

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

## FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES

### PROGRAMA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



#### “DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DE AREQUIPA, 2013”

Tesis

Presentada por la Bachiller:

Liliana Ancasi Tribiños

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Mención: COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Y RELACIONES PÚBLICAS

AREQUIPA - PERÚ

2014

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I

<b>I.</b>	<b>PLANTEAMIENTO TEÓRICO</b>	<b>Página</b>
1.	EL PROBLEMA	09
1.1.	Enunciado	09
1.2.	Variables e Indicadores	09
1.3.	Interrogantes	10
2.	JUSTIFICACIÓN	11
3.	OBJETIVOS	12
4.	MARCO DE REFERENCIA	13
4.1.	Fundamentos teóricos	13
4.2.	Antecedentes del Problema	57

### CAPITULO II

<b>II.</b>	<b>PLANTEAMIENTO OPERACIONAL</b>	
2.1.	TECNICAS E INSTRUMENTOS	65
2.2.	CAMPOS DE VERIFICACIÓN	65
2.2.1.	Ámbito de Localización	65
2.2.2.	Unidades de estudio	65
	A. Universo	
	B. Muestra	
2.3.	ESTRATEGIAS DE LA RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN	
2.3.1.	Criterios y procedimientos de recolección de datos.	66
2.3.2.	Procesamiento de la información	66
	<b>RESULTADOS</b>	67
	<b>CONCLUSIONES</b>	83
	<b>SUGERENCIAS</b>	84
	<b>BIBLIO- HEMEROGRAFIA</b>	85
	<b>ANEXOS</b>	88

## RESUMEN

Iniciamos el presente trabajo de investigación para Tesis, sobre un estudio del clima laboral, planteando el siguiente enunciado: “DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DE AREQUIPA, 2013”.

Se plantearon los siguientes objetivos:

- ❖ Conocer las condiciones ambientales y ergonómicas que brinda la Empresa de Producción del Parque Industrial a sus trabajadores.
- ❖ Detectar la percepción de los trabajadores de la Empresa de Producción del Parque Industrial con respecto a sus remuneraciones.
- ❖ Precisar la importancia que le presta la Empresa de Producción del Parque Industrial a la inteligencia emocional.
- ❖ Identificar las actividades de sustentabilidad que se implementan en la Empresa de Producción del Parque Industrial.
- ❖ Precisar las características que presentan las dimensiones de organización, equidad, reconocimiento y relaciones vertical y horizontal en la Empresa de Producción ubicada en el Parque Industrial.

El trabajo de campo se hizo en las instalaciones de la empresa, con una muestra predeterminada de 150 trabajadores actuales que desempeñan sus labores en diferentes cargos. Usando como técnica la encuesta, y el cuestionario como el instrumento para la recolección de datos; procedimos a recopilar la información.

El problema a investigar consistió en analizar las variables: DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL, a través de sus indicadores: condiciones ambientales, Remuneraciones, inteligencia emocional, ergonomía, sustentabilidad, organización, jefes y superiores, reconocimiento, equidad, compañeros de trabajo y puestos de trabajo.

Nos planteamos las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿Cuáles son las condiciones ambientales y ergonómicas que brinda la Empresa a sus trabajadores?
- ❖ ¿Cómo perciben sus remuneraciones los trabajadores de la Empresa?

- ❖ ¿Qué importancia se le presta a la inteligencia emocional?
- ❖ ¿Qué actividades de sustentabilidad se implementan en la Empresa?
- ❖ ¿Qué características presentan las dimensiones de organización, equidad, reconocimiento y relaciones vertical y horizontal en la Empresa?
- ❖ ¿Cómo perciben los trabajadores de la Empresa los aspectos que intervienen en el desempeño de los puestos de trabajo?

Una vez obtenidos los datos, procedimos a tabularlos, empleando 11 tablas con sus respectivas gráficas estadísticas; las mismas que luego fueron analizadas e interpretadas, elaborando las respectivas conclusiones de la investigación y sugerencias.

Entre los principales resultados podemos considerar puntos positivos y negativos, tales como:

Gran ausencia del área de gestión humana que lidere estratégicamente procesos en dos factores importantes con relación de clima organizacional.

1. **Retención del talento:** En este punto es importante identificar que los trabajadores tienen una expectativa central, es contar con ambientes de trabajo saludables y donde el gozo por el trabajo se conecte fuertemente con su orientación al resultado.
2. **ADN de la Organización:** referido al hecho de que el clima de trabajo, construye patrones culturales que son negativos, (limitadores, u obstaculizadores del desarrollo podrían atentar hasta con la sobrevivencia de la compañía).

Si se le realizan cambios, se convertiría en un activo estratégico que asegurará la sostenibilidad y proyectos futuros de crecimiento.

## SUMMARY

We started the research for this thesis, a study on the working environment of the company, raising the following statement: "WORK ENVIRONMENT DIMENSIONS OF INDUSTRIAL PRODUCTION COMPANY PARK Arequipa, 2013."

The following objectives:

- Understand the environmental and ergonomic conditions offered by the Company Production Industrial Park to their workers.
- Detect workers' perceptions Production Company Industrial Park regarding their remuneration.
- Clarify the importance lends Production Company Industrial Park to emotional intelligence Identify sustainability activities that are implemented in the Production Enterprise Industrial Park.
- Specify the characteristics which the dimensions of organization, equity, recognition and vertical and horizontal relationships in the Production Company located in the Industrial Park.

The field work we did on the premises of the company at a predetermined sample of 150 current workers who perform their work in various positions. Using as technical survey , and the questionnaire as the instrument for data collection ; proceeded to gather information.

The research problem was to analyze the variable: DIMENSIONS OF WORK ENVIRONMENT, through indicators, environmental conditions Remuneration Sustainability Intelligence Occupational Ergonomics Organization Recognition Equity Heads and senior colleagues and Jobs.

We pose the following questions:

- What are the environmental and ergonomic conditions provided by the Company to its employees?
- How do they perceive their workers compensation company?
- What importance is given to emotional intelligence?
- What sustainability activities are implemented in the company?

- What are the characteristics of organization size, equity, recognition and vertical and horizontal relationships in the company?
- How workers perceive Business aspects involved in performing the jobs?

Once we obtained the data , we proceeded to tabulate , using 11 boards with their graphical statistics , the same which were then analyzed and interpreted , producing the respective research findings and suggestions.

Among the main results we consider positive and negative points such as:

Great lack of human resource departments to lead strategic processes in two important factors regarding organizational climate.

1. **Retaining talent:** At this point it is important to identify which employees have a central expectation and have clearly work environments that support the development and thus have healthy environments where the joy of the work is strongly connected with their orientation to work result.
2. **DNA of the organization:** based on the fact that the working environment, builds cultural patterns that are negative (limiters, or hindering the development could threaten up with the survival of the company) .

If you make changes, it would become a strategic asset that will ensure the sustainability and future growth projects.

## INTRODUCCIÓN

Un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Gracias a esos estudios se intenta conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, el rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

Nuestra investigación titulada: DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DE AREQUIPA, 2013, presenta un grado de confiabilidad del 95%, y está representada por 110 trabajadores que constituyen la muestra y laboran en la planta del Parque Industrial de Arequipa.

El problema que planteamos nos permitirá un conocimiento objetivo sobre la percepción de los trabajadores sobre el clima laboral que presenta la empresa, hecho que nos permitirá también, la cuantificación del estado actual de sus dimensiones.

El informe de la Tesis está distribuido de la siguiente manera:

### **Primera parte:**

Portada, dedicatoria, índice, resumen, summary e introducción.

### **Segunda Parte:**

Capítulo I: Planteamiento teórico, enunciado del problema, variable e indicadores, interrogantes, justificación, objetivos, marco institucional, marco teórico y antecedentes del problema. Capítulo II: Planteamiento Operacional: métodos y técnicas, instrumento de recolección de datos, campo de verificación, estrategias de recolección de datos y cronograma.

### **Tercera parte:**

Capítulo III: presentación del análisis e interpretación de resultados, conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.



## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 ENUNCIADO

“DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DE AREQUIPA, 2013”

### 1.2 VARIABLES E INDICADORES

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES
<b>DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL</b>	Condiciones ambientales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Temperatura</li><li>• Ruido</li><li>• Limpieza</li><li>• Espacio</li><li>• Luminosidad</li></ul>
	Remuneraciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Son justas</li><li>• Satisfacen las necesidades del trabajador</li><li>• En consonancia con el entorno</li><li>• En consonancia con la situación y marcha económica de la empresa</li></ul>
	Inteligencia Laboral o Emocional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creatividad e iniciativa</li><li>• Satisfacción después de la solución de conflictos</li><li>• Se escucha y apoya a los trabajadores</li><li>• Reacción frente a los errores</li><li>• Consideración de las fortalezas y debilidades individuales de los trabajadores</li><li>• Resistencia al trabajo a presión</li></ul>
	Ergonomía	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comodidad de las mesas y asientos de trabajo</li><li>• Adecuación de los equipos de oficina</li><li>• Adecuación del espacio del puesto de trabajo</li><li>• Estado y uso de equipos de seguridad</li></ul>
	Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programas de activación física</li><li>• Campañas de medio ambiente</li><li>• Práctica de actividades deportivas</li></ul>

<b>DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL</b>	Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la empresa</li> <li>• Satisfacción con los logros empresariales</li> <li>• Compromiso con la empresa</li> <li>• Integración</li> </ul>
	Jefes y superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los trabajadores en la toma de decisiones</li> <li>• Nivel de exigencia</li> <li>• Relación vertical</li> </ul>
	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del trabajo</li> <li>• Incentivos</li> </ul>
	Equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución del trabajo</li> <li>• Igualdad de oportunidades</li> <li>• Igualdad en el trato</li> </ul>
	Compañeros de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación horizontal</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Apoyo y solidaridad entre trabajadores</li> </ul>
	Puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción con el puesto de trabajo</li> <li>• Facilidades para el cumplimiento de funciones</li> <li>• Competencias para el desempeño</li> <li>• Flexibilidad para el cumplimiento de tareas</li> </ul>

### 1.3. INTERROGANTES

- ❖ ¿Cuáles son las condiciones ambientales y ergonómicas que brinda la Empresa a sus trabajadores?
- ❖ ¿Cómo perciben sus remuneraciones los trabajadores de la Empresa?
- ❖ ¿Qué importancia se le presta a la inteligencia emocional?
- ❖ ¿Qué actividades de sustentabilidad se implementan en la Empresa?
- ❖ ¿Qué características presentan las dimensiones de organización, equidad, reconocimiento y relaciones vertical y horizontal en la Empresa?
- ❖ ¿Cómo perciben los trabajadores de la Empresa los aspectos que intervienen en el desempeño de los puestos de trabajo?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Al elegir este tema, acerca de las dimensiones del clima laboral, es importante tener en cuenta la diferencia sobre satisfacción y motivación. Estos términos a pesar de su diferencia, tienen una relación, pues el hecho de estar satisfecho no asegura que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si se encuentra motivada es un signo que está satisfecha.

La satisfacción laboral puede disminuir el ausentismo y reducción del personal, debido a que los trabajadores se sienten conformes con la labor desempeñada, y en el caso de la motivación, hace que los trabajadores le otorguen a su trabajo ese valor agregado que generalmente, marca la diferencia respecto a la competencia.

En tal sentido, el presente estudio de investigación tiene relevancia profesional y social, en tanto que permitirá utilizar técnicas aprendidas durante el periodo de formación académica, para medir el nivel de satisfacción del personal que labora en la Empresa de Producción del Parque Industrial y en base a los resultados obtenidos, poder tomar decisiones que superen factores que impidan que el personal pueda desarrollar bien su trabajo, teniendo en cuenta que el capital humano constituye un elemento vital para el crecimiento de cualquier organización.

Ana María Gubbins, Gerente General de Great Place to Work Institute Perú, afirma que *“Los estudios revelan que las empresas con mejor clima laboral son más productivas, innovadoras y más rentables”*. Ella explica que cuando las personas están complacidas con lo que hacen, están dispuestas a dar el 100% de su esfuerzo o más, y eso representa un beneficio excepcional para la compañía. La innovación es otro resultado notable, que es fruto del ambiente participativo que implica un clima laboral favorable. Estas ventajas influyen, sin duda, en los resultados de la empresa.

Otra razón que reafirma la importancia de la presente investigación es que la preocupación que exhiben las empresas peruanas por el bienestar de sus trabajadores se extiende cada vez más. Y es que, la gran interrogante es: ¿por qué las compañías están interesadas en el bienestar de sus trabajadores? Las razones, más que éticas o altruistas, son pragmáticas: una persona que no está

contenta no puede entregar lo mejor de sí mismo. Eso sí repercute directamente en la empresa y en muchos aspectos. *“Por eso, ahora los estudios de clima laboral son reconocidos inclusive por las gerencias generales, como una fuente de información importante para alimentar los planes operativos de las gerencias de línea, y realizar una mejor gestión de personas”*, considera, por su parte, Sato Tamashiro, Consultora T&R Consultores.

En resumen, los estudios de clima laboral se están posicionando en las empresas como una herramienta fundamental para efectuar planes sistemáticos y estructurados de trabajo.

### **3. OBJETIVOS**

- ❖ Conocer las condiciones ambientales y ergonómicas que brinda la Empresa de Producción del Parque Industrial a sus trabajadores.
- ❖ Detectar la percepción de los trabajadores de la Empresa de Producción del Parque Industrial con respecto a sus remuneraciones.
- ❖ Precisar la importancia que le presta la Empresa de Producción del Parque Industrial a la inteligencia emocional.
- ❖ Identificar las actividades de sustentabilidad que se implementan en la Empresa de Producción del Parque Industrial.
- ❖ Precisar las características que presentan las dimensiones de organización, equidad, reconocimiento y relaciones vertical y horizontal en la Empresa de Producción del Parque Industrial.
- ❖ Conocer la percepción de los trabajadores de la Empresa de Producción del Parque Industrial sobre los aspectos que intervienen en el desempeño de sus puestos de trabajo.

