, el clima busca explicar la conducta; la misma que es definida como: motivación, liderazgo e influencia.

Por otro lado, el clima se ve ligado predominantemente al método de recopilación de información; definido como cuestionario o una entrevista estructurada aplicada individualmente a los miembros de una organización.

Estos métodos determinan una variedad de percepciones, muchas de las cuales pueden ser interpretadas como climas. Las percepciones son indudablemente necesarias para entender las conductas de los individuos, así como los procesos característicos de sus organizaciones.

Estos métodos determinan una variedad de percepciones, muchas de las cuales pueden ser interpretadas como climas. Las percepciones son indudablemente necesarias para entender las conductas de los individuos, así como los procesos característicos de sus organizaciones.

En la investigación empírica el clima organizacional ha desempeñado diferentes roles:

- Como una variable que interviene en estudios de situación y respuesta.
- Como un sustituto de indicadores objetivos en el establecimiento de características.
- Como un indicador propio de como los individuos experimentan sus centros de trabajo.

En parte los investigadores y los miembros de una organización han definido el concepto de clima; los primeros al satisfacer sus necesidades metódicas y conceptuales y los últimos al darle sentido a sus experiencias en el establecimiento del trabajo.

No obstante, el rol que desempeñe el clima en la investigación organizacional: las percepciones que constituye el mismo son más que una conveniente fuente de información. Constituyen, a su vez, importantes factores en la teoría, la práctica y en la investigación.

La especificación del clima, la naturaleza de las percepciones que lo conforman, así como los procesos que lo fundamentan son esenciales en muchos temas de la investigación organizacional.

8.5. OBJETIVOS PARA ALCANZAR UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Elevar el nivel motivacional y de satisfacción de nuestros colaboradores.
2. Crear un espacio de vida justo y equitativo para todos.
3. Revalorizar el respeto por la naturaleza humana, garantizando sus condiciones de vida.
4. Reducir el nivel de esfuerzo intelectual y físico innecesario, garantizando un cambio saludable relacionado a hábitos de conducta.
5. Facilitar la cohesión grupal, trabajo en equipo, reconocimiento y participación.
6. Apoyar el desarrollo de la creatividad, innovación y polivalencia.
7. Humanizar el departamento de recursos humanos y hacerlo más sensible a las necesidades del personal del club.
8. Facilitar la interacción humana partiendo de la necesidad de compartir con otros colaboradores del mismo club.
9. Permitir que todos y cada uno de los integrantes de la organización se sientan especialmente valorados y reconocidos.
10. Crear un clima organizacional propicio que garantice un alto nivel de productividad de la misma.

8.6. CLASES DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LA TEORÍA DE LIKERT:

Para Likert el comportamiento de los trabajadores es causado tanto por el comportamiento y las condiciones laborales y por sus valores, percepciones, anhelos, metas y sus capacidades. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. De esta manera es posible dar a conocer cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podría también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores son:

- **Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.**
- **La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el sueldo que percibe.**
- **Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.**
- **La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.** (Brunet, 1992, p.18)

Likert nos presenta una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada en tres variables:

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima.

- Variables causales, son variables independientes que determinan el sentido de evolución de una organización, a su vez, estas pueden ser modificadas o

transformadas y al ser independientes tienen causa y efecto esto quiere decir que si éstas se transforman o cambian también lo hace con las otras variables.

- Variables intermediarias, refleja el estado interno de la empresa, quiere decir la cultura de la empresa, sus objetivos de rendimiento, la eficacia de las comunicaciones, toma de decisiones, las actitudes, etc.
- Variables finales, son las variables dependientes y son el efecto conjunto de las dos variables anteriores. Esta variable refleja el resultado obtenido por la organización ya sea la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

Para Likert, el clima organizacional tiene 4 clases:

- Autoritarismo explotador, quiere decir que la dirección no le tiene confianza a sus empleados, que las decisiones se toman en las gerencias y no es por participación de todos, por ende los trabajadores trabajan bajo presión y algunas veces con miedo.
- Autoritarismo paternalista, cuando la dirección es muy condescendiente con sus trabajadores pero éstos son precavidos con sus superiores, las decisiones mayormente son tomadas tanto en las gerencias como en las dependencias inferiores.
- Consultivo, la dirección le tiene confianza a sus empleados, si bien es cierto que las decisiones se toman arriba por decirlo de alguna manera, también es cierto que las decisiones específicas se toman en cada área. La política de este tipo de clima es la de administración por objetivos por alcanzar.

- Participación de grupo, aquí la dirección le tiene plena confianza al trabajador, se aplica todos los tipos de comunicación, los trabajadores se sienten motivados por la participación y la integración de todos, la relación entre el jefe y sus empleados es de confianza, de respeto.

Likert utiliza un cuestionario de 105 aspectos, llamado Encuesta de Organizaciones, es ahí donde descubre que las organizaciones eran marcadamente diferentes. (Wendell, 5ta Edición, p. 226)

Esto debido a las siguientes características:

LIDERAZGO:

- A. Apoyo gerencial.
- B. Énfasis en las metas gerenciales.
- C. Facilitación del trabajo gerencial.
- D. Apoyo de los compañeros.
- E. Facilitación de la interacción gerencial.
- F. Énfasis en las metas de los compañeros.
- G. Facilitación del trabajo de los compañeros.
- H. Facilitación de la interacción de los compañeros.

AMBIENTE EN LA ORGANIZACIÓN.

- A. Comunicación con la compañía.
- B. Motivación.
- C. Toma de decisiones.
- D. Control dentro de la empresa.
- E. Coordinación entre los departamentos.
- F. Administración general.

SATISFACCIÓN

- A. Satisfacción con la compañía.
- B. Satisfacción con el supervisor.
- C. Satisfacción con el trabajo.
- D. Satisfacción con el salario.
- E. Satisfacción con el grupo de trabajo.

8.7 AMBIENTE DE TRABAJO

Este factor considera las condiciones de ambiente y alrededores donde se ejecuta el trabajo haciéndolo desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exigiendo del trabajador un severo ajuste con miras a mantener su productividad y el rendimiento de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación facilitando su desempeño.

La naturaleza del trabajo, su organización y su flujo, tienen considerable influencia sobre la conducta de los individuos y de los grupos.

Existen factores que contribuyen directa o indirectamente al clima mediante su influencia sobre la conducta humana para esto deberán tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo, el tamaño de la organización y las condiciones que afectan la salud y la seguridad.

Los cuatro factores más importantes de las condiciones de trabajo son: La iluminación, el color, el ruido y las condiciones atmosféricas.

- 1. La iluminación:** Tener buen alumbrado es una condición necesaria para hacer bien el trabajo, es decir tener la luz adecuada para que cada clase de trabajo pueda realizarse con la velocidad y precisión requerida y en el tiempo correcto sin causar fatiga a la vista ni dar lugar a faltas y accidentes.

Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones:

- a. **Ser suficiente:** De manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.

Los requerimientos en cuanto a la cantidad de luz que debe proyectarse sobre una superficie de trabajo varían considerablemente según la naturaleza de la labor a ejecutar. Por regla general un trabajo que incluye la manipulación precisa de pequeños objetos requiere de una iluminación más intensa que la manipulación de objetos de gran tamaño para los cuales la precisión no es un requerimiento indispensable.

Es evidente, sin embargo, que cualquier serie de recomendaciones sobre la intensidad debe considerarse como simple guía más bien que como aseveraciones definitivas de los requerimientos de la iluminación para labores específicas en determinados ambientes laborales. Es imposible generalizar en forma acertada acerca de los requerimientos de la intensidad únicamente, sin tener en cuenta los factores que pueden actuar de consumo con la intensidad.

Esto incluye otras características de la iluminación tales como el resplandor, luz reflejada y el espectro; características de las labores visuales como la naturaleza del trabajo y el contraste entre el objeto del trabajo y el fondo sobre el que destaca; y, por último, la gama completa de los factores físicos, sociales y personales que ejercen influencia sobre el desempeño del trabajo.

- b. **Ser constante y uniformemente distribuida:** para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivas posturas en razón de las variaciones de la luz.

Es aconsejable que la luz esté bien distribuida en todo el campo visual.

Las soluciones para el problema del resplandor son más o menos sencillas.

Incluyen el uso de pantallas adecuadas en las lámparas, la eliminación de superficies altamente reflectoras del campo visual y la difusión de la luz que tiene al frente.

2. **El color:** Es cierto que el uso apropiado del color puede ayudar mucho a proporcionar una atmósfera laboral más segura, agradable y eficiente. Tales beneficios se obtienen pintando el equipo y los lugares de trabajo de la siguiente manera:

a) **Indicar las zonas de peligro, equipos contra incendios y medios de seguridad.**

b) **Enfocar la atención sobre los elementos críticos del campo visual.**

c) **Proporcionar una reflexión de la luz sin resplandor.** (Laurence, 2da. Edición, p.115)

Lo único que se puede decir del esquema de color o decorado es, que debe ser uno al que los empleados no les parezcan desagradables.

El color de las paredes y el techo que rodean el área inmediata puede influir mucho para producir, tanto condiciones visuales adecuadas como malestar.

Estas superficies deben reflejar una cantidad adecuada de luz sin producir ni resplandor ni un contraste indebido de brillo con el área de trabajo.

Las superficies pintadas de blanco, crema o marfil reflejan una cantidad considerable de luz. Evidentemente, el color apropiado de paredes y techo dependerá de la adecuación de la iluminación y de la clase específica del trabajo que se realiza. Estas generalizaciones acerca del efecto del color sobre el humor o las experiencias subjetivas del calor y la frescura no se hallan bien documentadas.

Aprendemos a hacer asociaciones referentes a determinados colores y les asignamos nuestros propios significados personales a ciertos tonos. El alcance de dichas asociaciones es enorme y las generalizaciones que de ellas se hacen son muy sutiles.

- 3. El ruido:** El ruido es considerado generalmente como un sonido indeseable, el sonido tiene 2 características principales: la frecuencia y la intensidad.

La evidencia y las investigaciones hechas muestran que el ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo. Sin embargo, la influencia del ruido sobre la salud del empleado y, principalmente, sobre su audición es poderosa, mientras mayor sea el tiempo de exposición al ruido, mayor es el grado de pérdida de audición.

Igual que con los demás factores del ambiente laboral, es imposible formular una generalización acerca de los efectos psicológicos de un ruido, que pueda aplicarse en cualquier circunstancia. El que la capacidad del ruido para incrementar los errores humanos tenga una importancia práctica, depende de aspectos tales como la clase de trabajo que se hace, las características del ruido, y otros aspectos del ambiente laboral físico y social.

- 4. Condiciones atmosféricas:** Las condiciones atmosféricas que afectan al trabajador son: la temperatura, la humedad y el movimiento del aire. Se han

hecho estudios de estos tres factores y se ha llegado a la conclusión de que el control en sí de cualquiera de estos factores relativamente carece de valor. Otros factores también son importantes como: la ventilación, la composición del aire, la presión barométrica y las condiciones tóxicas.

“La ventilación tiene un interés considerable a causa de la relación evidente entre este factor ambiental y criterios tales como la productividad, el desperdicio y la proporción de accidentes”. (Laurence, 2da. Edición, p.125)

8.8. DIMENSIONES Y MEDIDAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

8.8.1. DIMENSIONES:

La organización que constituye en cierto perfil una forma de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

El elemento crucial es la percepción del individuo de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. (Brunet, 1992, p.123)

Existen diferentes investigadores que han abarcado el estudio de la medida del clima mediante cuestionarios, pero no logran ponerse de acuerdo al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas para obtener una respuesta más exacta del clima.

Entre esos investigadores tenemos los siguientes:

FOREHAND Y GILMER	FRIEDLANDER Y MARGULLES	GAVIN	LAWLER
<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de la Organización. - Estructura Organizacional. - Complejidad sistemática de la organización. - Estilo de liderazgo. - Orientación de fines 	<ul style="list-style-type: none"> - Empeño. - Obstáculos o trabas. - Intimidación. - Espíritu de trabajo. - Actitud. - Acento puesto sobre la producción - Confianza - Consideración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional. - Obstáculo - Recompensa - Espíritu de trabajo. - Confianza y consideración de parte de los trabajadores. - Riesgos y desafíos 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Eficacia - Responsabilidad. - Nivel práctico concreto. - Riesgo - Impulsividad.

LIKERT	LITWIN Y STINGER	MEYER	PAYNE
<ul style="list-style-type: none"> - Métodos de mando. - Naturaleza de las fuerzas de motivación. - Naturaleza de los procesos de comunicación. - Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. - Toma de decisiones. - Fijación de objetivos o de las directrices. - Procesos de control. - Objetivos de resultados y de perfeccionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional. - Responsabilidad. - Recompensa. - Riesgo. - Apoyo. - Normas. - Conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conformidad. - Responsabilidad - Normas. - Recompensa. - Claridad organizacional. - Espíritu de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de organización. - Control.

PRITCHARD Y KARASICK	SCHEIDER Y BARTLETT	STEERS	HALPIN Y CROFTS
1. Autonomía	1. Apoyo	1. Estructura	1. Cohesión entre el
2. Conflicto contra	proveniente de la	organizacional.	cuerpo docente.
cooperación.	dirección.	2. Refuerzo	2. Grado de
3. Relaciones	2. Interés con los	3. Centralización del	compromiso del
Sociales.	nuevos	poder.	cuerpo docente.
4. Estructura	empleados.	4. Posibilidad de	3. Moral de grupo.
organizacional.	3. Conflicto.	cumplimiento.	4. Apertura de
5. Recompensa.	4. Independencia de	5. Formación y	espíritu.
6. Relación entre	los agentes.	desarrollo.	5. Consideración.
rendimiento y	5. Satisfacción.	6. Seguridad contra	6. Nivel afectivo de
remuneración.	6. Estructura	riesgo.	las relaciones con
7. Niveles de	organizacional.	7. Apertura contra	la dirección.
ambición de la		rigidez.	7. Importancia de la
empresa.		8. Estatus y moral.	producción.
8. Estatus.		9. Reconocimiento y	
9. Flexibilidad e		retroalimentación.	
innovación.		10. Competencia y	
10. Centralización.		flexibilidad	
11. Apoyo.		organizacional.	