## **4 MARCO DE REFERENCIA**

### **4.1 Fundamentos Teóricos:**

#### **4.1.1 La importancia de la Comunicación Interna en las organizaciones:<sup>1</sup>**

Si bien las organizaciones han entendido lo importante que es manejar una buena comunicación externa para el desarrollo y aumento de su competitividad, hay algo que les ha tomado mucho más tiempo entender: la importancia de la comunicación interna.

Las organizaciones por mucho tiempo se han preocupado en entablar una comunicación adecuada con sus clientes, maximizar la calidad de atención que se les brinda así como la experiencia de éstos con la empresa. Han mejorado su capacidad de comunicación con organizaciones competentes y con la competencia misma, facilitando una adecuada percepción de su mercado y estructurando una mejor imagen de la organización.

Lo que las organizaciones tardaron en entender es que, así como la comunicación externa se convierte en una herramienta de vital importancia para el beneficio y desarrollo propio, la comunicación interna también requiere de mucha atención, pues determina en buen porcentaje del correcto desenvolvimiento de cada componente de la organización y por tanto, de la productividad total de la organización misma.

Una correcta comunicación interna beneficia todos los puntos estratégicos de coordinación y supervisión dentro de una organización, reduce los rumores, las confrontaciones entre secciones, la excesiva competitividad entre áreas que pueden causar retraso y descenso de la productividad, pérdida de información, la aparición de conflictos y de crisis organizacionales, así como también puede mejorar la comunicación entre áreas superiores e inferiores, permitir reconocer los requerimientos de los trabajadores, la disposición y el nivel de bienestar en el que los integrantes de la organización se desenvuelven y, como consecuencia de todo lo anterior, aumentar la ansiada productividad.

---

<sup>1</sup> <http://www.discoverededucation.org/index.php/uncategorized/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

La comunicación interna se evalúa desde dos puntos: horizontal y vertical. La comunicación horizontal es la que se lleva a cabo entre las áreas superiores y las inferiores, por ejemplo cuando el área de recursos humanos desea hacer una encuesta a alguno de sus trabajadores del área de mantenimiento están aplicando comunicación interna, utilizando la encuesta como herramienta.

En organizaciones bien implementadas en este formato de comunicación, se estila utilizar herramientas muy variadas como boletines, paneles de lectura e informes, incluso procuran encuentros amicales entre las distintas áreas en celebraciones de la empresa o reconocimientos por onomásticos de los trabajadores. Lo que se trata es de crear un clima de trabajo que incentive al trabajador a aumentar su productividad, un ambiente que lo haga sentir importante sea cual sea la labor que cumpla dentro de la organización, estimular su compromiso laboral y hacerle sentir que lo toman en cuenta siempre que tenga algún reclamo, petición o sugerencia.

La comunicación vertical es más o menos parecida, solo que se centra en maximizar los canales comunicativos de un mismo nivel, es decir entre distintas oficinas de una misma área por ejemplo, esto para evitar la excesiva competitividad o los celos laborales que se dan cuando los integrantes de una misma área luchan despiadadamente por sobresalir entre ellos. La comunicación interna se convierte en una importante herramienta a tener muy en cuenta si de verdad se desea eliminar errores que impiden a una organización cualquiera, mejorar cada vez más. Es parte de una de las tantas herramientas que ayudan a maximizar el desenvolvimiento de la organización en su mercado.

#### **4.1.2 Definiciones de Clima Laboral:**

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.”  
(Forehand y Glimer, 1965)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos)

Debido a la complejidad de las definiciones se puede simplificar con la siguiente:

“Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”. HayGroup

La definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan el clima como real, externo al individuo u objetivo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. A veces, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos. Por otro lado, hay autores que defienden una idea de clima como elementos o constructos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

**En cuanto a la Estructura, ésta aporta una serie de variables:**

- Envergadura del control administrativo.
- Tamaño de la organización.
- Número de niveles jerárquicos.
- Relación existente entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos que se encuentran dentro de una organización.
- Configuración jerárquica de puestos, esto es, el organigrama.
- Especialización de funciones y tareas.
- Grado de centralización de la toma de decisiones.
- Normalización de los procedimientos organizacionales.
- Formalización de los procedimientos organizacionales.
- Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

**Con respecto al Proceso organizacional también aporta una serie de variables:**

- Liderazgo.
- Estilos y niveles de comunicación.
- Ejercicio del control.
- Resolución de conflictos.
- Coordinación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos
- Incentivos de selección de empleados.
- Estatus y relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades.
- Mecanismos de socialización de los empleados.
- Grado de autonomía profesional de los empleados.

Habrá que tener en cuenta que el ambiente organizacional se da a nivel individual, aunque con influencias grupales. Además, el entorno real es similar para muchas personas, debido a que resulta específico de la organización en su conjunto, aunque con una serie de distinciones entre los diversos departamentos existentes.

*«El clima laboral responde básicamente a la pregunta ¿cómo te sientes dentro de tu compañía? Los diferentes modelos para abordar esta pregunta buscan conocer las percepciones que tienen los empleados dentro de la organización, sus motivaciones y sus relaciones con las demás personas que forman parte de la empresa», afirma Mauricio Bock, Gerente Corporativo De Atracción y Selección de Belcorp.*<sup>2</sup>

Desde la perspectiva de Great Place to Work Institute Perú, una empresa con un buen clima laboral se define como aquella donde los trabajadores creen y confían en sus jefes y gerentes, pero también es uno en el cual los colaboradores se sienten orgullosos de su trabajo, independientemente de la labor específica que realizan. «Además, es un lugar donde el trabajador la pasa bien con sus compañeros de trabajo. Las diferentes aristas que constituyen esta definición se pueden apreciar en el modelo de gestión que ha desarrollado Great Place to Work Institute Perú.»<sup>2</sup>

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

Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.<sup>3</sup>

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>
Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (Instantánea no histórica).
Tiene carácter temporal.
Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cuantitativa / encuesta.

<sup>2</sup> RICO, R y de Miguel, J. : Clima Organizacional 1998

<sup>3</sup> ÁLVAREZ LLANEZA, Javier Ergonomía y Psicología Aplicada.

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características.” (Forehand y Glimer, 1965)

#### 4.1.3 TIPOS DE CLIMA LABORAL

##### A.- CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

- **Autoritarismo explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.
- **Autoritarismo Paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

## **B.- CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO**

- **Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.
- **Participación en grupo:** existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas.

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

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

### **4.1.4 ASPECTOS DEL CLIMA LABORAL**

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

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas

de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la "Calidad de Vida Laboral".

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

#### **A.- ASPECTOS SUBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL**

- **LIDERAZGO**

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo. La palabra liderazgo, se utiliza en el sentido fundamental de aludir al proceso o influencia interpersonal de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos por medios no coercitivos.

*"La fuente de ésta influencia podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial -que viene con algún grado de autoridad designada formalmente- en una organización, es decir que una persona podría asumir un papel de liderazgo simplemente a causa del puesto que tenga en la organización. Pero no todos los líderes son gerentes, ni todos los gerentes son líderes. Sólo porque una organización proporciona a sus gerentes algunos derechos no significa que sean capaces de ejercer el liderazgo con eficacia. Encontramos que el liderazgo informal -esto es la capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la*

*organización- es con frecuencia tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden emerger dentro de un grupo como también por la designación formal para dirigir al grupo”.<sup>4</sup>*

Management y Liderazgo son funciones distintas y por lo tanto se pueden diferenciar, ya que el gerente o management tiene dos grandes funciones; la primera es definir la misión de la empresa, y ésta es la parte “empresadora”, y la segunda función, es la de liderar, que consiste en movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los recursos humanos, en el logro de la misión. Lo óptimo sería que el gerente detentara una autoridad ganada a través de la cuál pueda ejercer un genuino liderazgo.<sup>5</sup>

*“Hay muchos factores que pueden resultar importantes para determinar la eficiencia del liderazgo o el grado de cualidades de liderazgo demostradas por un individuo. Por un lado, la conducta que asuman los líderes, sus propias características personales, estilos de liderazgo, roles que desempeñe, son esenciales, pero las percepciones de los empleados, su competencia y su influencia, así como ciertos factores de la situación, también lo son”. “Un líder situacional es el que adecua sus respuestas a las necesidades de sus seguidores, adaptándose a los cambios en el contexto y en las metas, manteniendo un alto grado de efectividad”.<sup>6</sup>*

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

---

4 ROBBINS, Stephen P, op. Cit; Pàg. 347.

5 Cátedra: “Dinámica de Grupos”, Prof.: MILLONE, Andrés, “Liderazgo”, 3º año, 2000.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.)y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

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

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.<sup>7</sup>

- **PARTICIPACIÓN, EMPOWERMENT Y DELEGACIÓN**

A modo de relación con el tema de liderazgo, queremos exponer un concepto que se vincula con esta premisa: “coaching”, que “significa entrenar al personal en la organización, preparándolo con herramientas técnicas y anímicas para enfrentar las situaciones que se presenten, detectando las habilidades de cada uno y potenciándolas (empowerment)”<sup>8</sup>.

Así el concepto de **empowerment** “hace referencia a darle a las personas, que primero tuvieron su coaching y fueron bien entrenadas, que tomen responsabilidades y decisiones con respecto a su trabajo”.<sup>9</sup>

---

6 FLEISHMAN, E. A., BASS, A.R., op. Cit; Sección 5 “Liderazgo y Supervisión”, Pág. 346.

7 ROBBINS, Stephen P.; op. Cit.; Pág. 152.

8 SANTINI, Gustavo D., “La empresa integrada”; Ed. New Press Grupo Impresor S.A, Buenos Aires, 2000, Pág. 298.

9 Ibidem; Pág. 298.

Empowerment “es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”.<sup>10</sup>

Desglosando la definición: “ofrecer mayor autonomía dentro de ciertos límites”, es decir, normas que sirvan de guía a los empleados y que permitan canalizar la energía en una determinada dirección. Con respecto a “compartir información con los empleados”, significa hablar sobre el comportamiento de la compañía con toda la organización aunque a veces se pensaría que eso llevaría al caos y a la anarquía.

Este acto de compartir la información es absolutamente indispensable para facultar una organización. Por último, “darles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral”, conduce a que los empleados se sientan facultados para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se les presenten.

Pocos cambios en los negocios han sido recibidos y son sin embargo tan problemáticos como el movimiento para crear ambientes de trabajo impulsados por empleados que han sido facultados.

“Facultar”, ofrece el potencial de explotar una fuente sub-utilizada de capacidad humana, en otras palabras implica liberar poderes que las personas ya tienen.

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

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

---

10 DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit; Pág. 245.

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

Tanto la delegación como el empowerment implican que los empleados acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. Conceptualmente, esto puede ilustrarse de la siguiente manera:<sup>11</sup>

- El poder debe ser igual que la responsabilidad ( $P=R$ )
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ( $P>R$ ), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ( $R>P$ ), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, ya que carecerían de
- poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.

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

**La participación**, “es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. La participación difiere del consentimiento, quienes consienten no contribuyen, únicamente aprueban”.<sup>12</sup>

---

11 <http://www.elprisma.com>; “Empowerment”.

12 DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit.

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

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

La práctica de la participación, el empowerment y la delegación, trae aparejada beneficios tanto para la organización, en el sentido de un mayor compromiso, proceso más eficiente en la toma de decisiones, mejores comunicaciones hacia arriba y hacia abajo y mejoras impresionantes en el clima laboral, entre otras; y para el empleado, un mayor sentido de pertenencia, realización y autoestima, mayor contribución de ideas e iniciativa al trabajo, aumento de la satisfacción, reducción de conflictos y tensiones y lo más importante a tener en cuenta, es que permiten al personal redescubrir todos sus potenciales internos, los cuales se transformarán en una gran disposición (cambio de actitud de "tener que hacer" una cosa a "querer hacerla"), entusiasmo, creatividad, dedicación y motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.<sup>13</sup>

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

- **COMUNICACIÓN**

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

---

<sup>13</sup> Material de Internet. Canal Work | Recursos Humanos / SONORA, Hermosillo, México,2001.

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

Etimológicamente la palabra comunicación proviene del latín y quiere decir “compartir con”. *“Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto”*<sup>14</sup>, por tanto, *“la comunicación debe incluir tanto la transferencia de información como el entendimiento del significado de la misma”*.<sup>15</sup>

Centrándonos en las organizaciones, la información constituye el energético básico de las mismas. La información insuficiente puede provocar tensión, descontento, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.<sup>16</sup>

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

*“Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia sí es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral”*.<sup>17</sup>

---

4 DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit.; Pág. 53.

15 ROBBINS, Stephen P., op. Cit.; Pag. 310.

16 DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit.

17 DAVIS, Keith, WERTHER, William B.; op. Cit; Pag. 290.

Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Para ayudar a mantener una buena comunicación en la organización debemos tener en cuenta ciertos elementos como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir si se ha logrado su comprensión.<sup>18</sup>

El ofrecimiento de retroalimentación (feedback) precisa y oportuna de retorno acerca de la tarea realizada, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más *involucrados* en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

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

El no saber escuchar genera malas relaciones y lleva a “vicios” como suponer lo que otra persona siente o piensa, esto a su vez puede generar lo que comúnmente se denomina “rumor”. Los mismos surgen también cuando la información proporcionada no es concisa y clara, cuando existen distorsiones en la misma omitiendo información, agregando datos que no corresponden al mensaje original, cambiando directamente el contenido al retransmitir<sup>19</sup> o cuando existe un clima de tensión en la organización que genera incertidumbre provocando graves distorsiones de lo que verdaderamente se quiere transmitir.

Otro elemento fundamental, es el contexto de la comunicación. Es necesario arbitrar los medios adecuados para que existan comunicaciones eficaces dentro de la organización, y para esto debemos tener en cuenta que las mismas deben planificarse según las características del contexto en el que se desarrollen.

---

<sup>18</sup> <http://www.eduardopressconsultores.com>

<sup>19</sup> LAZZATI, Santiago; “El aporte humano en la empresa”; Ed. Macchi S.A.; 1999; Pág. 188.

La cultura de la organización será la que facilite o no el desarrollo de las comunicaciones, mostrando los códigos y canales adecuados a utilizar, a través de sus políticas y estrategias de comunicación. Por esto, *“la existencia de un clima tensionante dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización”*.<sup>20</sup>

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

Así la comunicación vertical se divide en: **comunicación descendente**, que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento y proporciona a las personas información sobre lo que deben hacer, el cómo y qué se espera de ellas.

Y por otro lado, en **comunicación ascendente**, que puede ser la más importante para un directivo, ya que le permite conocer qué funciona y qué no dentro de la organización. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones, el estado de ánimo, motivación y las necesidades de la gente que trabaja en su empresa (herramienta muy necesaria para la toma de decisiones).

Además, permite, percibir la magnitud de los problemas, promueve la participación y el aporte de ideas y sugerencias.

Por último es interesante que se fomente la comunicación horizontal, ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de eficaces equipos de trabajo.

---

<sup>20</sup> <http://www.eduardopressconsultores.com>

Un estilo de dirección participativo es un factor de estímulo para la comunicación en este nivel. Genera un clima de trabajo en común, facilita la disolución de rumores y malos entendidos y permite la creación de confianza y compañerismo.

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el “clima” organizacional y, consecuentemente, la “Calidad de Vida”.

## **B.-ASPECTOS OBJETIVOS DEL CLIMA LABORAL**

- **HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL/ CONDICIONES FÍSICAS DEL LUGAR DE TRABAJO**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración.<sup>21</sup>

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

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deben estar en ningún extremo.

---

21 ROBBINS, Stephen P, op. Cit; Pág. 598.

Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de sus casas, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado. Las condiciones físicas del lugar de trabajo deben ser óptimas, el puesto de trabajo deberá tener una dimensión suficiente y estar acondicionado de modo tal que haya espacio suficiente para permitir los movimientos de trabajo.

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

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

En cuanto a la “temperatura”, debemos tener en cuenta que debe adecuarse a la época del año en que nos encontremos y a la naturaleza de la tarea.<sup>22</sup>

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

---

22 Cátedra: “ Administración de Personal”; Prof.: ALLENDE, María del Carmen; Trabajo Práctico: “Higiene y Seguridad Laboral”; 4º año; 2001.

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la Seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional.

De no ser así, los costos relacionados con los permisos de enfermedad, ausentismos, retiros por incapacidad, sustitución de empleados lesionados o muertos, serían mucho mayores que los que se destinarían a mantener un programa de Higiene y Seguridad.

Además los accidentes y enfermedades que se pueden atribuir al trabajo pueden tener efectos muy negativos en el estado de ánimo de los empleados, en el clima laboral y en la buena imagen de que goce la empresa, creando desmotivación e insatisfacción. Por lo tanto, hay muchas razones por las que la empresa debería estar motivada para crear un ambiente de trabajo adecuado y establecer un programa que fomente la seguridad y la higiene de los empleados.

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

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

- **ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO**

“Los empleados tienden a preferir puestos que les den oportunidades de utilizar sus habilidades y su capacidad, que les ofrezcan una variedad de tareas, que se aliente el logro, la libertad, que ofrezcan oportunidades de crecimiento y que otorguen responsabilidad, reconocimiento y retroalimentación sobre qué tan bien lo están desempeñando”.<sup>23</sup>

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

- **Variedad de habilidades:** permite a los empleados desempeñar diferentes operaciones para las que a menudo se requiere de diferentes habilidades.<sup>24</sup>

La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a fatiga, a errores y a accidentes.<sup>25</sup>

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

- **Significación de tareas:** esto se refiere al grado de impacto que, de acuerdo con la percepción del trabajador, tiene el trabajo en otras personas. Éste aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad. El punto clave es que los empleados deben estar convencidos de que hacen algo importante para la organización y / o sociedad.

- **Autonomía - responsabilidad por el trabajo:** gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada.

---

23 ROBBINS, Stephen P.; op. Cit, Pág. 152.

24 DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W.; op. Cit; Pág. 316.

25 DAVIS, Keith; WERTHER, William B.; op. Cit; Pág. 100.

Ésta característica del trabajo otorga a los empleados cierta discrecionalidad y control sobre sus decisiones de trabajo. Por otro lado, la ausencia de autonomía, puede conducir a niveles pobres de desempeño o incluso a la apatía.

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

Lo ideal sería que un puesto abarcara éstos cinco ámbitos para ser plenamente enriquecido. Si un ámbito es percibido como faltante, los trabajadores se ven psicológicamente privados y la motivación puede reducirse. “Los puestos que implican muy poco desafío o reto desde el punto de vista mental causan aburrimiento, pero por otro lado, demasiado desafío crea frustración y sentimiento de fracaso

En condiciones de desafío moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción”.<sup>26</sup>

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

Pero “puesto que el enriquecimiento del trabajo debe ocurrir desde el punto de vista personal de cada empleado, no todos los empleados se inclinarán por funciones enriquecidas si se les da la opción de elegir. En este caso se da una relación de contingencias en términos de diferentes necesidades de funciones, de modo que algunos empleados pueden preferir la sencillez y seguridad de funciones más rutinarias”.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> ROBBINS, Stephen P.; op. Cit; Pág. 152.

<sup>27</sup> DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W., op. Cit; Pág. 320

Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación pasa por hacer la tarea cotidiana más interesante para la persona.

Aquí se trata de la hipótesis de que importantes sectores de la población sienten satisfacción cuando su trabajo les exige una inversión importante de sus talentos y capacidades.

En esta perspectiva, el trabajo es considerado una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, tareas por debajo de nuestro potencial resultan insustanciales, poco desafiantes y, en consecuencia, desmotivadoras.

El enriquecimiento puede darse de dos maneras:

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

- **Vertical:** consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de su tarea. Esto implica participación y mayor autonomía en la toma de decisiones, incrementa la libertad, independencia y responsabilidad del empleado y proporciona retroalimentación. Aquí se apunta más a la intensidad o profundidad, disminuyendo los costos en supervisión y control y tomando decisiones más cerca de los problemas.

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

- **REMUNERACIÓN**

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

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, incentivos, es decir, *“todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan”*.<sup>28</sup>

Según Keith Davis, *“la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”*.<sup>29</sup>

**Definición Jurídica:** el artículo 103 de la Ley de Contrato de Trabajo dice: *“Del sueldo o salario en general. A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. Dicha remuneración no podrá ser inferior al salario mínimo vital y móvil. El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel”*.<sup>30</sup>

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

---

28 AQUINO, Jorge y otros; “Recursos Humanos (para no especialistas)”; Ed. Macchi S.A.; 1993; Buenos Aires, Pág.114.

29 DAVIS, Keith; WERTHER, William B.; op. Cit; Pág. 290.

30 AQUINO, Jorge y otros; op. Cit.; Pág. 116.

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

Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción,<sup>31</sup> lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

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

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida uno de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos.<sup>32</sup> Podría decirse que lo más importante para la empresa es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el empleado.

Es importante aclarar, que no siempre las compensaciones son motivadores efectivos. *Para Saul W. Gellerman, en su libro "Gerencia por Motivación",* las compensaciones más que motivar, permiten retener al personal. Es más probable que la remuneración haga que el empleado permanezca en la organización a que se comprometa más fuertemente con la efectividad o rentabilidad de la misma. *Para Gellerman* un aumento de sueldo es motivador sólo cuando es de tal magnitud que permite al empleado un cambio seguro y radical en sus condiciones financieras.

Es sobre esta base que afirma que los planes que se traducen en una serie de pequeños aumentos en el nivel salarial no son motivadores, ya que todo aumento esperado ya es propiedad del individuo.

---

31 SHERMAN, Arthur Jr.; BOHLANDER, George W.; op. Cit; Pág. 256.

32 DAVIS, Keith; WERTHER, William B.; op. Cit; Pág. 290, 291.

Según esta primera aproximación se puede afirmar que el nivel remuneratorio es condición necesaria, pero no suficiente, para lograr la motivación del personal.

Es significativo considerar, también, que el dinero no es lo único que motiva sino que existen importantes variables en relación con el trabajo que llevan a la satisfacción en el mismo, entre las que están como expresamos anteriormente, el trabajo que representa retos, desempeñar labores interesantes, contar con una supervisión competente y un desarrollo

Profesional con sistemas de comunicación eficientes, que contribuyen al bienestar del individuo dentro de la organización.

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

Al considerar las empresas el sistema de compensaciones, lo hacen pensando siempre en términos de costos / beneficios, esto es, cuando fijan una remuneración esperan un resultado de su “inversión”.<sup>33</sup>

Los sistemas de remuneraciones, son un *“conjunto de métodos tendientes a establecer los niveles salariales para los distintos puestos de la empresa”*. Estos constan de dos aspectos centrales, uno es el que intenta medir el grado en que cada puesto contribuye al logro de los resultados de la empresa, el intento de fijar la “importancia” o “criticidad” que cada puesto tiene, lo cual se logra mediante técnicas de evaluación de puestos, asegurando que exista de esta manera, equilibrio en el nivel interno.

El otro es aquél que permite a la empresa comparar sus niveles salariales con los vigentes en el mercado. Se emplean para ello estudios y sondeos del mercado externo, para garantizar así que exista equilibrio externo.

---

33 AQUINO, Jorge y otros, op. Cit; Pág. 114, 115.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Los empleados desean sistemas de salarios que les parezcan justos, definidos y acordes con sus expectativas. Cuando el pago se visualiza como justo a partir de las demandas del puesto, el nivel de habilidades individuales y los niveles de sueldos en el mercado, es probable que haya mayor motivación y satisfacción.<sup>34</sup>

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

Las percepciones de los empleados respecto a su pago se ven influidas por la exactitud de sus conocimientos y su comprensión sobre el programa de compensaciones.

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

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

---

<sup>34</sup> ROBBINS, Stephen P.; op. Cit; Pág. 152.

#### 4.1.5 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. 35

Los resultados que se observan en una empresa provienen del tipo de clima que poseen resultados de los distintos aspectos objetivos de la realidad de la organización, como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y del comportamiento de los empleados.

Las características personales de un empleado actúan como filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

En el gráfico adjunto contempla como los factores del clima organizacional afectan al comportamiento de los miembros de una organización.

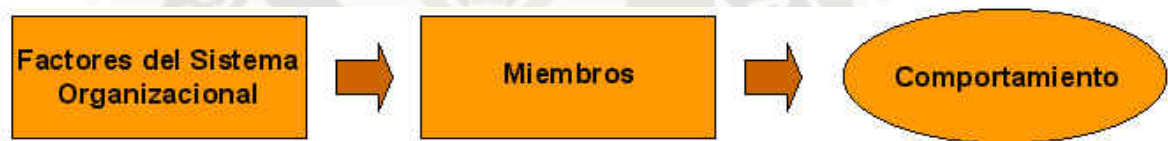


Figura – 1

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito

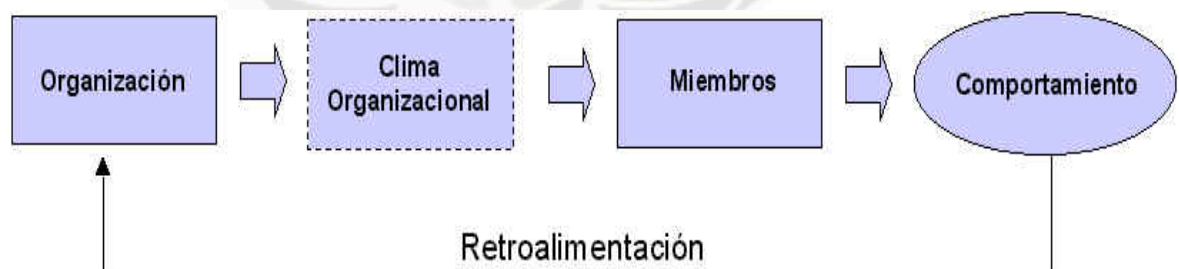


Figura – 2

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

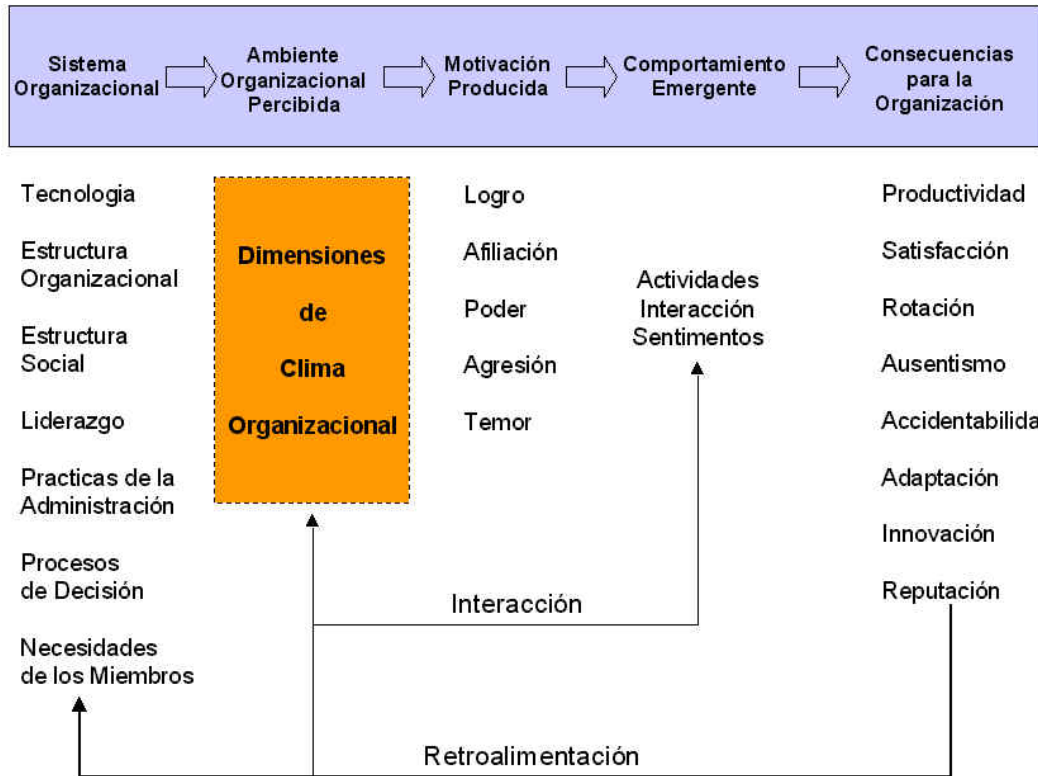


Figura - 3

Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1970), tras revisar toda la literatura existente sobre el tema, describieron cuatro dimensiones del clima laboral.