Sin embargo, existen diversos aspectos de los cuestionarios que utilizan los investigadores que guardan relación entre sí, estos aspectos son los siguientes:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. (Brunet, 1992, p.126)

8.8.2 CUESTIONARIOS:

Es el método más usado para la medición del clima dentro de una empresa y los más comunes y utilizados tenemos los siguientes:

- El cuestionario de Likert, “El perfil de las características organizacionales”.
- El cuestionario de Litwin y Stringer que mide la percepción de los empleados.
- El cuestionario de Pritchard y Karasick.
- El cuestionario de Moos e Insel su cuestionario se denominó THE WORK ENVIRONMENT SCALE.
- El cuestionario de clima organizacional OCQ, que es el que se detalla a continuación:

EL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (OCQ)

Adrian Furnham and Leonard D. Goodstein

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada ítem. Luego pondere **cuanto coincide usted** con cada ítem, utilizando la escala de 7 puntos que se encuentra debajo, recordando que su puntuación debe ir colocada al espacio izquierdo del ítem.

7. Totalmente de Acuerdo
6. De Acuerdo
5. Moderadamente de Acuerdo
4. Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
3. Moderadamente en Desacuerdo
2. En Desacuerdo
1. Totalmente en Desacuerdo

Después de que haya ponderado su concordancia con cada uno de los 108 ítems, entonces pondere cada ítem de acuerdo a **cuán importantes usted considera que son para el éxito de su organización**, usando la escala de 7 puntos que está debajo, utilizando el espacio dado a la derecha de cada ítem.

7. Esencial
6. Importante
5. Algo Importante
4. Neutro
3. Algo no muy importante
2. No Importante
1. Sin nada de importancia

Escala de concordancia

Claridad del Rol

- | | | |
|-------|---|-------|
| <hr/> | 1. Yo tengo metas y objetivos claros en mi trabajo. | <hr/> |
| <hr/> | 2. Estoy seguro de cuáles son mis prioridades en el trabajo. | <hr/> |
| <hr/> | 3. Sé cuáles son mis responsabilidades. | <hr/> |
| <hr/> | 4. Sé exactamente lo que se espera de mí. | <hr/> |
| <hr/> | 5. Sé lo que hace la mayoría de la gente en la compañía. | <hr/> |
| <hr/> | 6. El trabajo en la compañía hace el mejor uso de la experiencia de las personas. | <hr/> |
| <hr/> | 7. Sé lo que hace la mayoría de la gente a mí alrededor. | <hr/> |
| <hr/> | 8. Sé lo que la mayoría de los departamentos hacen. | <hr/> |
| <hr/> | 9. La compañía tiene trabajadores bien calificados. | <hr/> |

Importancia - Respeto

- | | | |
|-------|---|-------|
| <hr/> | 10. Me siento valorado por mis colegas de departamento. | <hr/> |
| <hr/> | 11. Valoro a mis colegas de departamento. | <hr/> |
| <hr/> | 12. Me siento valorado por mis colegas en la compañía vista como un todo. | <hr/> |
| <hr/> | 13. Yo valoro a mis colegas en la compañía vista como un todo. | <hr/> |
| <hr/> | 14. Mi departamento respeta a otros departamentos. | <hr/> |
| <hr/> | 15. Mi departamento es respetado por otros departamentos. | <hr/> |

Comunicación

- | | | |
|-------|--|-------|
| <hr/> | 16. Recibo toda la información que necesito para hacer mi trabajo. | <hr/> |
| <hr/> | 17. La gente en esta compañía no gasta mucho tiempo en tonterías. | <hr/> |
| <hr/> | 18. Me mantengo adecuadamente informado sobre asuntos importantes en la compañía vista como un todo. | <hr/> |
| <hr/> | 19. Me mantengo apropiadamente informado por vías secretas y otros canales informales. | <hr/> |

20. Mi departamento trabaja bien con otros departamentos.

21. Mi departamento recibe toda la información que necesita para llevar a cabo bien sus funciones.

22. Mi departamento está informado adecuadamente sobre asuntos significativos en la compañía vista como un todo.

23. Entiendo claramente como yo puedo contribuir a las metas generales de la compañía.

24. Tengo adecuadas oportunidades para expresar mis puntos de vista en mi departamento.

25. Mis colegas están generalmente deseosos de discutir asuntos de trabajo conmigo.

26. En general, la comunicación es efectiva en esta compañía.

27. Trabajo eficientemente porque otros empleados se comunican regularmente conmigo.

Sistema de Recompensas

28. El buen trabajo es reconocido apropiadamente.

29. Pienso que mi jefe es muy tolerante con las personas que se desempeñan pobremente.

30. El trabajo que no tiene una gran importancia es manejado con propiedad

31. En general, la gente está adecuadamente recompensada en esta compañía.

32. En mi opinión, la escala de pago de la compañía es competitiva con compañías similares

33. Recibo un salario apropiado.

34. Recibo apropiados beneficios.

35. Hay una apropiada diferencia entre la paga adjudicada para las personas que se desempeñan bien y las que lo hacen mal.

36. Tengo una fuerte sensación de satisfacción en el trabajo que realizo.

37. Casi todos en la compañía reciben un salario apropiado.

Desarrollo Profesional

- _____ 38. Mi trabajo es regularmente revisado con mi desarrollo en mente. _____
- _____ 39. Entiendo cómo trabaja el sistema de apreciación. _____
- _____ 40. Hay un promedio adecuado de apreciación sobre mi desempeño. _____
- _____ 41. Puedo desarrollar mi carrera en la compañía. _____
- _____ 42. Tengo la oportunidad de ver mi reporte de evaluación y discutirlo con mi supervisor. _____
- _____ 43. En general, hay un adecuado sistema para el desarrollo profesional en la compañía. _____
- _____ 44. Existe la oportunidad de trabajar para esta compañía hasta que me jubile. _____
- _____ 45. La gente es promovida justamente en esta compañía. _____

Escala de Concordancia Importancia

- _____ 46. Mi trabajo actual hace un uso total de mis talentos. _____
- _____ 47. El desarrollo profesional es tomado seriamente en esta compañía. _____

Planeamiento y Toma de Decisiones

- _____ 48. El trabajo de departamentos está bien coordinado _____
- _____ 49. La gente aquí raramente empieza nuevos proyectos sin decidir de antemano como ellos procederán. _____
- _____ 50. En general, el planeamiento está apropiadamente llevado en la compañía. _____
- _____ 51. Estoy permitido de participar suficientemente en decisiones importantes que afecten mi trabajo. _____
- _____ 52. Me delegan trabajo y autoridad apropiados a mi experiencia. _____
- _____ 53. Solo me hago responsable por aquellas cosas en las que puedo influir. _____
- _____ 54. a mi supervisor le gusta que le consulte antes de tomar una acción. _____
- _____ 55. Tengo confianza en el proceso por el cual se toman importantes decisiones en la compañía. _____
- _____ 56. Me mantengo lo suficientemente informado para tomar buenas decisiones. _____
- _____ 57. Siento que tengo la cantidad exacta de autoridad sobre mis subordinados. _____
- _____ 58. En general, la delegación, la responsabilidad y la toma de decisiones son bien manejadas en esta compañía. _____

Innovación

- _____ 59. Me entusiasman para innovar en mi trabajo. _____
- _____ 60. Mi departamento es entusiasmado a innovar. _____
- _____ 61. La compañía planea adecuadamente su futuro. _____
- _____ 62. La compañía responde rápidamente a nuevas innovaciones comerciales y técnicas. _____
- _____ 63. Los métodos de trabajo son rápidamente cambiados para alcanzar nuevas condiciones. _____

Relaciones

- _____ 64. Las necesidades de los trabajadores son bien cubiertas por esta compañía. _____
- _____ 65. Las necesidades de mujeres y empleados minoritarios son grandemente respetados aquí. _____
- _____ 66. Casi todos en la compañía están conscientes de las necesidades especiales de la gente. _____
- _____ 67. Esta compañía es flexible para poder alcanzar las necesidades de la gente. _____
- _____ 68. La manera en que las mujeres y los empleados minoritarios son tratados en esta compañía como para atraer a otras mujeres y trabajadores minoritarios. _____

Trabajo en equipo y Soporte

- _____ 69. Mi departamento colabora bien con otros departamentos. _____
- _____ 70. En general, la gente en mi grupo se reparte el peso del trabajo. _____
- _____ 71. Muy raramente soy puesto bajo presión de trabajo indebida por mis colegas. _____
- _____ 72. La gente aquí generalmente se apoya bien el uno al otro. _____
- _____ 73. Usualmente no tengo que poner muchas horas en completar mi trabajo. _____
- _____ 74. Yo no siento que la presión del trabajo sea excesiva. _____
- _____ 75. Raramente el trabajo se apila con más rapidez de la que yo pueda completarlo. _____
- _____ 76. Raramente hay mucho trabajo y poco tiempo. _____
- _____ 77. En general, esta es una organización preocupada y cooperativa. _____

Calidad del Servicio

78. Cuando llega a la provisión de nuestros servicios, nosotros hacemos lo mejor.

79. Estamos orgullosos de la calidad de servicios que nuestra compañía provee.

80. Estamos orgullosos de la calidad del servicio de nuestro departamento

81. Esta compañía tiene estándares de calidad que son mayores que de los competidores.

Conflicto Gerencial

82. Los conflictos son resueltos en esta compañía de una manera constructiva/positiva.

83. Somos generalmente entusiasmados a resolver nuestros conflictos rápidamente en vez de hacerlo lentamente.

84. Hay maneras de ayudar a prevenir que los conflictos se salgan de las manos de la compañía.

85. Hay un poco de conflicto entre los departamentos.

86. En general, los conflictos son bien manejados.

Compromiso y Moral

87. La motivación es mantenida en altos niveles en la compañía.

88. La moral es alta en la mayoría de los departamentos.

89. La moral es alta en mi departamento.

90. Mi moral personal es alta.

91. El compromiso del equipo es alto en esta compañía.

92. La compañía soluciona casi la mayoría de sus problemas importantes

93. Estoy orgulloso de ser parte de esta compañía.

94. Siento que soy un miembro valorado de esta compañía.

95. En general, la gente está fuertemente comprometida a la compañía.

Entrenamiento y Aprendizaje

- 96. La mayoría de departamentos revisan su trabajo con regularidad.

- 97. Hay procedimientos de orientación apropiados en la compañía.

- 98. He recibido el entrenamiento necesario para hacer bien mi trabajo.

- 99. La mayoría de nosotros en esta compañía están comprometidos a ayudar al otro a aprender de nuestro trabajo.

- 100. En general, esta compañía aprende tanto como sea prácticamente posible de sus actividades.

- 101. El entrenamiento que recibo es de alta calidad.

- 102. Recibo el entrenamiento que necesito para desarrollar mis habilidades.

Dirección

- 103. El futuro de esta compañía ha sido bien comunicado a todos los empleados.

- 104. Todos nos sentimos parte de esta compañía.

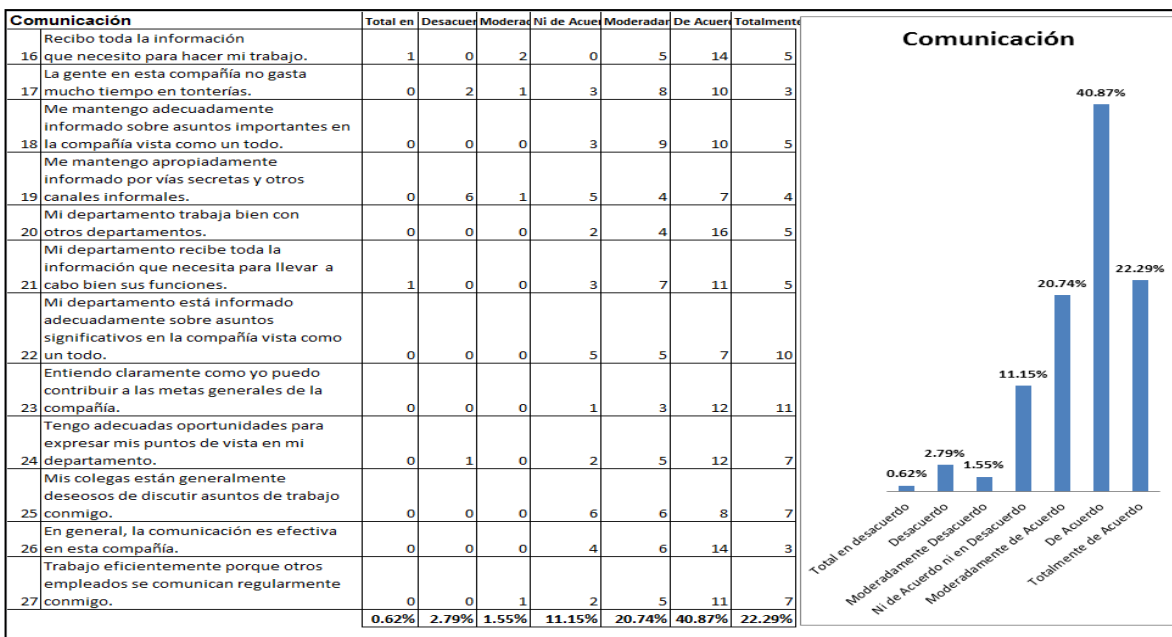
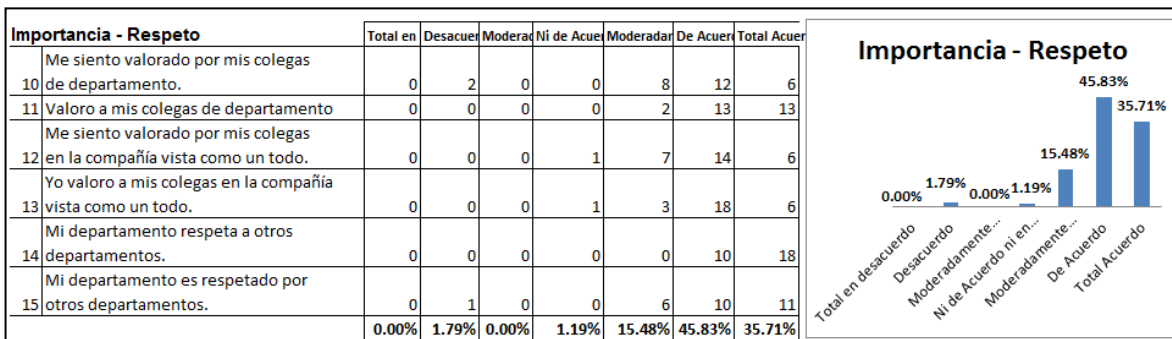
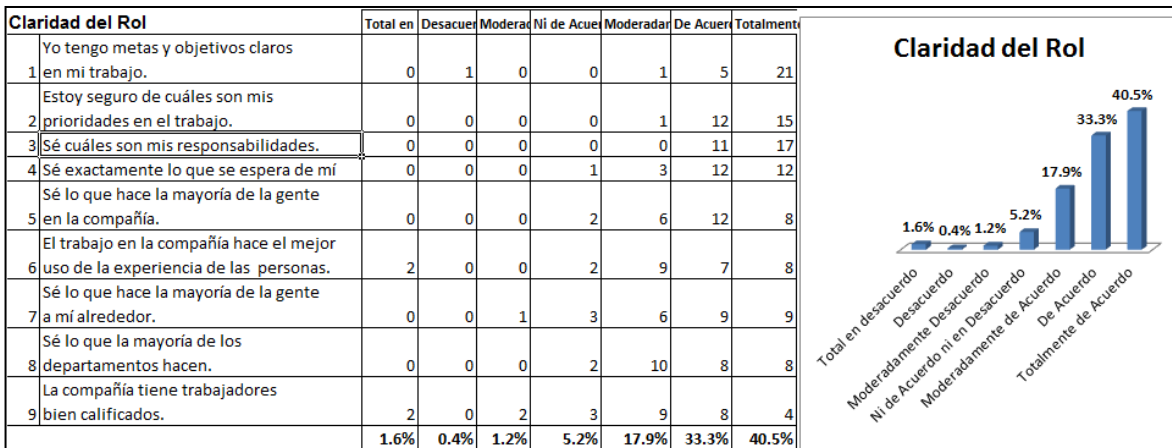
- 105. Estoy seguro en el papel que puedo jugar en ayudar a esta compañía a alcanzar sus metas.

- 106. Los futuros objetivos de la compañía son consistentes como mis objetivos personales.

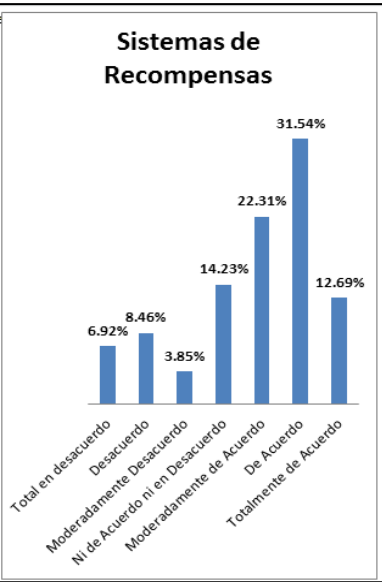
- 107. El futuro de esta compañía es brillante.

- 108. La gran mayoría de los empleados comparte una clara comprensión de adonde esta compañía está yendo y que está tratando de lograr.

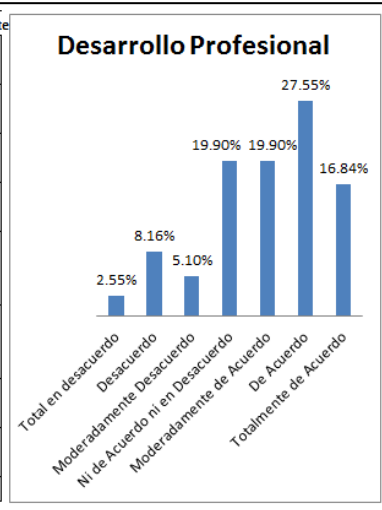
RESULTADO: (Lado izquierdo) Cuanto coincide conmigo



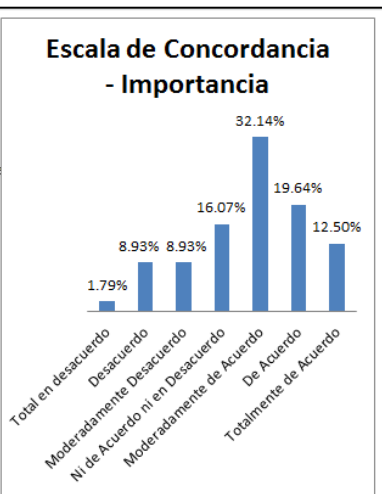
Sistema de Recompensas		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acue	Moderada	De Acuer	Totalmente
28	El buen trabajo es reconocido apropiadamente.	2	3	1	3	8	5	4
29	Pienso que mi jefe es muy tolerante con las personas que se desempeñan pobremente.	0	1	0	6	4	9	6
30	El trabajo que no tiene una gran importancia es manejado con propiedad	0	0	1	1	8	13	3
31	En general, la gente está adecuadamente recompensada en esta compañía.	2	2	1	8	9	3	1
32	En mi opinión, la escala de pago de la compañía es competitiva con compañías similares	1	3	1	4	5	10	2
33	Recibo un salario apropiado.	4	2	4	1	5	9	1
34	Recibo apropiados beneficios.	1	2	0	2	3	11	7
35	Hay una apropiada diferencia entre la paga adjudicada para las personas que se desempeñan bien y las que lo hacen mal.	4	6	0	4	4	4	4
36	Tengo una fuerte sensación de satisfacción en el trabajo que realizo.	0	1	0	2	9	10	4
37	Casi todos en la compañía reciben un salario apropiado.	4	2	2	6	3	8	1
		6.92%	8.46%	3.85%	14.23%	22.31%	31.54%	12.69%



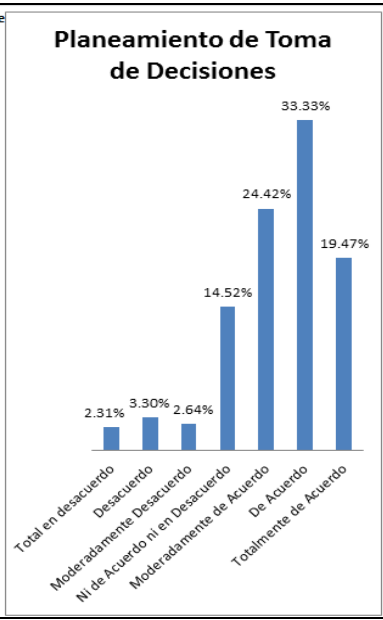
Desarrollo Profesional		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acue	Moderada	De Acuer	Totalmente
38	Mi trabajo es regularmente revisado con mi desarrollo en mente.	0	0	0	3	3	13	6
39	Entiendo cómo trabaja el sistema de apreciación.	0	1	0	5	5	11	3
40	Hay un promedio adecuado de apreciación sobre mi desempeño.	0	1	0	3	7	12	2
41	Puedo desarrollar mi carrera en la compañía.	0	2	2	4	6	4	6
42	Tengo la oportunidad de ver mi reporte de evaluación y discutirlo con mi supervisor.	0	5	1	7	3	4	4
43	En general, hay un adecuado sistema para el desarrollo profesional en la compañía.	1	3	3	6	5	3	2
44	Existe la oportunidad de trabajar para esta compañía hasta que me jubile.	1	2	0	5	6	3	8
45	La gente es promovida justamente en esta compañía.	3	2	4	6	4	4	2
		2.55%	8.16%	5.10%	19.90%	19.90%	27.55%	16.84%



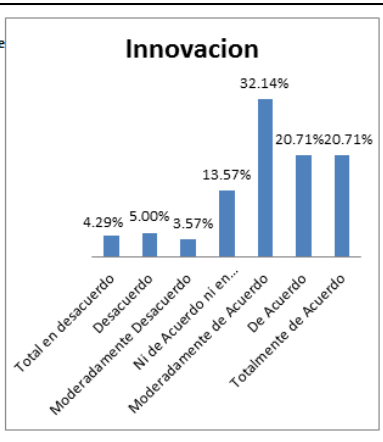
Escala de Concordancia - Importancia		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acue	Moderada	De Acuer	Totalmente
46	Mi trabajo actual hace un uso total de mis talentos.	0	4	1	4	10	6	3
47	El desarrollo profesional es tomado seriamente en esta compañía.	1	1	4	5	8	5	4
		1.79%	8.93%	8.93%	16.07%	32.14%	19.64%	12.50%



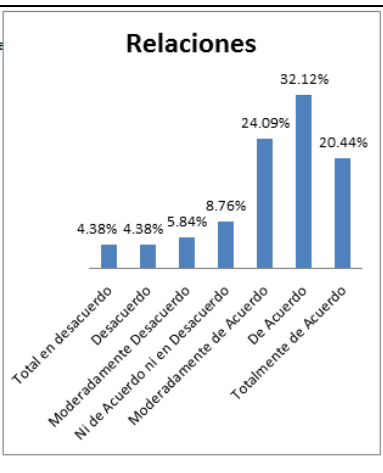
Planeamiento y Toma de Decisiones		Total en	Desacue	Moderad	Ni de Acue	Moderadar	De Acuer	Totalmente
48	El trabajo de departamentos está bien coordinado.	1	0	1	3	10	9	4
49	La gente aquí raramente empieza nuevos proyectos sin decidir de antemano como ellos procederán.	0	2	2	3	11	7	1
50	En general, el planeamiento está apropiadamente llevado en la compañía.	0	1	2	4	9	10	2
51	Estoy permitido de participar suficientemente en decisiones importantes que afecten mi trabajo.	0	2	0	6	4	12	4
52	Me delegan trabajo y autoridad apropiados a mi experiencia.	1	0	0	3	7	11	6
53	Solo me hago responsable por aquellas cosas en las que puedo influir.	0	3	0	3	9	9	4
54	a mi supervisor le gusta que le consulte antes de tomar una acción.	0	1	1	3	2	8	12
55	Tengo confianza en el proceso por el cual se toman importantes decisiones en la compañía.	1	0	0	7	5	9	6
56	Me mantengo lo suficientemente informado para tomar buenas decisiones.	0	1	0	3	6	10	7
57	Siento que tengo la cantidad exacta de autoridad sobre mis subordinados.	2	0	1	4	4	11	6
58	En general, la delegación, la responsabilidad y la toma de decisiones son bien manejadas en esta compañía.	2	0	1	5	7	5	7
		2.31%	3.30%	2.64%	14.52%	24.42%	33.33%	19.47%



Innovación		Total en	Desacue	Moderad	Ni de Acue	Moderadar	De Acuer	Totalmente
59	Me entusiasman para innovar en mi trabajo.	0	2	1	3	10	3	9
60	Mi departamento es entusiasmado a innovar.	0	0	0	4	5	9	10
61	La compañía planea adecuadamente su futuro.	1	1	1	5	7	8	5
62	La compañía responde rápidamente a nuevas innovaciones comerciales y técnicas.	2	2	1	4	11	6	2
63	Los métodos de trabajo son rápidamente cambiados para alcanzar nuevas condiciones.	3	2	2	3	12	3	3
		4.29%	5.00%	3.57%	13.57%	32.14%	20.71%	20.71%



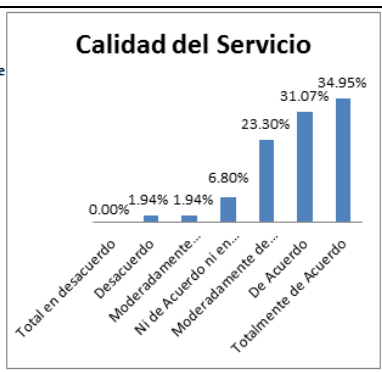
Relaciones		Total en	Desacue	Moderad	Ni de Acue	Moderadar	De Acuer	Totalmente
64	Las necesidades de los trabajadores son bien cubiertas por esta compañía.	2	2	2	1	9	6	6
65	Las necesidades de mujeres y empleados minoritarios son grandemente respetados aquí.	1	1	3	1	6	10	6
66	Casi todos en la compañía están conscientes de las necesidades especiales de la gente.	2	0	1	4	5	10	5
67	Esta compañía es flexible para poder alcanzar las necesidades de la gente.	1	2	1	3	6	8	6
68	La manera en que las mujeres y los empleados minoritarios son tratados en esta compañía como para atraer a otras mujeres y trabajadores minoritarios.	0	1	1	3	7	10	5
		4.38%	4.38%	5.84%	8.76%	24.09%	32.12%	20.44%



Trabajo en equipo y Soporte		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
69	Mi departamento colabora bien con otros departamentos.	0	0	0	0	2	14	10
70	En general, la gente en mi grupo se reparte el peso del trabajo.	0	0	0	4	9	9	4
71	Muy raramente soy puesto bajo presión de trabajo indebida por mis colegas.	0	1	1	6	6	8	4
72	La gente aquí generalmente se apoya bien el uno al otro.	0	0	3	5	5	8	5
73	Usualmente no tengo que poner muchas horas en completar mi trabajo.	1	0	1	2	2	10	10
74	Yo no siento que la presión del trabajo sea excesiva.	0	1	0	1	7	10	7
75	Raramente el trabajo se apila con más rapidez de la que yo pueda completarlo.	1	1	0	5	2	11	6
76	Raramente hay mucho trabajo y poco tiempo.	0	4	0	5	4	8	5
77	En general, esta es una organización preocupada y cooperativa.	0	0	1	6	5	6	8
		0.85%	2.99%	2.56%	14.53%	17.95%	35.90%	25.21%



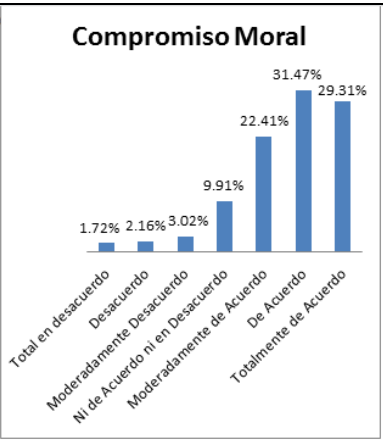
Calidad del Servicio		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
78	Cuando llega a la provisión de nuestros servicios, nosotros hacemos lo mejor.	0	0	1	0	4	8	13
79	Estamos orgullosos de la calidad de servicios que nuestra compañía provee.	0	1	1	1	8	7	8
80	Estamos orgullosos de la calidad del servicio de nuestro departamento	0	0	0	2	4	11	9
81	Esta compañía tiene estándares de calidad que son mayores que de los competidores.	0	1	0	4	8	6	6
		0.00%	1.94%	1.94%	6.80%	23.30%	31.07%	34.95%