- **Autonomía individual.**  
Incluye responsabilidad individual, independencia de la gente, y orientación hacia las reglas, esto es, las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. Lo característico de este punto es la libertad del sujeto para ser su propio jefe y no tener que rendir cuentas a los superiores constantemente.
- **Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada.**  
Incluye la dirección y objetivos, y la inmediatez de la supervisión establecida. Todo esto hace referencia al grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados para conseguirlos.
- **Orientación hacia la recompensa.**

Agrupar el factor recompensa, la satisfacción general, la orientación hacia la recompensa y el logro y la orientación hacia las ventas y consecución de beneficios.

- Consideración, afecto y apoyo.

Incluye el apoyo directivo, apoyo a los subordinados, el afecto y apoyo en las prácticas de supervisión y el factor relativo al trabajo con un supervisor competitivo y competente.

Payne y Pugh añaden una quinta:

- Orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación.

Son aspectos del clima referentes al desarrollo del sujeto en su puesto de trabajo y el empleo de nuevos conocimientos y métodos.

Según la teoría e investigación en lo referido al clima organizacional<sup>34</sup> establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones (Patterson et al, 2005). Por otra parte, no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son estas dimensiones.

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

- Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional, estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, conflictos e Identidad.
- Moos (1974) Plantea diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, comodidad.
- Hellrieger y Slocum (1974) realizan un estudio en que se analiza una amplia gama de instrumentos de medición, verificando cómo estos abordan las

dimensiones, las escalas, la selección de muestras y los análisis de confiabilidad y validez.

- Según Cabrera (1999) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.<sup>36</sup>
- Patterson (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.<sup>37</sup>

Diversas dimensiones que han sido investigadas:

- Likert: mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: Los métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, de procesos de comunicación, de procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.<sup>38</sup>
- Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones: Autonomía, conflicto y cooperación, Relaciones sociales, estructura, remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.
- Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional: Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

---

35 GONÇALVES, Alexis P.: "Dimensiones del clima organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad, Internet, Diciembre de 1997.

36 [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)

37 [http://www.arearh.com/rrhh/mejorar\\_clima.htm](http://www.arearh.com/rrhh/mejorar_clima.htm)

38 Dimensiones del Clima laboral – Liderazgo. Recuperado en:  
[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/mat\\_practica%208.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/mat_practica%208.pdf)

- Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones: autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa, consideración, agradecimiento y apoyo.

#### **Técnicas actuales:**

- **Clima-e:** En las empresas es importante la evaluación de ciertos aspectos sociales, tales como: motivación, clima, ambiente de trabajo, etc. El sistema Clima-e nos permite distinguir dos ejes principales en la gestión empresarial y en las formas de dirigir. Orientación hacia la persona y orientación hacia los resultados. <sup>39</sup>
- **Eco (estudio de clima organizacional):**  
La consultora Hay Group, sede Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional): claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo. <sup>40</sup>

#### **Dimensiones utilizadas en la investigación:** <sup>41</sup>

Según las dimensiones tomadas para el estudio realizado en la Empresa Productora del Parque industrial son dimensiones que no pertenecen a un solo autor, ni a un solo estudio, sino las dimensiones utilizadas son aquellas que han sido adaptadas según el entorno y realidad de la Empresa.

El modelo de clima propuesto en este estudio se encuentra compuesto por 11 dimensiones:

- 1) Condiciones Ambientales
- 2) Remuneraciones
- 3) Inteligencia Emocional o Laboral
- 4) Ergonomía
- 5) Sustentabilidad
- 6) Organización
- 7) Jefes y superiores

- 8) Reconocimiento
- 9) Equidad
- 10) Compañeros de Trabajo
- 11) Puesto de Trabajo

#### **A.-HERRAMIENTAS COMUNES:**

Las herramientas más comunes para medir el clima son las siguientes:

- **OBSERVAR EL TRABAJO**

La observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad. También hay factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente cualificado.

- **ENTREVISTAR A VARIOS MIEMBROS DE LOS EQUIPOS**

Las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión.

---

39 <http://www.psicosoftware.com.mx/Clima.html>

40 [http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf)

41 <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>

<http://www.formaselect.com/master/Master-en-Direccion-y-Administracion-de-Empresas/Clima-laboral.pdf>

El tiempo de una entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recogida de información y análisis de los datos de la entrevista. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de cualificación de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser la adecuada para lograr esta recogida. .

Es necesario que los directivos muestren un alto grado de disponibilidad.

- HACER UNA ENCUESTA ESCRITA

Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios, porque permite recoger información de mucha gente en poco tiempo.

Además la recogida de información a través de este método no supone un importante desembolso de dinero.

El problema fundamental que pueden presentar es que no se puede profundizar demasiado. Las dimensiones de la encuesta se establecen de antemano, basadas en la elección de un determinado modelo, o en el conocimiento de los evaluadores y sus opiniones acerca de los temas prioritarios para la organización. También, las personas que rellenan los cuestionarios tienen poca oportunidad de extenderse en los detalles de las circunstancias que condicionan sus puestos. Por consiguiente, los datos de una encuesta corren el riesgo de ser fácilmente mal interpretados, si el número de cuestionarios es insuficiente, o si los enfoques sobre los que se construyan no son adecuados para la organización.

Lo primero que se debe hacer es elegir el mejor momento para realizar la encuesta. "Si se elabora después de vacaciones o de un expediente de regulación de empleo los resultados saldrían sesgados", resalta Torres. La confidencialidad es otro elemento indispensable.

Por eso, la mayoría de las organizaciones recurre a consultoras externas para realizarla. "Ésta debe ponerse en contacto con la dirección de la empresa y preguntarles qué les preocupa, cuáles son los motivos que les han llevado a hacer el estudio y a quién se quieren dirigir", explica Yolanda Sánchez, responsable de estrategia de recursos humanos de Watson Wyatt.

Aunque se suele dirigir a todos los empleados, en ocasiones, se elige un área determinada para solucionar un problema concreto.

Los expertos recomiendan que las preguntas se adapten a las características de la empresa y a los objetivos que se persiguen. "La clave del éxito es hacerla con y para la compañía", matiza Sánchez. Algunas consultoras realizan, además, dinámicas de grupo antes y después de la encuesta. "El objetivo es ponerse al día de cómo está la organización y, en el segundo caso, la idea es saber por qué se han producido los resultados", dice Serra. Las preguntas suelen ser tipo test aunque es habitual dejar un espacio para añadir comentarios. Respecto al sistema, muchos de los procesos se realizan a través de la red aunque, en algunas ocasiones, se siguen haciendo en papel.

Una vez que se conocen las conclusiones es fundamental comunicarlas, aunque Sánchez destaca que "no hace falta dar hasta el último detalle. Basta con dar los puntos fuertes y débiles". El siguiente paso es diseñar una estrategia. Las encuestas de clima laboral y de opinión generan expectativas en los trabajadores, por lo que es importante tomar medidas de mejora porque, de lo contrario, se perderá credibilidad y se reducirá la participación en el futuro.

"En alguna ocasión nos han pedido alguna para uso interno, pero recomendamos que si no se va a intentar solucionar los problemas es mejor no hacer nada", matiza Serra. Enrique de Mulder, presidente de Hay Group, resalta que en ocasiones las quejas se producen por falta de información: "Si los empleados señalan que la retribución es baja, pero no lo es respecto a otras empresas del sector, no hay que subirles el sueldo, lo que hay que hacer es informar y presentarles estudios sectoriales".

#### **Valores fundamentales de los cuestionarios:**

1. Recoger información de los propios interesados que viven el clima a través de informes realizados por éstos.
2. Rapidez
3. Practicidad y economía

4. Estandarización, tanto de los elementos a responder, como de la manera en hacerlo.
5. Permiten obtener una gran cantidad de información y así utilizar muestras amplias.

#### **4.1.6 CAUSAS Y EFECTOS QUE PRODUCE EL CLIMA LABORAL**

Este punto se centra en la interacción producida entre el clima y los diversos componentes organizacionales.

El carácter multidimensional del clima consigue que las variables sean numerosas y estén en constante interacción por lo que resultaría difícil separarlas. Debido a esto cuando se intenta analizar el clima dentro de una organización es muy difícil hacerlo aisladamente de las causas y los efectos.

Las políticas y los reglamentos formales dentro de una ordenación con respecto a sus empleados tienen un importante efecto sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos. Estas acciones establecen un papel de trabajo para el empleado y determinan el margen de comportamiento admisible para cada individuo. El margen que le deja la organización a la persona le permite formarse una opinión sobre el tipo de clima que vive.

Hace algunos años, varios investigadores norteamericanos propusieron un modelo de clima laboral denominado APO (Administración por objetivos). Consiste en que el empleado participe en el establecimiento de objetivos de productividad. Esto debería producir motivación en las personas implicadas debido a la participación conjunta que se produce. Los puntos más importantes de este modelo serían:

- El establecimiento de objetivos produce motivación
- Los objetivos deben ser claros y relativamente fáciles de alcanzar.
- Los individuos deben tener ciertas responsabilidades sobre sus objetivos.
- Los resultados obtenidos deben poder verificarse.
- Debe existir un feedback por parte de los superiores a la hora de evaluar los resultados.

El inconveniente que surge con este modelo se debe a que algunas personas pueden establecer objetivos demasiado fáciles, incluso a veces ridículos, dándose el caso de no poder llegar a verificarlos. En algún momento, puede pensarse que un error se debe a negligencia por parte de la dirección, o por el contrario, que no dieron un cierto margen de responsabilidad a sus subordinados tal y como se esperaba. Hoy en día también se ha visto que los individuos deben sentirse totalmente implicados con la organización para que se integren los objetivos organizacionales, algo que no suele suceder siempre.

El **rendimiento de un sujeto** debe estar en función de:

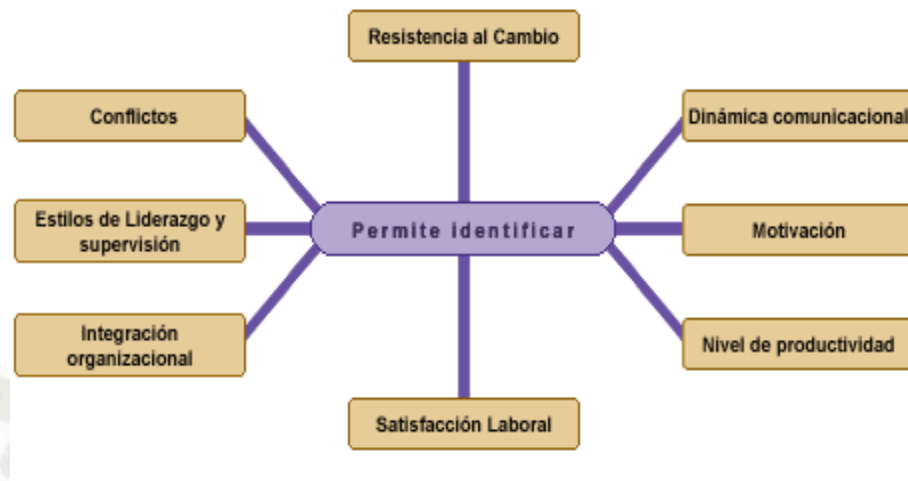
- La naturaleza de los objetivos para alcanzar.  
Estos deben realizarse a medio plazo y estar relacionados con las tareas del individuo.
- Diferencias individuales.  
Los objetivos deben relacionarse con las capacidades y aptitudes del individuo que los desempeña.
- Factores de orden situacional.  
El empleado debe contar con recursos físicos y humanos además de sentirse apoyado por la dirección y por sus compañeros.

Las necesidades, actitudes para el trabajo, formación y cultura del empleado determinarán la forma de responder favorablemente al establecimiento y consecución de sus objetivos.