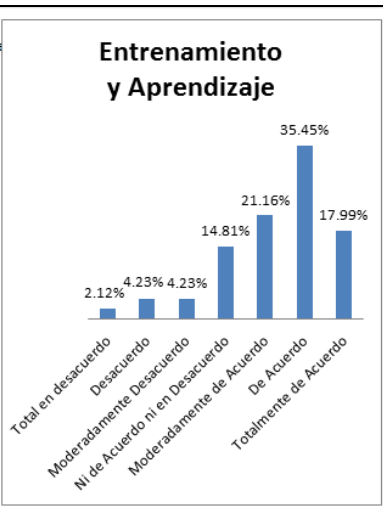
Conflicto Gerencial		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
82	Los conflictos son resueltos en esta compañía de una manera constructiva/positiva.	0	0	1	4	5	11	5
83	Somos generalmente entusiasmados a resolver nuestros conflictos rápidamente en vez de hacerlo lentamente.	0	0	1	2	4	16	3
84	Hay maneras de ayudar a prevenir que los conflictos se salgan de las manos de la compañía.	0	0	1	2	8	11	4
85	Hay un poco de conflicto entre los departamentos.	1	2	2	4	9	5	3
86	En general, los conflictos son bien manejados.	0	1	2	1	8	9	5
		0.77%	2.31%	5.38%	10.00%	26.15%	40.00%	15.38%



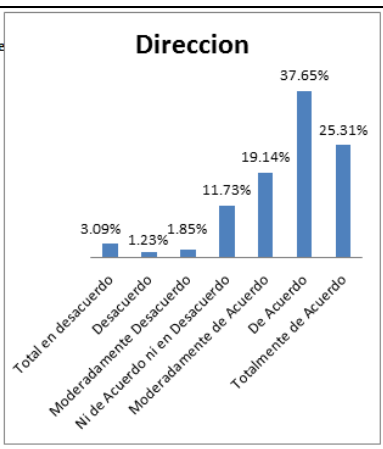
Compromiso y Moral		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
87	La motivación es mantenida en altos niveles en la compañía.	1	2	2	4	6	7	4
88	La moral es alta en la mayoría de los departamentos.	0	0	1	4	5	12	4
89	La moral es alta en mi departamento.	1	0	0	1	5	13	5
90	Mi moral personal es alta.	0	0	0	0	2	9	15
91	El compromiso del equipo es alto en esta compañía.	1	0	0	4	6	9	6
92	La compañía soluciona casi la mayoría de sus problemas importantes.	1	0	0	2	10	7	6
93	Estoy orgulloso de ser parte de esta compañía.	0	0	0	2	4	6	14
94	Siento que soy un miembro valorado de esta compañía.	0	2	1	3	6	5	9
95	En general, la gente está fuertemente comprometida a la compañía.	0	1	3	3	8	5	5
		1.72%	2.16%	3.02%	9.91%	22.41%	31.47%	29.31%



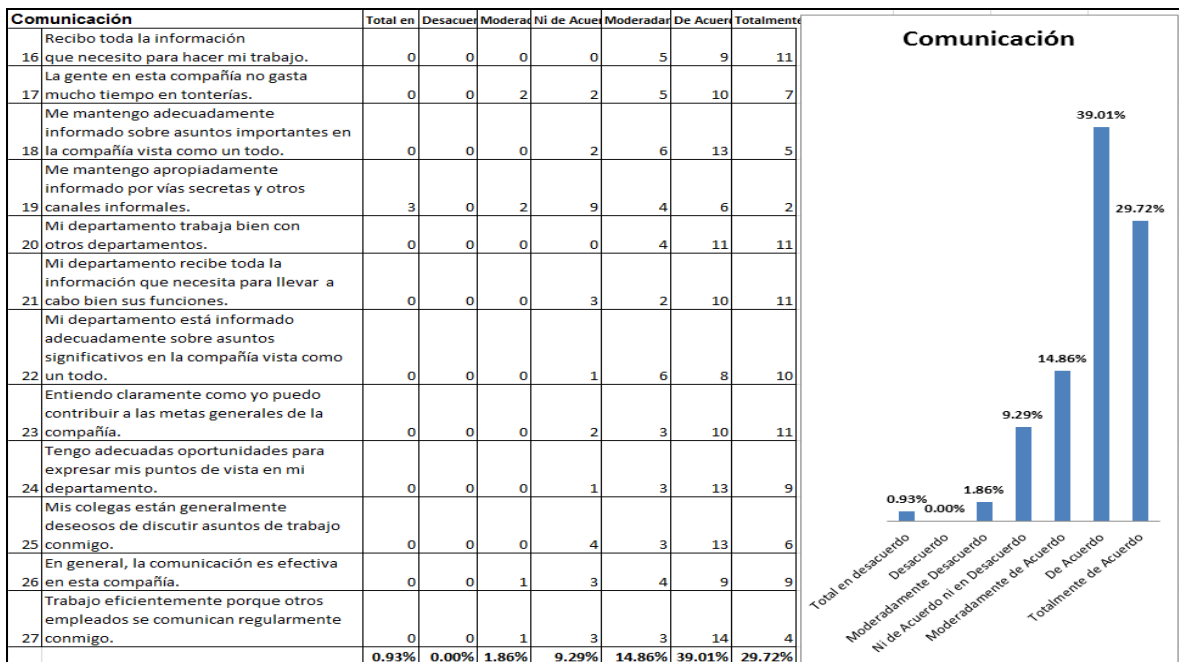
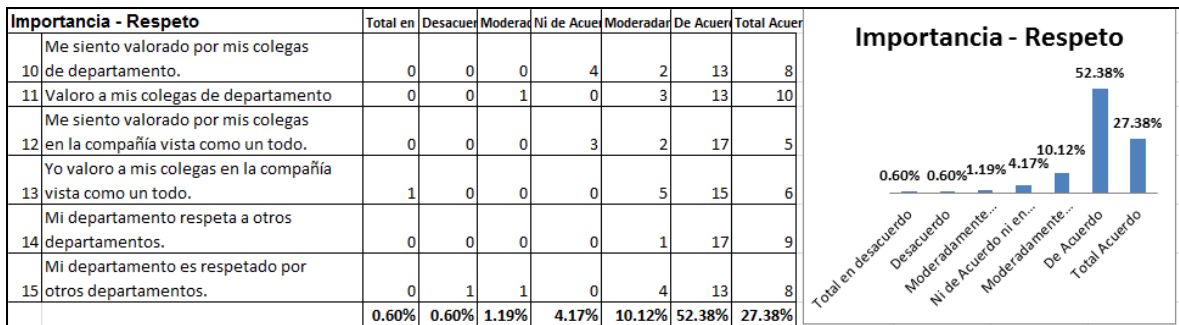
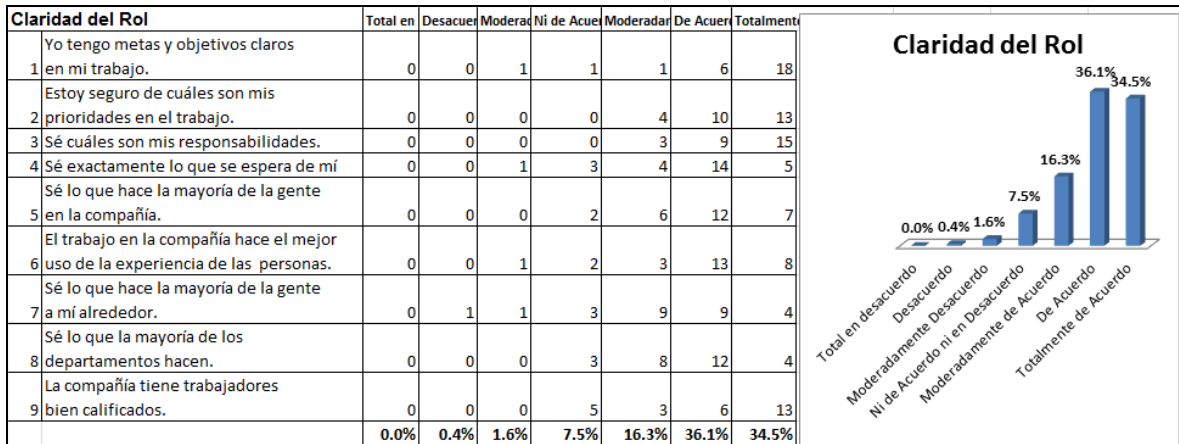
Entrenamiento y Aprendizaje		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
96	La mayoría de departamentos revisan su trabajo con regularidad.	0	2	1	4	6	8	6
97	Hay procedimientos de orientación apropiados en la compañía.	2	0	3	2	6	11	3
98	He recibido el entrenamiento necesario para hacer bien mi trabajo.	0	2	1	2	3	12	7
99	La mayoría de nosotros en esta compañía están comprometidos a ayudar al otro a aprender de nuestro trabajo.	1	0	1	4	6	7	8
100	En general, esta compañía aprende tanto como sea prácticamente posible de sus actividades.	0	0	1	5	6	14	1
101	El entrenamiento que recibo es de alta calidad.	0	2	0	6	7	7	5
102	Recibo el entrenamiento que necesito para desarrollar mis habilidades.	1	2	1	5	6	8	4
		2.12%	4.23%	4.23%	14.81%	21.16%	35.45%	17.99%



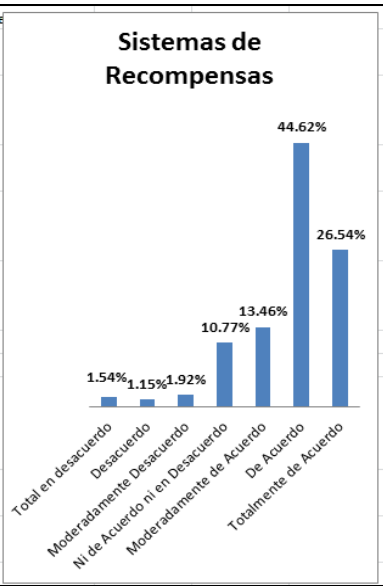
Dirección		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
103	El futuro de esta compañía ha sido bien comunicado a todos los empleados.	2	1	0	4	5	11	4
104	Todos nos sentimos parte de esta compañía.	0	0	0	4	7	8	8
105	Estoy seguro en el papel que puedo jugar en ayudar a esta compañía a alcanzar sus metas.	0	0	0	2	4	10	11
106	Los futuros objetivos de la compañía son claros.	0	0	2	2	5	11	7
107	El futuro de esta compañía es brillante.	0	1	0	5	3	13	5
108	La gran mayoría de los empleados comparte una clara comprensión de adonde esta compañía está yendo y que está tratando de lograr.	3	0	1	2	7	8	6
		3.09%	1.23%	1.85%	11.73%	19.14%	37.65%	25.31%



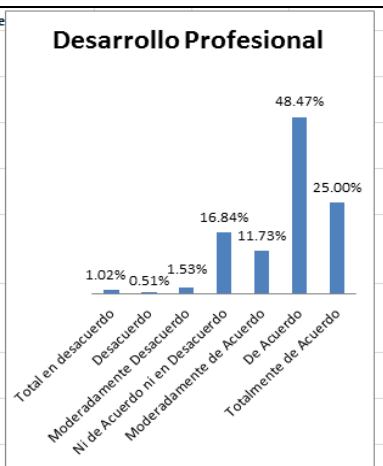
RESULTADO: (Lado Derecho) Cuan importante para la empresa



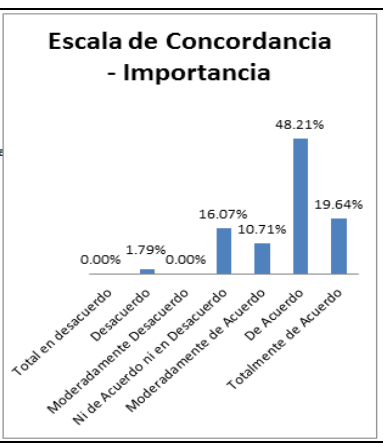
Sistema de Recompensas		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
28	El buen trabajo es reconocido apropiadamente.	0	0	1	4	4	11	6
29	Pienso que mi jefe es muy tolerante con las personas que se desempeñan pobremente.	0	0	0	5	2	12	7
30	El trabajo que no tiene una gran importancia es manejado con propiedad	0	0	1	3	6	15	1
31	En general, la gente está adecuadamente recompensada en esta compañía.	0	0	1	3	5	12	5
32	En mi opinión, la escala de pago de la compañía es competitiva con compañías similares	0	2	0	2	4	13	5
33	Recibo un salario apropiado.	2	0	0	2	2	9	11
34	Recibo apropiados beneficios.	0	0	0	2	2	11	11
35	Hay una apropiada diferencia entre la paga adjudicada para las personas que se desempeñan bien y las que lo hacen mal.	1	1	1	5	5	8	5
36	Tengo una fuerte sensación de satisfacción en el trabajo que realizo.	0	0	0	1	4	11	10
37	Casi todos en la compañía reciben un salario apropiado.	1	0	1	1	1	14	8
		1.54%	1.15%	1.92%	10.77%	13.46%	44.62%	26.54%



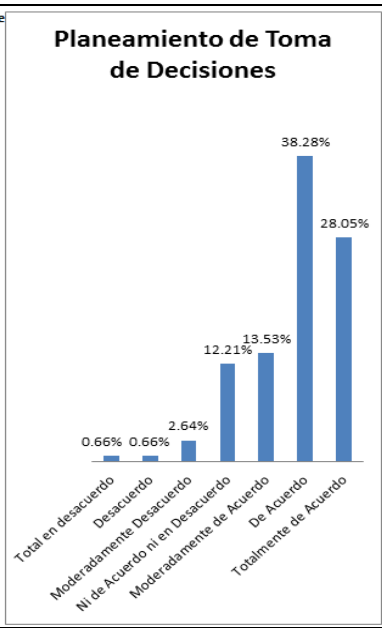
Desarrollo Profesional		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
38	Mi trabajo es regularmente revisado con mi desarrollo en mente.	0	0	1	2	1	13	9
39	Entiendo cómo trabaja el sistema de apreciación.	0	0	1	5	2	11	7
40	Hay un promedio adecuado de apreciación sobre mi desempeño.	0	0	0	4	4	15	3
41	Puedo desarrollar mi carrera en la compañía.	0	0	0	4	3	11	8
42	Tengo la oportunidad de ver mi reporte de evaluación y discutirlo con mi supervisor.	0	0	0	4	2	14	5
43	En general, hay un adecuado sistema para el desarrollo profesional en la compañía.	0	0	0	4	3	13	5
44	Existe la oportunidad de trabajar para esta compañía hasta que me jubile.	0	1	0	5	7	8	5
45	La gente es promovida justamente en esta compañía.	2	0	1	5	1	10	7
		1.02%	0.51%	1.53%	16.84%	11.73%	48.47%	25.00%



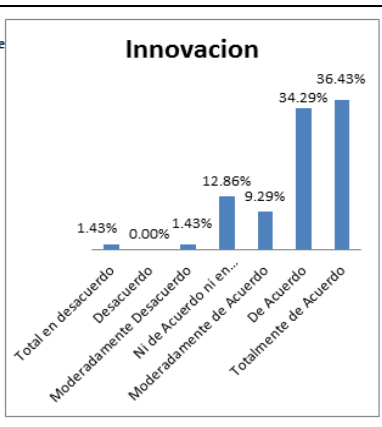
Escala de Concordancia - Importancia		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
46	Mi trabajo actual hace un uso total de mis talentos.	0	1	0	3	4	12	7
47	El desarrollo profesional es tomado seriamente en esta compañía.	0	0	0	6	2	15	4
		0.00%	1.79%	0.00%	16.07%	10.71%	48.21%	19.64%



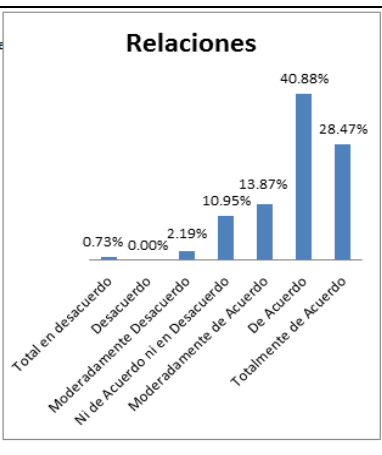
Planeamiento y Toma de Decisiones		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
48	El trabajo de departamentos está bien coordinado.	0	0	1	2	5	9	10
49	La gente aquí raramente empieza nuevos proyectos sin decidir de antemano como ellos procederán.	0	0	1	5	9	8	2
50	En general, el planeamiento está apropiadamente llevado en la compañía.	0	0	1	3	6	13	4
51	Estoy permitido de participar suficientemente en decisiones importantes que afecten mi trabajo.	0	1	1	3	3	14	5
52	Me delegan trabajo y autoridad apropiados a mi experiencia.	0	0	1	3	2	11	10
53	Solo me hago responsable por aquellas cosas en las que puedo influir.	0	0	2	4	3	11	7
54	a mi supervisor le gusta que le consulte antes de tomar una acción.	0	0	1	3	4	7	11
55	Tengo confianza en el proceso por el cual se toman importantes decisiones en la compañía.	0	0	0	3	3	13	7
56	Me mantengo lo suficientemente informado para tomar buenas decisiones.	0	0	0	2	3	11	10
57	Siento que tengo la cantidad exacta de autoridad sobre mis subordinados.	1	1	0	4	3	9	9
58	En general, la delegación, la responsabilidad y la toma de decisiones son bien manejadas en esta compañía.	1	0	0	5	0	10	10
		0.66%	0.66%	2.64%	12.21%	13.53%	38.28%	28.05%



Innovación		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
59	Me entusiasman para innovar en mi trabajo.	0	0	0	3	2	8	14
60	Mi departamento es entusiasmado a innovar.	0	0	0	4	1	8	14
61	La compañía planea adecuadamente su futuro.	0	0	2	3	3	8	11
62	La compañía responde rápidamente a nuevas innovaciones comerciales y técnicas.	1	0	0	5	3	11	7
63	Los métodos de trabajo son rápidamente cambiados para alcanzar nuevas condiciones.	1	0	0	3	4	13	5
		1.43%	0.00%	1.43%	12.86%	9.29%	34.29%	36.43%



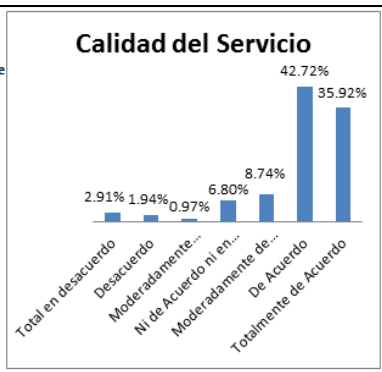
Relaciones		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
64	Las necesidades de los trabajadores son bien cubiertas por esta compañía.	1	0	1	1	2	12	9
65	Las necesidades de mujeres y empleados minoritarios son grandemente respetados aquí.	0	0	1	3	4	11	8
66	Casi todos en la compañía están conscientes de las necesidades especiales de la gente.	0	0	0	3	4	11	9
67	Esta compañía es flexible para poder alcanzar las necesidades de la gente.	0	0	1	3	4	10	9
68	La manera en que las mujeres y los empleados minoritarios son tratados en esta compañía como para atraer a otras mujeres y trabajadores minoritarios.	0	0	0	5	5	12	4
		0.73%	0.00%	2.19%	10.95%	13.87%	40.88%	28.47%



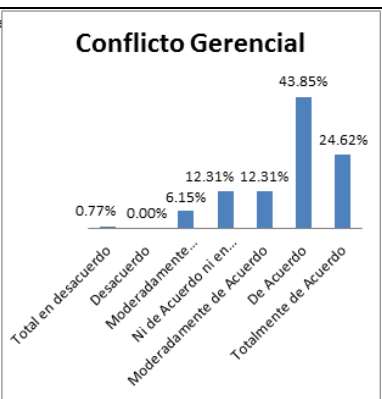
Trabajo en equipo y Soporte		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
69	Mi departamento colabora bien con otros departamentos.	0	0	0	0	2	12	12
70	En general, la gente en mi grupo se reparte el peso del trabajo.	0	0	1	2	4	12	7
71	Muy raramente soy puesto bajo presión de trabajo indebida por mis colegas.	0	0	0	5	1	14	6
72	La gente aquí generalmente se apoya bien el uno al otro.	0	1	0	2	6	10	7
73	Usualmente no tengo que poner muchas horas en completar mi trabajo.	1	0	0	4	1	16	4
74	Yo no siento que la presión del trabajo sea excesiva.	0	0	0	3	3	15	5
75	Raramente el trabajo se apila con más rapidez de la que yo pueda completarlo.	0	1	0	3	4	13	5
76	Raramente hay mucho trabajo y poco tiempo.	0	0	1	4	4	13	4
77	En general, esta es una organización preocupada y cooperativa.	0	0	1	4	3	9	9
		0.43%	0.85%	1.28%	11.54%	11.97%	48.72%	25.21%



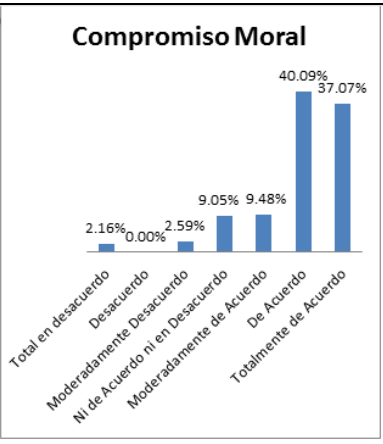
Calidad del Servicio		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
78	Cuando llega a la provisión de nuestros servicios, nosotros hacemos lo mejor.	1	0	0	1	2	10	12
79	Estamos orgullosos de la calidad de servicios que nuestra compañía provee.	1	1	0	1	2	13	8
80	Estamos orgullosos de la calidad del servicio de nuestro departamento	0	1	0	1	3	12	9
81	Esta compañía tiene estándares de calidad que son mayores que de los competidores.	1	0	1	4	2	9	8
		2.91%	1.94%	0.97%	6.80%	8.74%	42.72%	35.92%



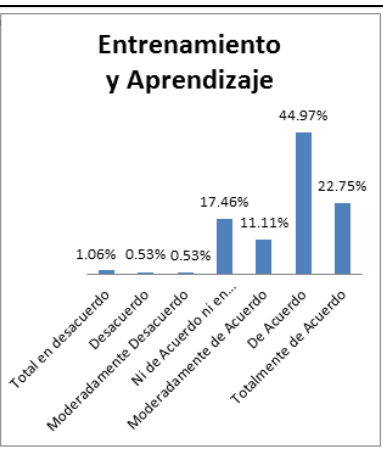
Conflicto Gerencial		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalmente
82	Los conflictos son resueltos en esta compañía de una manera constructiva/positiva.	0	0	2	3	3	8	10
83	Somos generalmente entusiasmados a resolver nuestros conflictos rápidamente en vez de hacerlo lentamente.	0	0	0	3	2	14	7
84	Hay maneras de ayudar a prevenir que los conflictos se salgan de las manos de la compañía.	0	0	2	1	3	15	5
85	Hay un poco de conflicto entre los departamentos.	0	0	3	6	4	10	3
86	En general, los conflictos son bien manejados.	1	0	1	3	4	10	7
		0.77%	0.00%	6.15%	12.31%	12.31%	43.85%	24.62%



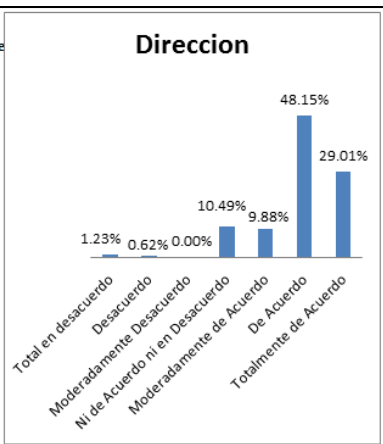
Compromiso y Moral		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalment
87	La motivación es mantenida en altos niveles en la compañía.	0	0	0	5	2	9	10
88	La moral es alta en la mayoría de los departamentos.	0	0	1	4	2	11	8
89	La moral es alta en mi departamento.	0	0	1	2	2	11	10
90	Mi moral personal es alta.	0	0	1	0	2	9	14
91	El compromiso del equipo es alto en esta compañía.	1	0	0	4	3	9	9
92	La compañía soluciona casi la mayoría de sus problemas importantes.	1	0	2	1	3	12	7
93	Estoy orgulloso de ser parte de esta compañía.	1	0	1	1	1	10	12
94	Siento que soy un miembro valorado de esta compañía.	1	0	0	1	3	11	10
95	En general, la gente está fuertemente comprometida a la compañía.	1	0	0	3	4	11	6
		2.16%	0.00%	2.59%	9.05%	9.48%	40.09%	37.07%



Entrenamiento y Aprendizaje		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalment
96	La mayoría de departamentos revisan su trabajo con regularidad.	0	1	0	5	3	12	6
97	Hay procedimientos de orientación apropiados en la compañía.	0	0	0	3	4	11	8
98	He recibido el entrenamiento necesario para hacer bien mi trabajo.	0	0	0	3	4	11	9
99	La mayoría de nosotros en esta compañía están comprometidos a ayudar al otro a aprender de nuestro trabajo.	0	0	0	6	3	11	6
100	En general, esta compañía aprende tanto como sea prácticamente posible de sus actividades.	1	0	1	4	5	12	4
101	El entrenamiento que recibo es de alta calidad.	1	0	0	7	0	16	3
102	Recibo el entrenamiento que necesito para desarrollar mis habilidades.	0	0	0	5	2	12	7
		1.06%	0.53%	0.53%	17.46%	11.11%	44.97%	22.75%



Dirección		Total en	Desacuer	Moderad	Ni de Acuer	Moderadar	De Acuer	Totalment
103	El futuro de esta compañía ha sido bien comunicado a todos los empleados.	1	0	0	4	4	12	6
104	Todos nos sentimos parte de esta compañía.	0	0	0	1	3	15	8
105	Estoy seguro en el papel que puedo jugar en ayudar a esta compañía a alcanzar sus metas.	0	0	0	2	2	12	11
106	Los futuros objetivos de la compañía son claros.	0	0	0	4	1	16	6
107	El futuro de esta compañía es brillante.	0	1	0	3	4	14	5
108	La gran mayoría de los empleados comparte una clara comprensión de adonde esta compañía está yendo y que está tratando de lograr.	1	0	0	3	2	9	11
		1.23%	0.62%	0.00%	10.49%	9.88%	48.15%	29.01%



8.9 ANÁLISIS DE FODA

8.9.1 INTRODUCCIÓN

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, Oportunidades Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weakneses, Oportunities, Threatens). Entre estas cuatro variables, tanto fortaleza como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que, en general, resulta muy difícil poder modificarlas.

FORTALEZAS: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

OPORTUNIDADES: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

DEBILIDADES: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que carecen, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

AMENAZAS: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

8.9.2 ANÁLISIS

El análisis FODA, es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la administración. Intentare desguzar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta de los anales FODA).

Sostengo que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Digo casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

- Lo relevante de lo irrelevante
- Lo externo de lo interno
- Lo bueno de lo malo
- Parece fácil, ¿verdad?

Pongámoslo en otras palabras: el FODA va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Esta fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

Estas tres preguntas no son otra cosa que los tres subprocesos que se ven el proceso central del dibujo de arriba. Pasamos a explicar:

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya que es una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de donde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un hospital o un hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la "Nueva Economía"... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos solo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Q

Quien haya inventado el análisis FODA, eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de "bueno" y "exterior" es una oportunidad, mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece. Es fácil decir que desde el punto de vista de la Ferrari, M. Schumacher es una fortaleza (interna), y que si Mika Pauli Häkkinen se quedan sin empleo en su escudería, será una oportunidad (externa) para la Ferrari. Pero el control de un recurso escaso (petróleo) o un proveedor exclusivo están físicamente fuera de mi empresa... y sin embargo son fortalezas. La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

Solo nos queda la dimensión positivo/negativo que aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado. El competitivo ambiente de los negocios está lleno de maniobras, engaños, etc. En la Segunda Guerra Mundial, el eje estaba feliz de que el desembarco de los aliados fuera en

calais, porque tenía muchas fortalezas en ese caso. Pero el día D fue en Normandía y por eso hoy el mundo es lo que es.