Se producen nuevas dimensiones al considerarse el clima como regulador del éxito de este tipo de programas.

- Apoyo de la organización a la autonomía y capacidad de innovación que puede resaltar en un empleado.
- Es muy importante la formación y el desarrollo del empleado.
- Se debe producir un feedback cuando se llega al logro de los objetivos.
- Tienen que estar presentes las políticas de recompensa y remuneración.

En el gráfico adjunto se puede observar los distintos elementos que podemos identificar evaluando el clima laboral de una empresa.



Con una correcta motivación y un buen clima laboral, se **conseguirá**:

- **Remunerar a cada empleado en función de su contribución para alcanzar los objetivos empresariales**
- Lograr que los **empleados estén motivados** para que sigan contribuyendo al bien de la empresa
- Mantener un **nivel de costes unitarios bajos**.
- **Condiciones laborales atractivas** que retengan a los empleados productivos, garantizando prestaciones mínimas a todos
- **Estimular** iniciativas, creatividad y toma de responsabilidades, autonomía y trabajo en equipo
- **Reconocimiento para el empleado** en función a su contribución para el bien de la empresa

Por ejemplo, los ejecutivos que tienen claros los fines organizativos y los objetivos de rendimiento además de ser buenos planificadores, se rodearán de subordinados satisfechos:

- Debido a que reciben con frecuencia un feedback con relación a su rendimiento, esto conllevará la posibilidad de recibir recompensas.
- Se les da la oportunidad de innovar.
- Tienen la posibilidad de formarse para mejorar su rendimiento.

- Se sienten seguros en su grupo de trabajo.

En cambio, un mal clima tendrá como consecuencias:

- **Ausentismo** -que es el hecho de no asistir al trabajo- y **la impuntualidad** - que es un tipo de ausentismo pero por un período breve. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.
- **Bajas en la productividad.** Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. Se refleja en la lentitud, el desgano, la indiferencia. Si uno hace un buen trabajo, se siente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.
- **Rotación**, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.
- **Estrés laboral**, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud.

El éxito de un programa de **Evaluación del Rendimiento** se debe a la implantación de un clima abierto y participativo. No debe ser un proceso de control sino que debe ayudar al empleado a utilizar y desarrollar sus potencialidades. Toda evaluación tendría que seguir dos objetivos:

- **Administrativos:** Administración de salarios, promociones, cambios, contrataciones. Se relaciona directamente con el alcance de los objetivos establecidos.
- **Desarrollo personal:** Mejora cualitativa y cuantitativa del rendimiento del empleado, su formación, perfeccionamiento y aspiraciones personales. Se deben solapar los objetivos personales con los de la organización. Resultará de vital importancia la buena comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Cuando un individuo se encuentra inmerso dentro de una organización rígida y burocrática intentará hacerse escuchar. Un mecanismo para conseguirlo sería la **Sindicalización** que permite legalmente influir dentro de un contexto laboral.

Para considerarlo un medio de defensa dependerá de:

- Percepción de los empleados de la influencia que ejercen sobre el contexto de trabajo.
- La importancia que se da a la sindicalización como útil eficaz para influir en la organización.

Existen una serie de **factores** que hacen tender a los empleados a **sindicalizarse**:

- **Autonomía:** Iniciativa que se le da a las personas para la práctica de su trabajo.
- **Apoyo:** Apoyo que ofrece la dirección a sus subordinados.
- **Reconocimiento:** Tipo de reconocimiento que se da por un trabajo bien hecho.
- **Equidad:** Justicia que perciben los individuos por parte de la organización.

Las **quejas** cuando son utilizadas de una forma constructiva, se caracterizan por:

- **Administración del conflicto:** A lo largo de la historia se ha procurado eliminar conflictos considerados como tabúes. Hoy día deben tomarse como una situación de aprendizaje para tratar de minimizarlos y prevenirlos.

- Definición de papeles: Cuando los papeles se definen mal o resultan ambiguos, aumenta el riesgo de conflictos personales, interpersonales y organizacionales, debido a la falta de seguridad por parte del individuo; esto puede dar lugar al sufrimiento de un gran estrés. Por todo ello, tratará de controlar y estructurar su ambiente.
- Comunicación: Las organizaciones con un clima cerrado suelen tener una comunicación de tipo descendente; toda comunicación ascendente estará bloqueada, por lo que surgirá otro tipo de vías, tales como los rumores, comentarios de pasillo, etcétera. El establecimiento de un sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral puede ayudar a la mejora del clima y reducir otras formas de comunicación.

Dentro de los grandes tipos de **Accidentes**:

- Externos: condiciones físicas, mecánicas o químicas presenten en el lugar de trabajo.
- Internos: comportamientos personales peligrosos.

Dependiendo del clima existente, este último tipo de accidente puede ejercer una gran acción, llegando a ser provocado. Un empleado que percibe el clima de su organización cerrado o rígido, tenderá a comportarse negativamente ante el desarrollo de su trabajo. Los accidentes suelen aumentar cuando se dan bajas tasas de movilidad y casi ninguna oportunidad de cambio o promoción.

También está muy relacionado con la frustración de necesidades, cuando no son reconocidas. Cuanto más forzado sea un clima, el empleado tenderá a tomar riesgos inútiles, para así poder demostrar su capacidad. A veces, también sucede que la falta de concentración puede provocar un accidente.

Algo muy importante es el interés que demuestra una organización por la **Sanidad y Seguridad** de sus empleados. No sólo hay que preocuparse por la productividad, sino también por los recursos humanos.

- La dirección debe implicarse en los programas de seguridad como parte integral del sistema de producción

- Las personas encargadas de la seguridad deben tener un puesto clave dentro de la organización, ayudando en formar sobre las normas de seguridad a todos los empleados.
- La comunicación entre la dirección y los empleados no debe sufrir ningún tipo de distorsión.
- El lugar de trabajo y la maquinaria a utilizar deben poseer un buen mantenimiento
- Las tasas de rotación de empleados serán bajas.

#### **4.1.7.- CONSECUENCIAS DEL CLIMA LABORAL:<sup>42</sup>**

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema Interdependiente altamente dinámica.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> BUITRAGO GIRALDO, Gilberto:. Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública. [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co); abril de 2001.

<sup>43</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm) - 66k.

#### **A.-ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:<sup>44</sup>**

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

#### **B.-LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN AL ANALIZAR Y DIAGNOSTICAR EL CLIMA DE UNA ORGANIZACIÓN SON:<sup>45</sup>**

- **Evaluar**, cuáles son las posibles fuentes de conflicto.
- **Dar comienzo** y mantener un cambio que indique al administrador sobre qué elementos específicos deben dirigirse sus intervenciones.

<sup>44</sup> MINSA: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional RM Nro.623-2008/Minsa.

<sup>45</sup> FLEISHMAN, E.A. y BASS, A.R.: "Estudios de Psicología Industrial y del personal", Editorial Trillas, México DF, 1976.

- **Fomentar el desarrollo de la organización**, además de prever que posibles problemas habrá que sortear en el camino.<sup>46</sup>
- **Diferenciar los distintos climas percibidos** por los diferentes departamentos que coexisten en una organización y como afectan esas diferencias.

#### 4.1.8 RELACION ENTRE CULTURA Y CLIMA

Existe una relación entre cultura y clima; es que ambos conceptos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una “habilidad” que no tiene la cultura. Es, el efecto que una cultura empresarial, filtrada a través del liderazgo tiene en un momento determinado sobre los empleados.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo.

Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma.

La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Hoy en día se reconoce que grandes organizaciones basan su éxito no solamente en razones derivadas de una buena y adecuada estructura organizativa, sino, que en mucho, esto se debe a lo que se ha llamado una *cultura vigorosa y a un buen clima laboral*.

Se entiende por *cultura vigorosa*, la integración de los miembros de una organización que de manera entusiasta y permanente trabajan para alcanzar objetivos comunes, conocidos y aceptados por todos. La cohesión entre las personas que forman parte de la organización, teniendo un buen clima laboral tiene como resultado una cultura fuerte, cuya influencia es fundamental para el buen funcionamiento de la organización.

Es necesario recordar que las personas son quienes hacen funcionar un negocio: con esta sencilla frase *Deal y Kennedy*<sup>47</sup>, llama la atención sobre el significado de la cultura y recordando que:

Se puede concluir que la relación entre cultura y clima "... de manera tradicional, sin que se utilizará la terminología y los conocimientos expresamente relacionados con la cultura, los dirigentes de las grandes empresas norteamericanas como Thomas Watson de IBM, Harler Procter and Gamble, y el general Johnson de Johnson, tenían la convicción de que una cultura vigorosa llevaba al éxito. Creían que las vidas y la productividad de sus empleados eran moldeadas por el lugar en donde trabajaban. Estos pioneros consideraban que su papel era el de ser creadores dentro de sus Compañías de un medio ambiente (de una cultura, en realidad), en el cual sus empleados se sintieran seguros y, por tanto, realizarán el trabajo necesario para que el negocio tuviera éxito".

Las investigaciones realizadas por *Deal y Kennedy* los llevaron a la conclusión de que lo que hace una empresa sobresaliente no son la estructura y la estrategia sino el que sus miembros crean un algo. Esta creencia muchas veces se manifiesta en las consignas o lemas que con el carácter de publicidad emplean las organizaciones. No quiere decir esto que cuando los dirigentes de una organización asumen con verdadero compromiso lo que predicán, se convierte en ejemplos que los demás miembros de la organización están dispuestos a seguir, adquiriendo también un compromiso. En resumen, una buena cultura y un buen clima laboral son la base del éxito empresarial.

---

<sup>46</sup> FRIEDMANN, Georges y NAVILLE, Pierre: "Tratado de Sociología del Trabajo", Fondo de Cultura Económica, México DF, 1971.

<sup>47</sup> Deal y Kennedy (1985): *Culturas corporativas*. Ed. Fondo Educativo Interamericano. México.

## 4.2 Antecedentes del problema

Se encontraron los siguientes estudios:

### 1. Dimensiones del clima organizacional de ProFuturo AFP. Arequipa 2007.

#### **Autor o autores:**

Jonathan Contreras Díaz.

Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social con Mención Comunicación Empresarial y Relaciones.

#### **Objetivos:**

- Objetivo general:  
Analizar las dimensiones de PROFUTURO AFP.
- Objetivos específicos:
  - ✓ Conocer la imagen que proyecta la organización entre sus trabajadores.
  - ✓ Precisar el grado de identificación de los trabajadores con su institución
  - ✓ Identificar la forma en que se dan las relaciones de trabajo.
  - ✓ Detectar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
  - ✓ Conocer cómo se utiliza la información y comunicación al interior de la AFP.
  - ✓ Determinar el grado de satisfacción / insatisfacción de los trabajadores en relación a su organización.
  - ✓ Precisar la percepción de los trabajadores sobre la remuneración que reciben por su labor.
  - ✓ Detectar cómo los trabajadores de PROFUTURO AFP, perciben la valoración de su desempeño.

#### **Hipótesis:**

Dado que, PROFUTUROAFP se preocupa permanentemente por la satisfacción de sus clientes y que últimamente ha sido merecedora del

primer lugar en el Great Place to Work como la empresa con mejor clima laboral.

Es probable que cumpla con las dimensiones requerida para poseer un buen clima laboral.

**Conclusiones:**

**Primera:** Profuturo AFP es una institución financiera que cuenta con trabajadores de diferentes edades, presentándose tendencia en los rasgos de edades mayores de 26 años con predominio del sexo femenino. La mayoría de sus trabajadores tiene pocos años laborando en la entidad.

**Segunda:** La imagen proyectiva por la institución en sus trabajadores es positiva, en cuanto es considerada como una de las instituciones más importantes en el mercado dentro del rubro, tienen confianza en su capacidad de competencia y consideran que continuara su crecimiento.

**Tercera:** la identificación con la organización queda ampliamente manifestada en el sentimiento de orgullo de pertenencia a la familia de PROFUTURO, así como el compromiso con sus éxitos y fracasos. Asimismo, existe un sistema de estímulos y recompensas otorgados por el esfuerzo en el trabajo, aunque la satisfacción de los trabajadores sobre este presenta una opinión bimodal.

**Cuarta:** Las relaciones entre jefes y subordinados y las relaciones entre compañeros de trabajo son percibidas como buenas.

**Quinta:** El estilo de mando es mayormente democrático y participativo, lo que le permite concretizar las metas empresariales. El respeto, la confianza, y consideración al personal revelan la preocupación de los directivos por el estímulo y apoyo al esfuerzo de sus trabajadores.

**2.- Relación entre el nivel de inteligencia emocional de trabajadores en el clima laboral de una empresa industrial. Arequipa 2007.**

**Autor o autores:**

Claudia Virginia Pastor Dávila.

Título Profesional de Licenciada en Psicología.

**Objetivos:**

- Determinar los niveles de inteligencia emocional de trabajadores una empresa industrial.
- Determinar las características del clima laboral de una empresa industrial.
- Determinar si existe entre el nivel de inteligencia emocional, cada uno de sus factores y el clima laboral de una empresa industrial.

**Hipótesis:**

A mayor inteligencia emocional del trabajador existirá un mejor clima laboral en la organización.

**Conclusiones:**

**Primera:** se encontró que en la empresa la mayor del personal posee un nivel de inteligencia emocional promedio al igual que en los indicadores.

**Segunda:** al mismo tiempo se halló que el clima laboral de la empresa se encuentra en un nivel medio con tendencia a bajo. Las características de la empresa muestra que en realización personal se encuentra en un nivel medio con tendencias desfavorables; en supervisión en un nivel medio con tendencia favorable; en comunicación se ubica en un nivel medio con tendencia a desfavorable en las condiciones laborales se encuentra en un nivel medio con mayor tendencia a un nivel desfavorable.

**Tercera:** Existe una relación alta entre la inteligencia emocional y el clima laboral. La inteligencia juega un papel importante en la influencia sobre el involucramiento personal, la supervisión y la comunicación. El estado de ánimo en general y la adaptabilidad de los trabajadores influyen en el clima laboral.

**Cuarta:** a mayor nivel de inteligencia emocional del trabajador es posible que exista un mejor clima laboral. La inteligencia emocional es uno de los determinantes que afectan el clima laboral. Por esa razón la hipótesis se comprobó.

### **3.- Análisis de la influencia de la capacidad de Liderazgo en el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa, 2012**

#### **Autor o autores:**

Alejandra Milagros Suarez Urday.

Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

#### **Objetivos:**

- Objetivo general:  
Determinar la influencia de la capacidad de liderazgo de los administradores en el clima organizacional de la empresa Tecni fluidos, S.A.C
- Objetivos específicos:
  - ✓ Analizar las capacidades del administrador de la empresa Tecni Fluidos S.A.C.
  - ✓ Determinar los factores internos y externos de la empresa Tecni Fluidos S.A.C.
  - ✓ Identificar los factores que miden el clima organizacional.
  - ✓ Evaluar el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C.
  - ✓ Determinar el comportamiento de los trabajadores.

#### **Hipótesis:**

Dado: que la empresa Tecni Fluidos S.A.C está en etapa de crecimiento y expansión de operaciones por lo que se ha realizado incremento de personal y diversificación de los servicios y productos.

Es probable: que analizado la capacidad de liderazgo se pueda determinar el clima organizacional que perciben los trabajadores y la repercusión en el desarrollo de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa 2012.

#### **Conclusiones:**

**Primera:** Para poder obtener un buen clima organizacional es necesario favorecer y fomentar buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa Tecni Fluidos. S.A.C para llevar a un buen funcionamiento de este, con el propósito de incrementar el capital humano y así se podrán sentir

satisfacción en su trabajo y transmitir este sentimiento con todos los trabajadores de la empresa

**Segunda:** Se encuentra la necesidad de contar con líderes que sean capaces de lograr en el trabajador una actitud positiva, un sentido de pertenencia y un compromiso con la empresa y así lograr motivación en su trabajador la forma de ejercer este liderazgo debe ser dinámica en el sentido de que debe adaptarse según las necesidades que vayan surgiendo en los equipos, debe ser capaz el líder de lograr mayor autonomía en el trabajo de manera de aumentar su confianza y así lograr mayor productividad.

**Tercera:** El proceso de toma de decisiones deberá ser una instancia participativa, donde se consideren los distintos puntos de vista del personal, de manera que las decisiones finalmente sean frutos del consenso del equipo, con lo cual se mejora la valoración personal de cada integrante de la empresa Techni Fluidos S.A.C. y en el sentido de pertenencia hacia este, y no decisión impuesta por un líder autoritario.

#### **4.- Característica del clima organizacional en la municipalidad distrital de Tiabaya. Arequipa, 2012.**

**Autor o autores:**

María Del Rosario Rivera Alfaro.

Título Profesional de Licenciada en Comunicación Social con Mención Comunicación Empresarial y Relaciones.

**Objetivos:**

- Objetivo general:  
Investigar sobre el clima organizacional en la municipalidad de Tiabaya.
- Objetivos específicos:
  - ✓ Determinar el conocimiento de los trabajadores acerca de la misión, Visión y objetivos de la municipalidad de Tiabaya.
  - ✓ Determinar las formas y medios de comunicación entre los trabajadores.

- ✓ Conocer si los trabajadores conforman equipos de trabajo para desarrollar sus tareas.
- ✓ Averiguar las condiciones de laborales y recursos institucionales de los trabajadores de la municipalidad de Tiabaya.
- ✓ Describir las oportunidades de carrera y desarrollo profesional de los trabajadores de la municipalidad de Tiabaya
- ✓ Conocer la competencia del jefe superior en relación a los trabajadores de la municipalidad de Tiabaya.
- ✓ Conocer si los trabajadores gozan del reconocimiento de la municipalidad.

**Hipótesis:**

Las organizaciones públicas y privadas deben garantizar un clima organizacional favorable para la eficiencia y eficacia de sus trabajadores y para el desarrollo de la institución. Por lo que: Es probable que el clima organizacional es la municipalidad de Tiabaya no sea el favorable para su desarrollo laboral e institucional.

**Conclusiones:**

**Primera:** Los trabajadores de la municipalidad de Tiabaya, en su mayoría desconocen la misión, visión y objetivos de sus organización laboral, lo que hace pensar que la comunicación interna no es está funcionando adecuadamente.

**Segunda:** La comunicación entre los trabajadores y el jefe inmediato es fundamentalmente a través de la comunión oral y escrita y tiene carácter frecuente, por lo que se afirma que el aspecto trabajador-jefe, es positivo.

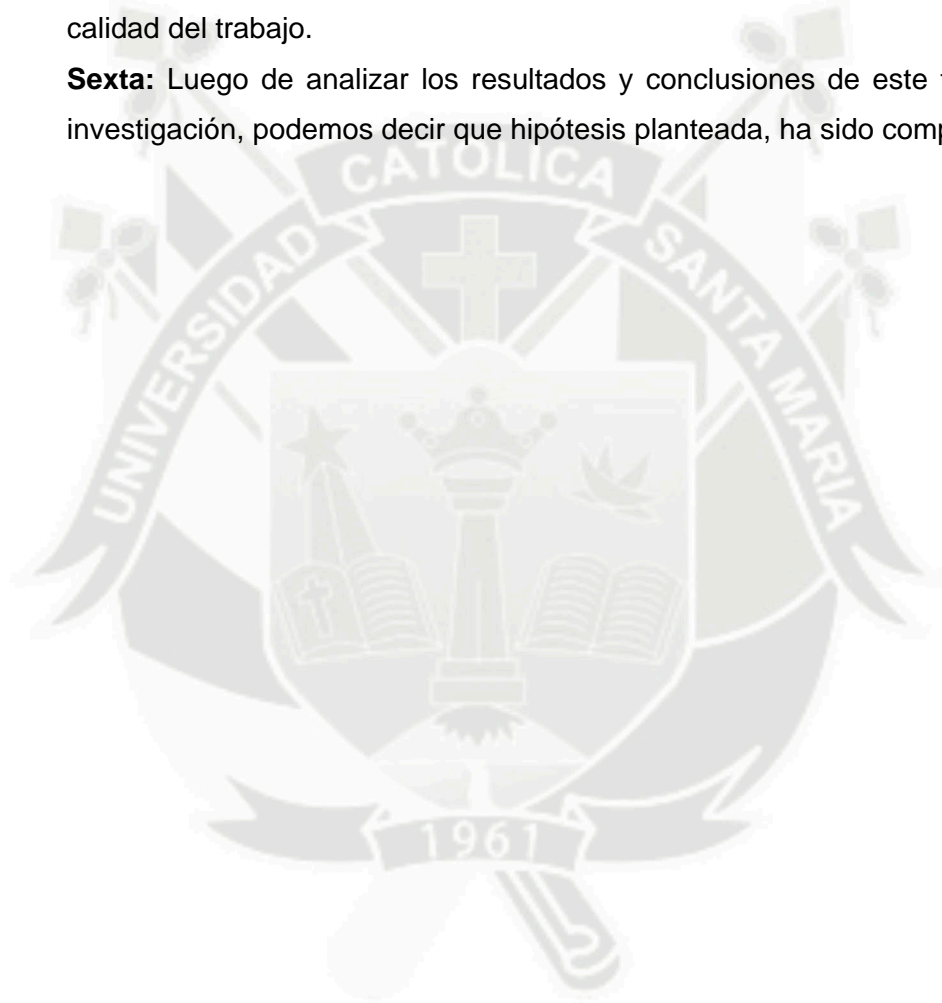
**Tercera:** En la municipalidad de Tiabaya, los trabajares forman, en su gran mayoría, equipos de trabajo para desarrollar las tareas inherentes a su función laboral. Lo que resulta una ventaja cuando es necesario que los trabajares se reúnan para coadyuvar a la solución de algún problema laboral.

**Cuarta:** Los trabajares de la municipalidad de Tiabaya expresan su descontento con las oportunidades de carrera y desarrollo municipal, pues la

no accesibilidad de la mayoría de trabajadores a la capacitación y perfeccionamiento laboral personal, les hace tener pocas expectativas en relación a este punto.

**Quinta:** Competencias del jefe a superior son relativas ente favorables en cuanto a confianza y evaluación objetiva de los trabajadores, pero tiene una baja expectativa del jefe, así como sobre la retroalimentación sobre la calidad del trabajo.

**Sexta:** Luego de analizar los resultados y conclusiones de este trabajo de investigación, podemos decir que hipótesis planteada, ha sido comprobada.



The logo of Universidad Católica Santa María is a circular emblem. It features a central shield with a cross at the top, a book on the left, and another book on the right. Above the shield is a banner with the text 'UNIVERSIDAD CATOLICA' and below it is a banner with 'SANTA MARIA'. The year '1961' is inscribed at the bottom. The emblem is flanked by two palm trees and a central figure holding a staff.

## **CAPITULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

## 2.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1.1. TÉCNICA	:	Encuesta
2.2.2. INSTRUMENTO	:	Cuestionario

## 2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

### 2.2.1. ÁMBITO DE LOCALIZACIÓN

La investigación de campo se llevará a cabo en la Empresa de Producción del Parque Industrial, ubicada en el Parque Industrial. Distrito de Cercado, Provincia y Departamento de Arequipa

### 2.2.2. UNIDADES DE ESTUDIO

#### a.- Universo

Estará constituido por el total de trabajadores de la Empresa de Producción del Parque Industrial, correspondiente a 150 trabajadores del área administrativa y obreros de la planta.

#### b.- Muestra

Se hará uso de una muestra probabilística que considerará el 5% de margen de error, lo que hace un total de 110 trabajadores.

$$\begin{array}{r} N \times 400 \\ n = \frac{\quad}{N + 399} \end{array} \rightarrow n = \frac{150 \times 400}{150 + 399} \rightarrow n = \frac{60000}{549} \rightarrow n = 109.289 = 110$$

---

Esta muestra será distribuida de acuerdo a la proporcionalidad del universo, quedando constituida de la siguiente forma:

75 del área administrativa.

75 obreros de la planta.

## **2.3. ESTRATEGIAS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

### **2.3.1. CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- Coordinación con el Licenciado Wilson Zea León, Jefe del Área de Relaciones Humanas de dicha empresa, para la aplicación del instrumento de recolección de datos.
- Aplicación de una prueba piloto que nos permitirá validar el instrumento de recolección de datos.
- Aplicación del cuestionario a los trabajadores según la distribución de la muestra, es en forma aleatoria simple.
- Recolección de Datos.

### **2.3.2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

- Vaciado de resultados en cuadros estadísticos.
- Ordenamiento y tabulación de resultados
- Análisis e interpretación de los datos.
- Formulación de conclusiones y sugerencias.
- Elaboración del trabajo final de tesis.



### **CAPITULO III: RESULTADOS**

Para medir los resultados se ha utilizado un modelo de intervención, el cual identifica tres áreas: crítica, preventiva y reforzamiento.

**Grafica de Intervención:**



**Identificación áreas de intervención según los resultados:**

DIMENSION	ÁREA
Condiciones Ambientales	Critica
Remuneración	Critica
Inteligencia Emocional	Critica
Ergonomía	Critica
Sustentabilidad	Critica
Organización	Critica
Jefes y Superiores	Critica
Reconocimiento	Critica
Equidad	Critica
Compañeros de trabajo	Reforzamiento
Puesto de trabajo	Critica

### **Cuadrante de Intervención Crítica:**

- **Las dimensiones: Condiciones Ambientales, Ergonomía, Sustentabilidad**

En estas dimensiones podemos observar que un 80% requiere una intervención inmediata en donde los puntos que más sobresalen corresponden al sitio de trabajo, los colaboradores no se sienten cómodos en su lugar de trabajo y sus herramientas afecta su normal desempeño.

- **Las dimensiones: Inteligencia emocional y remuneración**

Existen bajos niveles de motivación con los trabajadores el cual no permiten una buena inteligencia emocional. Los jefes se limitan a solo hacer cumplir con sus responsabilidades, por ende encontramos grupos de trabajo con depresión, desinterés, apatía, descontento hasta el punto de llegar a ser agresivos, presentando agitación, inconformidad.

Los resultados de la encuesta muestran en puestos de trabajo con funciones y responsabilidades que no van acorde a la remuneración actual, generando desmotivación.

- **Las dimensiones: La Organización y Relación con Jefes y Superiores**

Los trabajadores no se sienten identificados completamente con su empresa, ya que hay ausencia de liderazgo en cada una de las áreas.

La empresa presenta bajos niveles de comunicación interna, propiciando poca eficiencia y efectividad como errores de ejecución, tanto en procesos internos de áreas como internas.

- **Las dimensiones: Reconocimiento , equidad y puestos de trabajo**

Se identificó que los colaboradores no sienten que su trabajo en la actualidad es reconocido por parte de sus gerentes o jefes.

Hay pocos incentivos.