Las circunstancias pueden cambiar de un día para el otro también en el interior de la empresa: la Fortaleza a ese joven y sagaz empleado puede convertirse en grave debilidad si se marcha (y peor si se va con la competencia). Y la debilidad de tener a un empleado próximo a jubilarse y a quien le cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías puede revelarse como fortaleza demasiado tarde... cuando se retira y nos damos cuenta de que dependíamos de él porque era el único que sabía "donde estaba todo" y "como se hacen las cosas".

La sagacidad del empresario debe convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas. Ejemplo; asociarnos con nuestra competencia de toda la vida para enfrentar a un enemigo más pesado; pasar a un empleado desestructurado y extrovertido de una tarea organizativa que hace mal a la línea de fuego de atención al asociado. Las posibilidades son muchas, y eso son los tres pasos necesarios para analizar la situación actual de la organización mediante el análisis FODA.

8.9.3. SATISFACCIÓN LABORAL:

3.1. DEFINICIÓN:

El estudio de la satisfacción laboral constituye un área relativamente tradicional de la psicología industrial; pero los psicólogos han ido modificando en los últimos tiempos tanto las teorías como las aplicaciones prácticas en este campo.

La Satisfacción Laboral ha sido estudiada por su posible utilidad para la comprensión de algunas variables de rendimiento laboral.

“La satisfacción laboral se entiende como satisfacción individual en una relación laboral dentro de la empresa”. (Mankeliunas, 1971, p.247)

Hoy en día se considera más la Satisfacción Laboral como variable dependiente, es decir, como fenómeno digno de ser estudiado y comprendido por sí mismo, independientemente de su influencia en otros tipos de conducta.

Ya que lo que nos atrae hacia un trabajo en comparación con otros trabajos constituye nuestra expectación respecto a las recompensas materiales, sociales o psíquicas que puedan ofrecernos.

Lo que nos retiene en el empleo es el grado hasta el cual el empleo nos compensa con relación a lo mejor que podríamos estar en otro empleo y las aspiraciones que tenemos.

Así pues, el estudio de numerosas encuestas respecto de las actitudes de los trabajadores indica que la actitud del empleado para con su trabajo no está necesariamente relacionada con su desempeño en su trabajo. En lugar de ello, se observa que las actitudes negativas con respecto al trabajo se traducen en diversas formas de evasión de parte del trabajador ante el empleo; deserción, renunciadas, retrasos y hasta enfermedades y accidentes.

En resumen consideramos la satisfacción en el trabajo como resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, estas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo y sus oportunidades de ascensos, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales del empleo, y el tratamiento justo para los patrones.

Asimismo, deben tenerse en cuenta factores como la edad del trabajador, su salud, su temperamento, sus deseos y el nivel de sus aspiraciones. Además, sus relaciones familiares, sus posiciones sociales, sus recreaciones y actividades en organizaciones no laborales, políticas o puramente sociales que contribuyen finalmente a la satisfacción en el trabajo.

“La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo”. (Keith, 8va. Edición, p.203)

8.9.4. TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL:

Pueden considerarse que son tres las teorías sobre la satisfacción laboral a las que explícita o implícitamente hacen referente de la mayor parte de las investigaciones de esta área.

8.9.4.1 La teoría de las Necesidades Saciadas: Esta teoría bajo cierto aspecto es la más lógica y probablemente la más coherente con las teorías del incentivo y del rendimiento; su fundamento se basa en que una persona se siente satisfecha cuando consigue lo que ella quiere, y que cuanto más importante es para ella lo que quiere más satisfecha estará conseguirlo y más insatisfecha estará si no lo obtiene.

Como ha señalado **Vroom (1964):**

“Esta clase de esquema ha sido, en realidad, utilizado por dos grandes teorías o modelos: el modelo multiplicativo. Ambos conceptualizan la Satisfacción Laboral básicamente como una función directa del grado en que un medio ambiente determinado sacia las necesidades de la persona. El modelo sustractivo afirma que la satisfacción laboral es una función directa y negativa del grado de discrepancia entre las necesidades individuales y la satisfacción que el medio ambiente proporciona de esas necesidades cuando mayor es esta discrepancia, menor es la satisfacción, cuando menor es la discrepancia mayor la satisfacción.”

Sin embargo, este modelo tiene algunos inconvenientes. El más importante de ellos es que pueden darse ciertas situaciones en las que realmente no se tienen en cuenta, al mismo tiempo los deseos personales y las características ambientales.

Por ejemplo, se afirman cuanto mayor sean las necesidades de una persona (permaneciendo idénticas las restantes variables), menor será la satisfacción laboral independientemente de las características propias del medio ambiente, mayor será la satisfacción laboral, independientemente del nivel de necesidades del sujeto. Un segundo problema consiste en que una persona tenga un nivel de necesidades de uno y una satisfacción también de uno, se considera que posee el mismo nivel de satisfacción que una persona cuyos valores sean diez en realidad y diez en satisfacción.

Por otro lado, Vroom considera que el modelo multiplicativo sería mejor, ya que en él se multiplican las necesidades de la persona por el grado en que su trabajo cubre cada necesidad obtenida. Esta suma sería el nivel de satisfacción laboral de ese sujeto.

No obstante, a pesar de la lógica de estos dos modelos y de la racionalidad de su punto de vista no se han llevado a cabo demasiadas investigaciones para comprobar cuál de los dos permite una predicción más exacta. Lo que parece más probable es que, aunque ambos modelos son útiles mas no su poder predictivo que es limitado.

8.9.4.2 La Teoría del Grupo de Referencia Social: El esquema de esta teoría es algo semejante al de la teoría de las necesidades sociales diferenciándose de ella, en que su punto de partida no son los deseos, necesidades e intereses del individuo, sino más bien el punto de vista y el parecer del grupo que el individuo toma como guía. Estos grupos pueden considerarse como grupos de referencias de ese sujeto, por cuanto sirven para indicarle como debe comprender el mundo que lo rodea, como debe valorar los diversos fenómenos de su medio ambiente, etc. Según esta teoría, si un puesto de trabajo satisface el interés, los deseos y exigencias, del grupo de referencia de una persona esta aceptará ese empleo y se considerará satisfecha.

Los resultados obtenidos por Hulin, aportan pruebas claras de que los marcos sociales de referencia de la evaluación los pueden proporcionar los grupos y el ambiente social general del individuo.

Existen otras teorías para determinar la satisfacción laboral y estas son las teorías de la motivación, las cuales se detallan a continuación:

8.9.4.3 TEORÍA DE JERARQUÍA DE NECESIDADES (MASLOW):

Dentro de todo ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas.
2. Necesidades de Seguridad.
3. Necesidades sociales.
4. Necesidades de Estima.
5. Necesidades de Autorrealización.

El objetivo último de toda acción humana es la autonomía y la autodirección que se obtienen mediante el desarrollo óptimo de las propias potencialidades. (Makeliunas, 1991, p.154)

Conforme se satisface sustancialmente cada necesidad, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría dice que aunque ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, una necesidad que se halla satisfecha en su mayor parte, ya no motiva.

Para motivar a los trabajadores debemos comprender el punto en que se encuentra esa persona en la jerarquía, y enfocarse en la satisfacción de sus necesidades en ese nivel o en los superiores.

Maslow separó las 5 necesidades en niveles superiores e inferiores. Describió las necesidades fisiológicas y de seguridad como necesidades de orden inferior y las necesidades sociales, de aprecio y autorrealización como necesidades de orden superior.

8.9.4.4 TEORÍA “X” Y TEORÍA “Y”:

La teoría X es un conjunto tradicional de suposiciones sobre las personas. (Keith, 8va. Edición, p.245-247)

Conforme la teoría X existen cuatro supuestos:

1. A los empleados les disgusta de manera inherente el trabajo, y siempre que puedan intentarán evitarlo.

2. Como los empleados les disgusta el trabajo se les debe cohesionar, controlar o amenazar con sanciones para lograr metas deseadas.
3. Los empleados rehuirán a las responsabilidades y buscaran una dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores colocan a la seguridad sobre todos los demás factores que se asocian con el trabajo y mostraron poca ambición.

En contraste con estas formas negativas de ver la naturaleza humana, Mc Gregor enlisto otro por supuestos, a los que llamó la teoría Y.

La teoría Y comprende un enfoque más humano y de apoyo hacia la administración de las personas.

Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa tan natural como el descanso o la diversión.

1. Hombres y mujeres ejercerán una autodirección propia y un autocontrol si están comprometidos con los objetivos.
2. La persona X puede aprender a aceptar y hasta buscar la responsabilidad.

La teoría X plantea que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. MC Gregor creía que las hipótesis de la teoría Y eran más válidas que las de la teoría X.

Por tanto, propuso que la participación en la toma de decisiones, trabajos desafiantes y de responsabilidad y buenas relaciones de grupo, maximizaría la motivación en el puesto.

8.9.4.5 TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE MOTIVACIÓN:

Las siguientes teorías representan las explicaciones actualizadas de la motivación de los empleados.

1. **Teoría de las Necesidades:** David Mc Clelland ha propuesto la teoría de las tres necesidades, significa que hay tres principales motivos o necesidades relevantes en situaciones laborales.

La base de la motivación no está en un impulso, sino en el restablecimiento de un cambio en la situación afectiva actual. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento. (Mankeliunas, 1991, p.157)

- **Necesidad de Logro:** Tiene un impulso que les impone la necesidad de tener éxito. Buscan situaciones en las que puedan tener una responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en las que puedan recibir una retroalimentación rápida. Les gusta fijarse metas en donde hay igual oportunidades de triunfo o fracaso.

- **Necesidad de Poder:** Es el deseo de tener impacto y ser individuos influyentes. Gozan de ser “los encargados” batallan por tener influencia sobre los demás y prefieren estar en situaciones competitivas que se orienten al status.

- **Necesidad de Afiliación:** Es el deseo de ser apreciado y aceptado por los demás. Los individuos con una alta necesidad de afiliación se esfuerzan por tener amistades, prefieren situaciones de cooperación en lugar de las competencias.

Se debe determinar cuál de las necesidades prevalece en los individuos, para así poder lograr la motivación laboral.

2. Teoría de fijación de objetivos

La intención de trabajar hacia una meta es una fuente importante para la motivación en el empleo. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado la superioridad de metas específicas y desafiantes como fuerzas motivadoras.

3. Teoría del reforzamiento

El comportamiento tiene causas externas. Lo que controla el comportamiento son los reforzadores, son consecuencias que cuando siguen de inmediato a una respuesta, aumentan la probabilidad de que se repita este comportamiento.

La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como metas, expectativas y necesidades. En su lugar, se

enfoca solo en lo que pasa con una persona cuando realiza una acción.

La evidencia indica que es indudable que el reforzamiento es una influencia importante sobre el comportamiento en el trabajo.

4. Teoría de la equidad:

J. Adams desarrolló la teoría de la equidad, la cual indica que los empleados perciben lo que ellos obtienen de una situación de puestos (resultados) en relación con sus esfuerzos (aportaciones), y luego comparan su relación aportaciones-resultados con las relaciones aportaciones-resultados de otras personas que vienen al caso.

Si perciben que su relación es igual al de las otras personas con las que se comparan, existe un estado de equidad.

Las referencias con las que los empleados escogen compararse constituyen variables importantes de la equidad. Las tres categorías de referencias son:

- Otro: Influye a otros individuos con puestos similares en la misma organización y también incluye a amigos, vecinos, socios profesionales.
- Sistema: Toma en cuenta las políticas y procedimientos de pago de la compañía, así como la administración de este sistema.
- Ser.

8.9.5. ÚLTIMAS TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

A. LA MOTIVACIÓN:

La disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo con el fin de alcanzar metas organizacionales condicionadas por la habilidad de ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.

Los tres elementos claves en nuestra definición son esfuerzo, metas de la organización y necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de intensidad. Cuando alguna persona se le motiva realiza un gran esfuerzo. Pero es poco factible que los grandes esfuerzos conduzcan a resultados de un desempeño favorable en el puesto, a menos que ese esfuerzo se analice en una dirección que beneficie a la organización.

Una necesidad insatisfecha crea una tensión que estimula impulsos dentro de una persona. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para alcanzar objetivos específicos que de alcanzarse satisfarán esa necesidad y reducirán la tensión.

Los empleados con motivación están en un estado de tensión para aliviarla, realizan un esfuerzo. Entre mayor sea la tensión mayor será el nivel de tensión.

En las organizaciones este esfuerzo reductor de tensión también debe dirigirse hacia los objetivos organizacionales en consecuencia, en la definición de motivación, está la exigencia de que las necesidades del

individuo sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales.

Las técnicas de motivación son las siguientes:

a. Comunicación efectiva:

Es uno de los caminos que marca la diferencia entre conseguir una respuesta entusiasta de la fuerza de trabajo y el desempeño total. Una estrategia eficaz de comunicación en tiempos de aumento de tensión a causa del cambio organizativo, implica que las organizaciones piensen en hacer un compromiso similar para reducir los otros efectos adversos del cambio, como la tensión, un exceso de trabajo y el daño potencial que puede causar esto a la salud; esta afirmación debería indicar que al aceptar la responsabilidad de introducir el cambio, la organización acepta también la responsabilidad de paliar los efectos.

Hay varios sistemas para que las organizaciones recojan información objetiva sobre las actitudes del personal ante una situación nueva, como los estudios de actitud, contratar un consultor independiente para que hagan entrevistas estructuradas a una muestra de personal. También están los cuestionarios para tener información objetiva de las actitudes y clima laboral, midiendo la experiencia subjetiva de los individuos que trabajan en la organización, basándose en su percepción de lo siguiente: Grado de control formal que se ejerce en la organización, la cantidad de iniciativa que permite, hasta qué punto se reconoce el buen trabajo, la facilidad con que fluye la comunicación, la calidad del contacto entre individuos, hasta que

puntos sienten que pertenecen a un equipo que los respalda, la claridad de los objetivos de la organización, los niveles de trabajo que espera la organización. Los estudios de subordinados son otros medios por lo que una organización puede tomar “ la temperatura ”, pueden pedir a un subordinado que califique a su jefe en cuanto de dar una dirección clara, aportar información útil, mejorar el espíritu de equipo, escuchar y animar, etc. Se necesitan varias calificaciones por distintos subordinados para asegurar el anonimato del calificador individual, un puntuador independiente suma las puntuaciones y se las da al directivo.

Para que la comunicación sea más eficaz se debe dar mediante la creación y mantenimiento de tres tipos de programas: difusión de la información, de retroalimentación para los empleados y de asistencia al empleado. (Gomez-Mejia, 1997, p.434)

b. Programa de Comunicación:

Este deberá diseñarse de tal modo que todo el personal reciba explicaciones escritas y verbales de los cambios, porque y cuando se producen y como les afectarán. Los directivos deben tener la información que les permita informar a su propio personal y responder las preguntas individuales. Las consultas de información, dirigidas por personas respetadas de alto nivel, pueden contribuir mucho a ampliar los canales normales de comunicación o a aligerar las preocupaciones que se puedan tener. Las buenas políticas y prácticas de personal puedan ayudar a mantener la motivación en tiempos difíciles. Sin una comunicación eficaz, las políticas de personal mejor diseñadas en el mundo no podrán conjugar la

desmotivación generalizada en momentos de conmoción organizativa.

c. La tutoría:

Es una técnica que proporciona un foro donde los individuos pueden plantear asuntos profesionales y personales, sin comprometer sus perspectivas de valoración o promoción. Mediante ella se puede ayudar a los individuos a comprender las circunstancias y a recuperar la motivación para rendir al máximo dentro de la organización. En la tutoría se plantean las siguientes interrogantes: ¿Podrá el individuo elegir su tutor? ¿Cómo elegir un directivo? ¿De quién se ocupa y de cuánto se ocupa? ¿Qué medidas se han previsto para saber si el tiempo que se gastan en tutoría se ve compensado por la mejora del rendimiento? Por muchos motivos podría ser bueno limitar inicialmente el principio de tutoría a un grupo particular de personas mientras se perfeccionan las habilidades y la experiencia.

d. Uso de las recompensas para motivar a los empleados:

Las recompensas son una herramienta de motivación en cualquier organización, aunque abarcan una amplia gama de incentivos: cheques, bonificaciones de productividad, incentivo de cinco años de trabajo, certificados, vacaciones especiales, pero muchas veces no se usan en forma efectiva para mejorar la productividad. Para que los sistemas de recompensas sean efectivos, los directores de Recursos Humanos deben conocer suficientes a sus empleados para entender sus necesidades, asegurarse de que la recompensa sea lo suficientemente grande para que tenga valor simbólico, programar la entrega de la recompensa en un momento oportuno, asistir a la

entrega de recompensas en una ceremonia, hablar del valor de ella y los beneficios, aumentar la exclusividad de una recompensa (cuando son menos los empleados que la reciben es más apreciada).

Ventajas de una mayor participación: Mejor comprensión y aceptación de las decisiones por parte de los subordinados, mayor compromiso con las decisiones, comprensión de los objetivos de la organización, capacidad para satisfacer las necesidades psicológicas de los empleados, identificación con el equipo de trabajo, disponibilidad de medios más constructivos para solucionar los conflictos, etc.

La participación mayor de los empleados en la empresa se ha convertido en la ocupación de muchos directores de Recursos Humanos y la esperanza de numerosos empleados automotivados. La participación de estos en la toma de decisiones ofrece varias ventajas, incluyendo un mayor compromiso con las metas de la empresa, mejor entendimiento y calidad de las decisiones mismas. (Perú Laboral, 1997)

e. Grupo de Participación de los empleados:

Lo constituyen grupos integrados por cinco a diez trabajadores que realizan una actividad similar o relacionada y se reúnen con regularidad para identificar, analizar y sugerir soluciones para los problemas que comparten. El proceso de participación de empleados empieza cuando los miembros hacen una lluvia de ideas de problema o preocupaciones con relación al trabajo, reúnen datos respecto a estos temas y sugieren soluciones. Se reúnen por lo general cuatro o

más horas al mes y las juntas son dirigidas por un líder elegido por el grupo, el cual no tiene papel de autoridad sino que sirve como facilitador del proceso de discusión. Las empresas que han usado este sistema han tenido que modificar su proceso tradicional para adaptarlo a sus necesidades empresariales; puede funcionar bien como sistema de sugerencias sin alterar la cultura de la empresa, por lo tanto, los empleados que participan pueden darse cuenta de sus beneficios, pero algunas organizaciones han visto que el hecho de que la dirección no adopte todas las sugerencias de estos grupos puede hacer que los participantes pierdan la confianza en el programa.

8.9.6. CAPACITACIÓN

La eficiencia de cualquier organización depende directamente de la buena capacitación de sus miembros. Los empleados nuevos necesitan algún adiestramiento antes de que puedan encargarse del trabajo, mientras que los viejos requieren nueva instrucción tanto para mantenerse a tono con las exigencias de su empleo actual como para capacitarse para traslados y promociones.

El adiestramiento motiva a los empleados para trabajar más. Los que entienden su oficio tienen un espíritu mejor de trabajo, y el simple hecho de que la administración confíe lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciadas de la empresa.

Las buenas compañías reconocen que la capacitación es un proceso continuo y no una actividad de una sola vez.

En muchas compañías la capacitación es cosa muy informal. Consiste en destinar a los empleados nuevos como ayudantes de los viejos. A veces los resultados son excelentes, pero muchas veces esto no sucede así.

Hoy se toman en las empresas medidas formales para la capacitación del personal, lo más corriente es que se establezca en el departamento de personal una sección especial de adiestramiento.

Las compañías modernas han reconocido desde hace mucho la necesidad de iniciar adecuadamente a los nuevos trabajadores en el empleo. No solo es necesario familiarizarlos con las tareas que van a realizar sino también hay que darles información acerca del reglamento y las políticas de personal de la compañía. Un programa bien planeado de orientación e iniciación ayuda al empleado nuevo a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da la idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello le permite sobreponerse a los temores y ansiedades y con ello le permite sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo. También lo hace sentir parte de su nuevo grupo.

Aun cuando la compañía realice la mejor capacitación inicial, se puede esperar que los oficios cambien, debe haber un adiestramiento constante. Muchas veces los empleados adquieren una falsa sensación de seguridad por que los cambios son graduales, pero con el tiempo muchas destrezas se van quedando obsoletas.

Es necesario hacer el seguimiento continuo de la manera como se están desempeñando los oficios, de las destrezas que se necesitan y del equipo para identificar los cambios que exigen periódicamente nuevos esfuerzos de capacitación.

El entrenamiento de empleados que ya tienen alguna experiencia en el oficio suele ser un problema más difícil que adiestrar a los nuevos.

El adiestramiento efectivo ayuda a los individuos a ascender por la escala promocional a empleados mejores y de mayor responsabilidad. Desde luego, esta es la función de toda educación en una sociedad libre: permite al individuo progresar sobre la base del mérito y la habilidad.

Muchas compañías han establecido sus propias escuelas internas que ofrecen cursos para el mejoramiento personal y otras aprovechan las instituciones educativas existentes para patrocinar los programas.

El elemento clave de estos programas es la oportunidad que se les da a los individuos para capacitarse, sienten motivación para poder llegar a posiciones de mayor responsabilidad y mejor remunerado.

Las organizaciones contribuyen con dinero para pagar el costo de la enseñanza, pero el empleado es el que tiene que aportar la energía, la dedicación, la voluntad de asumir cargas adicionales más allá de su empleo inmediato.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor o el mejor método depende de:

- **La efectividad respecto al costo.**
- **El contenido deseado del programa**
- **La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.**
- **Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.**
- **Las preferencias y la capacidad del capacitador.**
- **Los principios de aprendizaje a emplear.** (Heith, 4ta Edición, p. 183)

8.9.7. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

A. SATISFACCIÓN DEL CARGO:

Es importante que un trabajador encuentre satisfacción como resultado del cumplimiento de sus labores, para que esto suceda hay tres condiciones básicas:

1. Es importante que el individuo se sienta personalmente responsable por el éxito o fracaso de las tareas que sean consecuencia de sus esfuerzos.
La dimensión de autonomía de un cargo se relaciona con el grado en que un trabajo es cumplido a través del resultado del propio esfuerzo del empleado.
2. Lo que un trabajador realiza debe ser significativo para él. Si un individuo siente que su trabajo no tiene importancia para él mismo se desinteresará en hacerlo bien y no será un fuerte candidato al desarrollo de la motivación interna. Existen por lo menos dos maneras mediante las cuales el trabajo puede ser experimentado como significativo para el individuo. Una de ellas es cuando el trabajo puede entenderse como

pieza global y los resultados sean reconocibles. La otra manera es cuando el trabajo presenta un significado personal para el individuo, y requiere del uso de diversas habilidades y capacidades valorizadas.

3. El individuo descubre su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo. Si las dos condiciones generales anteriores estuvieron presentes, el empleado estará apto a recompensarse por su buen desempeño mediante el feedback, que podrá venir de la propia tarea o de otro empleado.

PORQUE ES IMPORTANTE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO:

1. El individuo quiere satisfacción.
2. Los que no obtienen satisfacción en el empleo, nunca llegan a la madurez psicológica.
3. Los que no obtienen satisfacción en el empleo se sienten frustrados.
4. El empleo tiene una importancia central en la vida de un hombre.
5. Los que no tienen trabajo, no están contentos. El hombre quiere trabajar aun cuando no necesita hacerlo.
6. La falta de trabajo estimulante produce mala salud mental.
7. Los que no tienen trabajos no creativos se dedican a recreación no creativa.
8. La falta de satisfacción en el empleo, produce más bajo espíritu de trabajo, más baja productividad y una sociedad enferma.

El trabajo es una de las actividades más importante del hombre, sino la más importante, y los que no tienen un empleo satisfactorio rara vez gozan de una vida plenamente satisfactoria. El trabajo insatisfactorio puede producir en muchas circunstancias, aun cuando no en todas, baja producción

y rozamientos en el empleo, de modo de reducir esa insatisfacción puede reportar ventajas económicas a la administración. Pero aún en aquellos casos en que esto no sea así, la administración tiene cierta responsabilidad social de ofrecer oportunidades de trabajo psicológicamente significativas.

SUPERVISOR:

La división del trabajo ha llevado a que en las organizaciones cada persona desempeña un papel más o menos definido, en las organizaciones se encuentran diversas jerarquías, estableciéndose una relación de mando entre quienes se encuentran en las inferiores. La relación de mando y subordinación genera una serie de conductas.

Un supervisor es aquel que tiene personas bajo sus órdenes.

El supervisor desempeña un papel clave dentro de la organización, el supervisor puede hacer mucho para fortalecer o debilitar al grupo que dirige. Mediante varias maneras de participación formal e informal el supervisor logra el compromiso de los miembros del grupo con los objetivos organizacionales. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados conlleva a un clima favorable de trabajo.

El supervisor es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre subordinados y la alta gerencia.

TIPOS DE SUPERVISORES:

- A. **El autócrata consumado.-** Para dirigir al grupo, se apoya en la autoridad que le da la organización formal, no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto.

“Es necesario darles órdenes todo el día, mostrarles quien es el jefe”.

El autócrata siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás; por eso, “la única forma que la gente trabaje es asustándola”. Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones.

Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- No tener confianza en el supervisor.

B. El Autócrata Benévolo. Se le ha llamado “supervisor paternalista” porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce con ellas con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia. Se le ha llamado también “manipulador” porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su efecto sino que trata de manejar a la gente, a fin de que hagan solo lo que él quiere y como él quiere, por la buena. Su actitud es de “vender la idea” y, en general, despierta afecto y simpatía, con excepción de las que, advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante. El autócrata benévolo trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia.

Posibles reacciones del grupo:

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- Se registra sumisión y falta de desarrollo personal.
- No se desarrollan las ideas de los subordinados.

C. **El indiferente.** Es un supervisor que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo, en cada ocasión que puede “lanza la pelota” de la responsabilidad al primero que se le acerque.

Posibles reacciones de grupo:

- La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- No hay espíritu de grupo, ni trabajo en equipo
- Nadie sabe qué hacer ni que esperar.

D. **El demócrata.-** Es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal que se deriva de su persona, sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación. El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a quien lo que corresponde, es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores.

El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que los demás dependen de ellos mismos. Con esta actitud el supervisor sabe que puede aumentar la responsabilidad de estos dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

Posibles reacciones:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad (si la tecnología y los procedimientos de la organización son adecuados).
- Excelente trabajo en grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas entre el grupo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación
- El supervisor está más descansado y puede planear al tiempo que ejerce su dirección constructiva.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.

Resulta más frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias el supervisor demócrata es el más efectivo, sin embargo eso depende de los subordinados.

BENEFICIOS SOCIALES

Los servicios sociales son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad.

Los servicios y beneficios sociales constituyen actividades de la empresa enfocados a la preservación de las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son las principales objetivos de esos planes.

Características de los Beneficios Sociales:

- Son beneficios marginales, es decir, adicionales al salario nominal.
- Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador. También se muestran útiles a la empresa ya que ayudan a conservar y contratar mejores empleados, pero su principal y más inmediato valor es para el empleo mismo.
- Son distintamente suplementarios a los salarios nominales. Más todavía no son incentivos, ni gratificaciones otorgadas por aumento de producción ni por ejecución inusitada o sobresaliente, sino son otorgados a todos los trabajadores por el solo hecho de pertenecer a la organización.
- Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente por la organización, por lo menos esta lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.
- Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador por su propia cuenta y como individuo aislado no podría o le sería difícil conseguir para sí.

Los beneficios sociales pueden ser clasificados en:

- a. **Actividades esenciales.-** Tienen por finalidad proveer al empleado y a su familia de cierta seguridad, en casos imprevistos o de emergencia, muchas veces fuera de su control o voluntad.
- b. **Actividades recreativas.-** Se refieren a los servicios y a los beneficios que tienen por objetivo, ante todo, crear condiciones de diversión, de reposo, de higiene mental o de descanso constructivo para los empleados.
- c. **Actividades complementarias o de apoyo.-** Son servicios y beneficios que tienen por objetivo ofrecer conveniencias y utilidades a los

empleados. Son actividades que si la empresa no las ofrece, el empleado tendría que proveérselas, por ejemplo: transporte.

Las personas son atraídas y participan de la organización no solamente en función de los servicios y beneficios sociales, el empleo sería muy diferente de lo que es.

Las ventajas de los beneficios para el empleado son:

- Ofrecer conveniencias no evaluables en dinero.
- Ofrecer asistencia disponible para solucionar problemas personales.
- Aumentar la satisfacción en el trabajo.
- Contribuir en el desarrollo personal y el bienestar individual.
- Ofrecer los medios para mejorar las relaciones sociales entre los empleados.
- Mejorar las relaciones con la empresa.

GRUPO DE TRABAJO

Aún no está definido si el hombre nace con esta necesidad o si la adquiere en sus primeros años de vida, lo cierto es que la necesidad de tener relaciones con otras personas es una de las más fuertes y constantes.

Se ha descubierto que muchos oficios solo exigen una pequeña fracción de las habilidades totales de una persona. Para la administración el empleado puede ser apenas una unidad de trabajo o un número del reloj de control, pero para sus amigos en el empleo es un individuo. Con ellos puede mostrarse como realmente es y expresar sus verdaderos sentimientos.

La investigación indica que los trabajadores que no tienen oportunidad de estrechar contactos sociales encuentran el trabajo insatisfactorio.

Los trabajadores buscan más que sus amigos, quieren pertenecer. Uno solo puede sentirse parte de una organización grande indirectamente, pero la experiencia compartida con los colegas inmediatos se cuenta entre las fuentes más significativas y poderosas de satisfacción en el empleo. La rutina del trabajo diario es rica en oportunidades para la frustración y las tensiones. Ya sea que nos sintamos hostilizados por un socio, o por una máquina inmanejable o por un supervisor mezquino, todos buscamos un paño de lágrimas de preferencia alguna persona que por haber tenido experiencia análoga pueda comprender nuestros padecimientos.

Muchos trabajos que parecen superficialmente aburridos y de rutina se hacen más interesantes gracias a la ingeniosidad y espontaneidad que el grupo fomenta y protege por ejemplo. Una tarea desagradable que se ha confiado a un solo individuo se puede realizar por turnos o se puede compartir por acuerdo entre el grupo.

IX. JUSTIFICACIÓN:

9.1 JUSTIFICACIÓN:

El Club Tennis las Terrazas Miraflores es una asociación que ha surgido gracias al empeño y dedicación de sus representantes, en base a la problemática planteada anteriormente se crea la necesidad de diseñar estrategias que permitan mejorar el clima organizacional que allí se presenta, de manera que si se logra mejorar el clima entonces el Club logrará proyectar una mejor imagen ante sus asociados. Cabe mencionar que si una organización no cuenta con clima favorable, se vera en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionara una mayor calidad en servicios y por consiguiente aumento de captación en su cartera de asociados.

El análisis del clima organizacional constituirá una herramienta fundamental que apoyará y reforzará el proceso de mejora continua que ha estado desarrollando el Club. Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en el Club como en organizaciones que ofrezcan el mismo servicio. También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como: el cuestionario y la observación directa que generaran los resultados analizados estadísticamente. Finalmente, y no menos importante el diseño de las estrategias que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido por el Club Tennis las Terrazas Miraflores.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día, ya que gracias a él se ha podido conocer la influencia que este tiene para el desarrollo técnico cultural de una organización, demostrando ser el objetivo

primordial para el éxito en sí de la misma. Lo que a través de los años ha indicado que las empresas que se desenvuelvan en un buen clima organizacional logran un excelente nivel de productividad y rendimiento tanto en los trabajadores como en el mercado empresarial. Es decir, toda empresa debe tener un buen ambiente donde el trabajo sea agradable para que a la hora de atender al asociado el trato sea provechoso es decir, si un socio en su primera visita al club u organización es tratado con la mejor atención, es de esperarse que este frecuente más a menudo el mismo, lo que al transcurrir el tiempo generaría un socio fijo para el club. Pero si este es tratado de manera descortés el primer día de su visita o simplemente cualquier día, buscara en otro club local la atención que allí no se le ha dado. Causando una imagen errada de la misma ante sus competidores, cambio y pérdida del usuario hacia otro club. Es por eso que toda empresa que desee ampliarse debe tener siempre en cuenta el continuo mejoramiento del ambiente en su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, eficacia y eficiencia en la organización, otorgando a sus empleados una mejor la calidad de trabajo y al socio en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que este último es el arranque y éxito de cualquier organización claro está que la tecnología también ayuda, pero una tecnología sin quien la maneje no tiene ningún éxito.

Al proponer esta investigación se busca que las estrategias que aquí se proponga vayan en función de propiciar un mejor ambiente en el trabajo y no solo eso sino que permita incrementar el grado de satisfacción del personal que allí labora así como también del cliente que va a solicitar el servicio.

9.2 OBJETIVOS:

9.2.1. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional en el Club Tennis las Terrazas Miraflores.

9.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Determinar si la evaluación del clima organizacional es necesario para mejorar el desempeño laboral en el Club Tennis las Terrazas Miraflores.
- b. Determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores del Club Tennis las Terrazas Miraflores.
- c. Determinar qué factores del Clima Organizacional influye en el servicio de atención al asociado en el Club Tennis las Terrazas Miraflores.
- d. Crear estrategias para mejorar el clima organizacional en el Club Tennis las Terrazas Miraflores.

X. FINALIDAD DEL PLAN

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Analizar los elementos que conforman el clima organizacional del Club Tennis Las Terrazas Miraflores.	Clima Organizacional	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Organización administrativa • Acondicionamiento físico
Determinar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores del Club Tennis Las Terrazas Miraflores.	Clima Organizacional	Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones • Comunicación • Motivación
Determinar qué factores del Clima Organizacional del Club influye en el servicio de atención al asociado.	Clima Organizacional	Socio	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio • Atención
Crear estrategias para mejorar el Clima Organizacional en el Club Tennis Las Terrazas Miraflores.	Clima Organizacional	Equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Procesamiento operativo.

METODOLOGÍA

9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

La metodología que se utilizó se enmarcó dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y cómo va a lograr la precisión en esa medición, Lo que en la opinión de Sallitz citado por Hernández explica que: La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias. Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Las investigaciones descriptivas son los estudios de manera independiente, con conceptos más variables a lo que se refiere, aunque desde luego pueden entregar mediciones de variables para destacar como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas sino Sobre la base del diseño de esta investigación donde se catalogara no experimental tradicional al realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expuestas en diferentes momentos, para así limitarse a su observación.

9.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

La investigación presenta un diseño no experimental debido a que no se construyó ninguna situación, ni se manipularon variables (Hernández y otros, 1991). De acuerdo a la dimensión temporal y finalidad se definió como un trabajo de campo, tipo descriptivo

9.3. UNIDAD DE ANÁLISIS:

Club Tennis Las Terrazas Miraflores, ubicado en Malecón 28 de Julio N° 390 – Miraflores – Lima. (Oficina Principal)

9.4. POBLACIÓN DE ESTUDIO:

Una vez definido el problema y establecido en el campo de estudio, desde el punto de vista una población o universo puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de lo cual se pretende indagar y conocer sus características. La población de esta investigación estará conformada por 28 trabajadores que equivale al 18% del personal que laboran para el Club Tennis Las Terrazas Miraflores.

9.5. TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA:

Muchos son los criterios de selección de la muestra para lo cual se toma en cuenta la población y el margen de error ya que a mayor tamaño de la muestra menor porcentaje de error tendremos y contrariamente, a menos tamaño de la muestra mayor será el porcentaje de error o margen de error.

9.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

De acuerdo al tipo de investigación, se utilizó las técnicas de recolección sobre fuentes primarias y secundarias de información. La técnica que se aplicó para la recolección directa de datos reales primarios es la de, el cuestionario, el cual estará compuesto por doce preguntas dicotómicas cada una validada en contenido, donde estuvo dirigido al personal de la empresa que allí labora. Lo que permitió obtener la información necesaria para el desarrollo de la investigación. Además esta investigación también fue soportada por la técnica de observación directa para lograr así la veracidad de los hechos.

9.7. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e interpretarlos en base a los objetivos planteados en el presente estudio.

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introdujo los criterios- que orientaron a los procesos de codificación y tabulación de los datos; sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos no cuantitativos en análisis e interpretación del mismo.

GLOSARIO:

- a. Cambio: son modificaciones e innovaciones producto del crecimiento de las organizaciones por características del mercado en que actúan o compiten (Cantú, 2002).
- b. Cambio organizacional: es la transformación característica de aspectos más o menos significativos, los cuales establecidos y se rigen dentro de una empresa (Cantú, 2002).
- c. Competitividad: capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio, tiempo de respuesta y con respecto a la ecología. (Cantú, 2002).
- d. Conducta: conjunto de reacciones de un individuo ante determinada situación. (Larousse, 2001).
- e. Cultura: es la conducta convencional de una sociedad que influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. (Cantú, 2002).
- f. Cultura organizacional: es la parte más importante de la organización que está presente en todas las acciones y funciones realizan todos los miembros que la componen. (Cantú, 2002).
- g. Estrategia: es un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. (Cantú, 2002).
- h. Gerencia: es la parte de una organización o empresa, encargada de dirigirla de acuerdo a lineamientos ya establecidos. Es la parte encargada de la toma de decisiones. (Encarta 2003).

- i. Gestión: periodo de tiempo en que una o varias personas o un departamento tratan de lograr un objetivo. (Larousse, 2001).
- j. Organización: manera en que un estado, una administración o servicio están constituidas (Larousse, 2001).
- k. Recursos humanos: es el departamento de una organización encargado de asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y a adaptarse a las nuevas situaciones que se presenten en la empresa. (Cantú, 2002).
- l. Sistema: es un conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia, entre lo que existe una cierta cohesión y unidad de propósito. (Larousse, 2001).
- m. Tecnología: estudio de las técnicas y los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria. (Larousse, 2001).
- n. Visión: es la percepción que se tiene respecto a un acontecimiento que hace de ocurrir en el futuro (Encarta, 2003).

XI. BIBLIOGRAFIA

- FUENTE: Club Tennis las Terrazas Miraflores
- CHIAVENATO, Idalberto – Administración de Recursos Humanos – Año 1996.
- SCHNEIDER, B. – Snyder R.A. (1975) Satisfaction and organizational climate.
- SANTIN, Mauricio - (1999) "La Relación entre el Nivel de Neurocitismo, la Extraversión y la Percepción del Cima Laboral en un hotel de gran turismo de la ciudad de México"
- DOS SPORTSWEAR, S.A. ESPERANZA. Monografía para optar por el Título de Ingeniero Industrial. Universidad Tecnológica de Santiago UTESA.
- CARVAJAL, Gladis - (2000) "importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Universidad Santa María Decanato de postgrado y Extensión Dirección de Investigación, Distrito Capital Caracas.
- GARCÍA V. Maira - (2002), "Determinación de la Satisfacción y Motivación del personal administrativo del Centro Médico Quirúrgico el Samán, San Cristóbal", Venezuela.
- KOLB - (1976) Experiential Learning Method o ELM.
- FRENCH, Wendell L. - Administración de Personal–Desarrollo de Recursos Humanos – Limusa Noriega Editores.
- NARVAEZ JR. Arthur, BOHLANDER George W. – Administración de Recursos Humanos – Grupo Editorial Iberoamérica
- PERU LABORAL- Octubre de 1997; Julio/Agosto de 1998.

- BRUNET, Luc. – El clima de trabajo en las organizaciones – Editorial Trillas, Año 1992.
- SIEGEL, Laurence, LANGE, Ruing M. – Psicología de las Organizaciones Industriales, Segunda Edición.
- MANKELIUNAS, Mateo – Psicología de la Motivación – Editorial Trillas, Año 1971.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. – Comportamiento humano en el trabajo- Octava Edición.
- GOMEZ- MEJIA, Luis R., BALKIN, David B., CARDY, Robert L. - Gestión de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, Año 1997.
- WERTHER, William; DAVIS, Heith. – Administración de Personal y de Recursos Humanos.- Cuarta Edición.

XII. CONCLUSIONES

- El presente trabajo tiene como objetivo involucrar a la alta dirección para el apoyo en el objetivo de promoción de la participación voluntaria.
- La tabulación de la encuesta aplicada a dos perfiles (cuanto coincide conmigo) y (que tan importantes es para mí) nos lleva las siguientes conclusiones:
 - ✓ Tienen definido el rol que ocupan en el Club obteniendo importancia y respeto por las labores que realiza.
 - ✓ Reciben las comunicaciones claras y precisas, siendo un factor importante para el logro de los objetivos.
 - ✓ En la tabulación de las encuestas se visualiza que el personal no tiene claridad sobre ciertos ítems evaluados generando desinformación, retrasos en el logros de objetivos o que estos no se logren por los siguientes motivos: Desacuerdo en el sistema de recompensas, moderadamente en desacuerdo en el desarrollo profesional, planeamiento de toma de decisiones en desacuerdo, la innovación es mínima por tratarse de un club que brinda servicios, a comparación de otros conceptos encuestados se ve claramente que existe un pequeño desacuerdo, generando la señal de alerta para la toma de decisiones y la mejora continua.
 - ✓ Los trabajadores han notado las diferencias que existen entre el personal de Gerencia y los directivos generando una imagen de los Jefes y/o Gerente, indebida.
 - ✓ El personal tienen un elevado sentido de compromiso moral, que los distingue.
 - ✓ El personal requiere de acceso al entrenamiento y aprendizaje lo que conlleva al Club a emitir las políticas necesarias para el acceso del personal al aprendizaje.
 - ✓ Los trabajadores encuestados reconocen que las jefaturas están ocupadas por personal calificado.

XIII. RECOMENDACIONES

- Comprometer a la alta dirección para implementar las encuestas de clima organizacional que permita recopilar información (indicadores de gestión) para mejorar la Gestión de RRHH en el Club Tennis las Terrazas Miraflores.
- Compromiso de retorno del Club hacia los trabajadores que calen en ellos el orgullo de permanencia, reconocimiento, comunicación, relaciones interpersonales, capacitación y desarrollo, balance vida-trabajo.
- Permite ver las dimensiones y de tratarse de la parte económica, se deberá iniciar el plan de escala salarial (compensaciones).
- Se visualiza de forma gráfica, los puntos críticos para iniciar los cambios.
- Se tendrá información de la población laboral para elaborar el plan de acción.
- Implementar la medición del clima laboral, permitiendo los resultados conocer los factores motivacionales y cultura del personal.
- Con la información obtenida se podrá segmentar los resultados, como ejemplo: rango de edades, claridad del rol del trabajador en el Club.
- Es un factor importante para potenciar los canales de: Comunicaciones internas, Reuniones, Periódicos murales.
- Obtenida la información, será determinante para la oportunidad de crecimiento del personal.
- Emitir directivas para mitigar las dificultades entre áreas de trabajo (trabajo en equipo).