**CUADRO NRO.1  
CONDICIONES AMBIENTALES**

1.-¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	<b>41%</b>
2.-¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?	<b>69%</b>
3.-¿El nivel de ruido es soportable?	<b>63%</b>
4.-¿Los sanitarios están siempre limpios?	<b>59%</b>
5.-¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?	<b>56%</b>
6.-Cuenta con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo	<b>83%</b>
7.-La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información	<b>69%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

**NEGATIVA**

**POSITIVA**

Zona Crítica

Reforzamiento

Según los resultados un promedio de 69% al 83% muestran que los trabajadores no tienen buenas condiciones ambientales en su lugar de trabajo, el cual perjudica en el desempeño laboral del trabajador.

## CUADRO N° 2 REMUNERACIONES

8.- ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la organización?	<b>86%</b>
9.-Su salario cubre sus necesidades inmediatas?	<b>81%</b>
10.-Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?	<b>81%</b>
11.-¿Considera que su trabajo está bien remunerado?	<b>80%</b>
12.-Dadas sus funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe.	<b>78%</b>
13.-Los sueldos o salarios que da la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.	<b>73%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

**NEGATIVA**

**POSITIVA**

Zona Crítica

Reforzamiento

En cuanto a las Remuneraciones, el mayor porcentaje del personal entrevistado destacó la ausencia de buenas remuneraciones, el cual genera en los trabajadores desmotivación.

**CUADRO N° 3  
INTELIGENCIA EMOCIONAL**

14.-Se crea constantemente y se favorece el desempeño	<b>95%</b>
15.-Cuando existen conflictos, se negocian las soluciones y todos quedan contentos	<b>64%</b>
16.-En la organización se escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existen problemas.	<b>68%</b>
17.-Se consideran las diferencias personales para el logro de los objetivos	<b>61%</b>
18.-Se refuerza cuando existen errores	<b>42%</b>
19. Se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia	<b>60%</b>
20.-Se aprende de todos	<b>80%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

**NEGATIVA**

Zona Crítica

**POSITIVA**

Reforzamiento

En la dimensión Inteligencia Emocional, un promedio 68% al 95% nos muestra que no se desarrolla en forma adecuada la inteligencia emocional en los trabajadores; encontrando grupos de trabajo con depresión, desinterés, apatía, descontento hasta el punto de llegar a ser agresivos, presentando agitación, inconformidad.

#### CUADRO N° 4 ERGONOMÍA

21.- ¿El respaldar de su silla es correcto para realizar sus tareas?	68%
22.- ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?	58%
23.- Los equipos de trabajo que utiliza garantiza su salud física	96%
24.- ¿Su escritorio/ mesa de trabajo le resulta cómodo?	63%
25.- ¿El soporte del ratón facilita su trabajo y evita malestares musculares?	49%
26.- ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?	34%

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

NEGATIVA

POSITIVA

Zona Crítica

Reforzamiento

En la dimensión de Ergonomía, según el porcentaje de un 63% a 96% muestran que las condiciones de los equipos de trabajo no son adecuadas, siendo estas perjudiciales para la salud física del trabajador.

## CUADRO N° 5 SUSTENTABILIDAD

27.-En la cafetería se sirven alimentos nutritivos.	<b>83%</b>
28.-Tenemos programas de activación física.	<b>80%</b>
29.-Tenemos campañas por un mejor ambiente.	<b>78%</b>
30.-Se fomenta el deporte.	<b>76%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

NEGATIVA

Zona Crítica

POSITIVA

Reforzamiento

Siendo los porcentajes de un 76% a 83%, nos dan conocer que la dimensión de Sustentabilidad, no se considera importante y por ello no se toman medidas para la mejoría de éste.

## CUADRO N° 6 LA ORGANIZACIÓN

31.-¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la organización?	<b>95%</b>
32.-¿Le gusta su organización?	<b>22%</b>
33.- ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en la empresa, hubiera entrado en ella?	<b>87%</b>
34.-¿Es usted consciente de lo que aporta a la organización?	<b>97%</b>
35.-¿Si se le presentara la oportunidad de un nuevo trabajo, usted renunciaría inmediatamente?	<b>98%</b>
36.-¿Se siente identificado con la empresa ?	<b>98%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

NEGATIVA

POSITIVA

Zona Crítica

Reforzamiento

Según los resultados la mayor parte un 87% a 98% muestran la insatisfacción que tiene el trabajador con la organización.

Siendo un menor porcentaje de 22% muestra que les gusta la organización.

También muestra un 98%, que los trabajadores conocen lo que aportan a la organización.

## CUADRO N° 7 JEFES Y SUPERIORES

37.- Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	<b>88%</b>
38.-¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	<b>95%</b>
39.-¿Tiene usted comunicación efectiva con su jefe?	<b>97%</b>
40.-¿Considera que su jefe es participativo?	<b>97%</b>
41.-¿Considera que tiene usted un jefe justo?	<b>98%</b>
42.-¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	<b>95%</b>
43.-¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	<b>98%</b>
44.-Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	<b>97%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

NEGATIVA

POSITIVA

Zona Crítica

Reforzamiento

Según los resultados un 88% a 98% muestran que las relaciones entre jefes y trabajadores, no son buenas, siendo como punto muy importante la falta de comunicación.

Esta dimensión forma parte del área negativa siendo esta una zona crítica.

**CUADRO N° 8  
RECONOCIMIENTO**

45.-¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?	<b>95%</b>
46.-¿Recibe incentivos en su trabajo?	<b>97%</b>
47.-Me gustaría seguir laborando en mi área de trabajo	<b>98%</b>
48.-¿Conoce sus tareas en su área de trabajo, lo suficiente para apoyar a otros compañeros?	<b>85%</b>
49.-¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, hacia el futuro?	<b>85%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

**NEGATIVA**

Zona Crítica

**POSITIVA**

Reforzamiento

Según los porcentajes de 85% a 97% muestran que los trabajadores están descontentos porque su trabajo no es reconocido ni valorado, además existen muy pocos incentivos.

Un 85% muestra que los trabajadores conocen sus tareas y responsabilidades y son capaces de poder ayudar a otros compañeros.

Esta dimensión se encuentra descuidada por parte de la Empresa.

### CUADRO N° 9 EQUIDAD

50.-¿Cree que los sueldos de hombres y mujeres están en consonancia con los sueldos que hay fuera de la organización?	<b>80%</b>
51.-Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.	<b>69%</b>
52.- ¿Cree usted que en la organización, existe una igual de oportunidades entre los empleados?	<b>77%</b>
53.-¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración dentro de la empresa?	<b>88%</b>
54.-Es posible la promoción laboral para hombres y mujeres por un buen rendimiento laboral	<b>89%</b>
55.-¿Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?	<b>76%</b>
56.-Tanto hombres como mujeres realizan un trabajo útil.	<b>65%</b>
57.-Hombres y mujeres se tratan por igual.	<b>75%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

<b>NEGATIVA</b>	<b>POSITIVA</b>
Zona Crítica	Reforzamiento

Siendo un 75% a 88% muestran la inconformidad en los trabajadores por la falta de oportunidades, promoción laboral, el sueldo que reciben y desigualdad en las remuneraciones.

Un 65% muestra que tanto hombres y mujeres realizan un trabajo útil en la Empresa.

## CUADRO N° 10 PUESTOS DE TRABAJO

58.-¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?	<b>89%</b>
59.-¿Se considera usted valorado(a) por el puesto de trabajo que ocupa?	<b>95%</b>
60.-Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional trabajo.	<b>95%</b>
61.-¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la organización?	<b>88%</b>
62.-¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	<b>75%</b>
63.-¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?	<b>98%</b>
64.-Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.	<b>72%</b>
65.-Tengo las competencias y conocimientos que el puesto requiere.	<b>90%</b>
66.-¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	<b>85%</b>
67.-¿El puesto que ocupa en la organización está en relación con la experiencia que usted posee?	<b>75%</b>
68.-Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades	<b>71%</b>
69.-Se siente limitado en su área de trabajo	<b>93%</b>
70.-Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes/ proveedores	<b>56%</b>
71-Recibe por parte de la Empresa “en forma oportuna” la información que requiere para su trabajo.	<b>53%</b>

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

<b>NEGATIVA</b>	<b>POSITIVA</b>
<b>Zona Crítica</b>	<b>Reforzamiento</b>

Según los porcentajes de 72% a 95% muestran que los trabajadores no se sienten valorados en su puesto de trabajo, sus ideas no son tomadas en cuenta, se sienten limitados, además realiza esfuerzos adicionales como resultado no les gustaría permanecer en su puestos de trabajo.

También de 71% a 90% muestra que los trabajadores conocen sus funciones en forma específica, y que poseen la experiencia suficiente para desempeñar el trabajo

**Cuadrante de Intervención de reforzamiento:**

**CUADRO N° 11  
COMPAÑEROS DE TRABAJO**

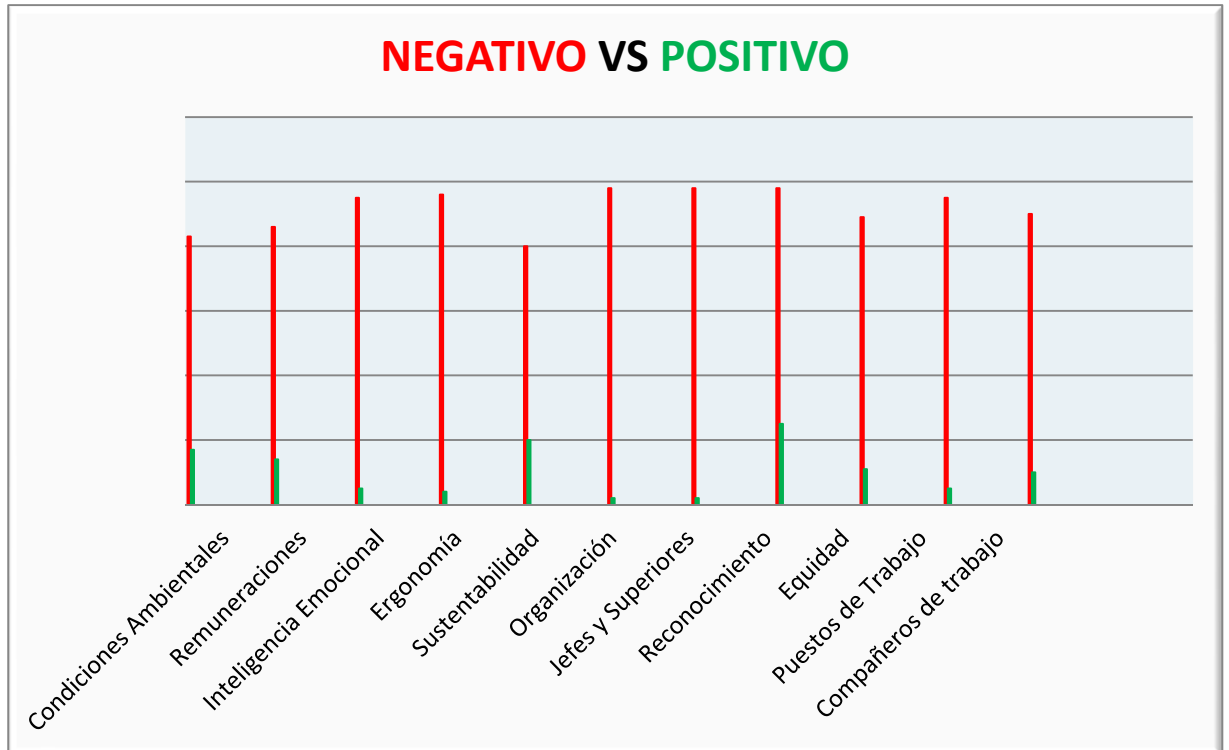
72.-¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?	59%
73.-Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente	85%
74.-Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo	35%
75.-¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	85%
76.-Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final	75%
77.-¿Se lleva usted bien con sus compañeros?	90%
78.-¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?	80%
79.-Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área	76%
80.-¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?	76%
81.-Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización	75%
82.-Conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos	71%

FUENTE: Elaboración propia, 2013.

<b>NEGATIVA</b>	<b>POSITIVA</b>
Zona Crítica	Reforzamiento

Siendo el mayor porcentaje de 59% a 90%, muestran que existen buenas relaciones entre compañeros y realizan trabajo en equipo. Conocen sus tareas específicas y las desarrollan.

Además muestra que se necesita capacitaciones en ciertas áreas importantes para desarrollar dicho trabajo.



De acuerdo a resultados del diagnóstico podemos identificar una gran ausencia del área de **gestión humana** que lidere estratégicamente procesos en dos factores importantes con relación de clima organizacional.

3. **Retención del talento:** En este punto es importante identificar que los colaboradores tienen una expectativa central y es contar con ambientes de trabajo claramente que apoyen el desarrollo y así contar con ambientes saludables y donde el gozo por el trabajo se conecte fuertemente con su orientación al resultado.
  
4. **ADN de la Organización:** esto refiere al hecho de que el clima de trabajo, construye patrones culturales que son negativos, (limitadores, u obstaculizadores del desarrollo, podrían atentar hasta con la sobrevivencia de la compañía).

Si se realiza cambios eso se convertiría en un activo estratégico que asegurará la sostenibilidad y proyectos futuros de crecimiento.

Se considera importante un ambiente de trabajo sano con una clara orientación a los jefes el cual permitirá y facilitará la conexión de los recursos de las personas con los retos de la Empresa, ya que los trabajadores perciben una ganancia importante para su desarrollo y se ven comprometidos a que con su comportamiento agregan valor.



## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** El clima laboral de la Empresa de Producción del Parque Industrial, no es buena, ya que las condiciones ambientales y los aspectos de la ergonomía no son favorables para los trabajadores.
- SEGUNDA:** En la Empresa, los trabajadores no tienen satisfacción laboral, ya que no perciben que su trabajo sea reconocido y no existen buenas remuneraciones ni incentivos.
- TERCERA:** No se desarrolla entre los trabajadores la inteligencia emocional, al contrario en algunos trabajadores presentan “**absentismo emocional**” por el que los empleados permanecen en la empresa, pero ellos están ausentes.
- CUARTA:** La empresa no desarrolla actividades de sustentabilidad, su mayor enfoque es la producción.
- QUINTA:** Las relaciones que existen entre los jefes y trabajadores carecen de buena comunicación, no existe empatía del jefe al trabajador. La organización exige a través de sus jefes o superiores, el cumplimiento estricto de las funciones, el cual crea una carga operativa en los trabajadores, descuidando el capital humano.
- SEXTA:** La percepción en el desempeño de los puestos de trabajo que tienen los trabajadores de la Empresa es : carecen de motivación, son limitados en sus ideas, traen algunas veces apatía, no hay compromiso, además realizan esfuerzos adicionales, y no les gustaría permanecer en su puestos de trabajo.

## SUGERENCIAS

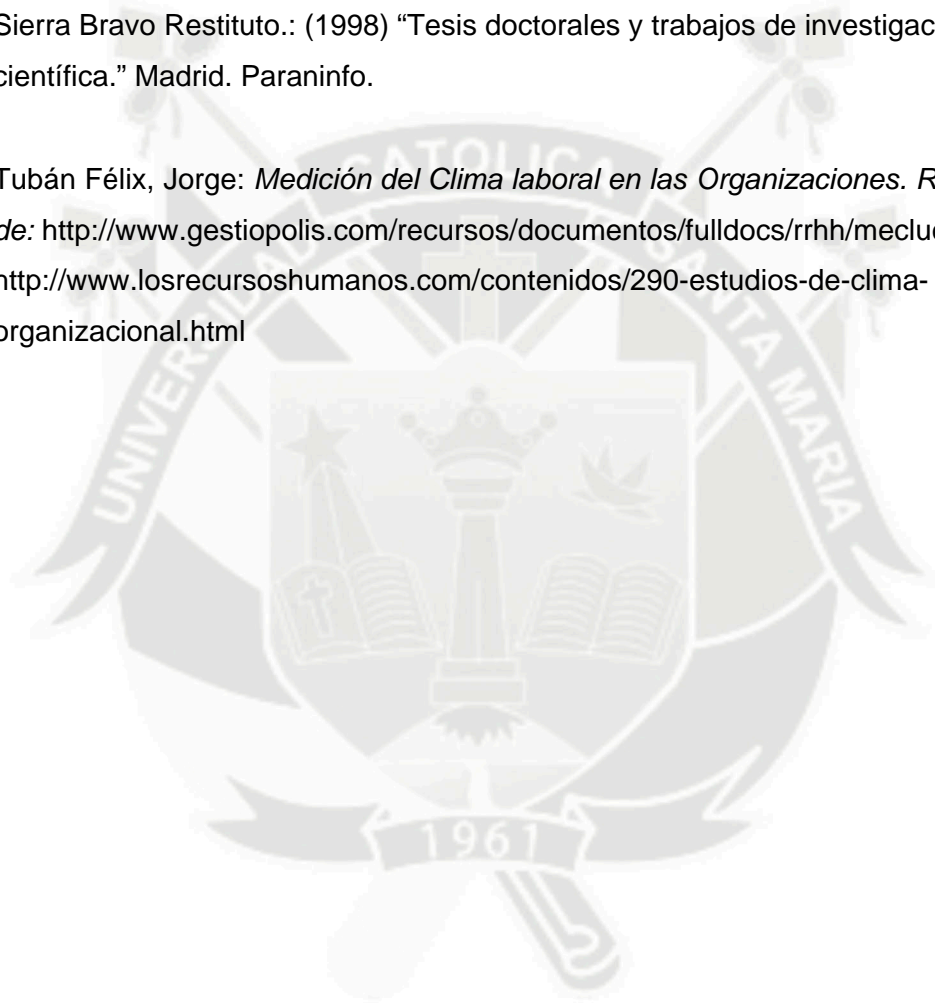
- PRIMERA:** Mejorar las condiciones ambientales, adecuando una mejor luminosidad y espacio para el desarrollo de sus diferentes ocupaciones de los trabajadores, optimizando así, el estado físico y mental de los trabajadores.
- SEGUNDA:** Para mejorar las relaciones, es necesario mejorar la comunicación en la empresa, se sugiere la optimización de la comunicación interna, hecho que permitirá agilizar su desarrollo laboral  
Que el jefe pueda saber escuchar al trabajador, pueda comunicar los objetivos, metas de la empresa.
- TERCERA:** Es importante la motivación de los trabajadores, ya que si ellos se sienten satisfechos con el trabajo que realizan podrán mejorar su trabajo, por eso es necesario **valorar el trabajo que desarrolla cada uno**, se sugiere proporcionar reconocimientos: destacando al mejor trabajador públicamente, dando un regalo corporativo, siendo este relacionando según lo que pueda necesitar el trabajador.
- CUARTA:** Para una mejor satisfacción del trabajador, es necesario procurar dar buenas remuneraciones, siendo estas justas y también se considera importante mejorar los incentivos.
- QUINTA:** Para mejorar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los trabajadores, se sugiere; permitir la creatividad e iniciativas.  
También poder tener mejores soluciones ante los conflictos.
- SEXTA:** Consideramos que sería importante promover capacitaciones de liderazgo, especialmente para jefes y superiores.

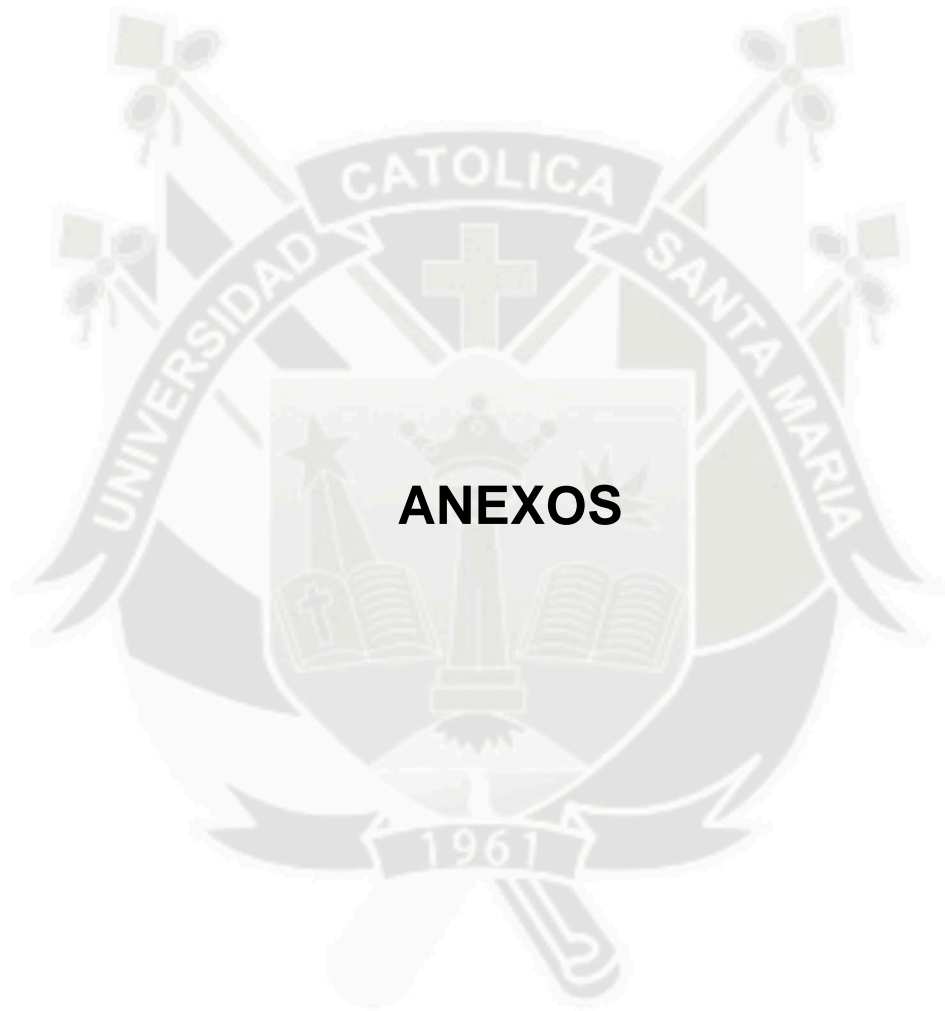
## REFERENCIAS

- Álvarez LLaneza,(2007) *Javier Ergonomía y Psicología Aplicada*. Tercera edición McGraw-Hill.
- Buitrago Giraldo, Gilberto.(2001) *Clima Organizacional*. Departamento Administrativo de la Función Pública. Recuperado de: [www.dafp.gov.co](http://www.dafp.gov.co); abril de 2001.
- Bayon Marine, Fernando: (2002) "Organizaciones y recursos humanos". Madrid. Síntesis.
- Dimensiones del Clima Laboral: Recuperado de:  
[http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/mat\\_practica%208.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/mat_practica%208.pdf)  
<http://www.psicosoft.com.mx/Clima.html>  
[http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08\\_Ensayo\\_Dimensiones.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_Ensayo_Dimensiones.pdf)  
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>  
<http://www.formaselect.com/master/Master-en-Direccion-y-Administracion-de-Empresas/Clima-laboral.pdf>
- Dimensiones del Clima laboral Liderazgo. Recuperado de:  
<http://pe.trabajando.com/noticia.cfm?noticiaid=6321>
- Day, Robert A.: (2005) "Cómo escribir y publicar trabajos científicos" Washington, DC.
- Elementos del clima laboral: Recuperado de:  
[http://www.areasrh.com/rrhh/mejorar\\_clima.htm](http://www.areasrh.com/rrhh/mejorar_clima.htm)
- Eysautier de la Mora, Maurice: (2007) "Metodología de la Investigación" México, Thomson Editores.

- Fleishman, E.A. Y Bass, A.R.(1976) "*Estudios de Psicología Industrial y del personal*", Editorial Trillas, México DF.
- Friedmann, Georges Y Naville. Pierre.(1971). "*Tratado de Sociología del Trabajo*", Fondo de Cultura Económica, México DF.
- Gonçalves, Alexis P. (1997) "*Dimensiones del clima organizacional*", Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Recuperado de : [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)
- Gómez Marcelo M.: (2006) "Introducción a la Metodología de la Investigación Científica." Córdoba. Brujas
- Hellriegel, D.: (2004) "Comportamiento Organizacional". México: Thomson Learning.
- Hernández S. Roberto, Fernández C. Carlos y Baptista L. Pilar.: (2007) "Metodología de la investigación." México: Prentice Hall Hispanoamericana
- Larrea, Iñigo Y Lezamiz, Mikel: (1998) "La Satisfacción Laboral, Requisito previo al éxito empresarial."
- Los\_cimientos\_de\_un\_buen\_clima\_laboral - Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/>.
- Mohammad Naghi Namakforoosh: (2000) "Metodología de la Investigación" Editorial Limusa.
- Midiendo\_el\_clima\_organizacional Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/>.
- Ongallo C.: (2000) "Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento y las relaciones humanas en empresas y organizaciones." Madrid. Dykinson.

- Robbins, S.: (1999) "Comportamiento Organizacional" (8va. ed.) México: Prentice Hall.
- Rico, R.y de Miguel, J.(1998). *Clima Organizacional*. Recuperado de: <http://www.psicosoft.com.mx/Clima.html>
- Sierra Bravo Restituto.: (1998) "Tesis doctorales y trabajos de investigación científica." Madrid. Paraninfo.
- Tubán Félix, Jorge: *Medición del Clima laboral en las Organizaciones*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm>  
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>





## **ANEXOS**

### **1.1 Estructura de la Encuesta**

- ✓ Escala de acuerdo de 5 puntos para evaluar cada ítem: de acuerdo, de acuerdo parcial, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.
- ✓ Respuestas positivas: promedio de porcentajes de respuestas (de acuerdo y de acuerdo parcial).
- ✓ Respuestas negativas: promedio de porcentaje de respuestas (desacuerdo, totalmente en desacuerdo.).
- ✓ Neto: puntos porcentuales que refieren a la diferencia entre porcentajes positivos y negativos.

### **1.2 Dimensiones Evaluadas**

- El modelo de clima propuesto en este estudio se encuentra compuesto por 11 dimensiones.
  1. Organización
  2. Condiciones Ambientales
  3. Ergonomía
  4. Puesto de Trabajo
  5. Compañeros de Trabajo
  6. Jefes y superiores
  7. Remuneración
  8. Reconocimiento
  9. Equidad
  10. Inteligencia Emocional
  11. Sustentabilidad

## CUESTIONARIO

Por favor, dedique unos minutos a completar, la información, sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar. Durará aproximadamente 10 minutos. Muchas Gracias.

PREGUNTAS	ACUERDO	DESACUERDO
<b>CONDICIONES AMBIENTALES</b>		
1.-¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?		
2.-¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?		
3.-¿El nivel de ruido es soportable?		
4.-¿Los sanitarios están siempre limpios?		
5.-¿Su computadora funciona a una velocidad adecuada?		
6.-Cuenta con el equipo necesario para ejecutar mi trabajo		
7.-La distribución física y geográfica de mi área contribuye al flujo de trabajo e información		
<b>REMUNERACIONES</b>		
8.- ¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera de la organización?		
9.-Su salario cubre sus necesidades inmediatas?		
10.-Cree que su sueldo y el de sus compañeros están en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa?		
11.-¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		
12.-Dadas sus funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe.		
13.-Los sueldos o salarios que da la empresa constituyen un balance entre las funciones que se realizan y su correspondiente remuneración.		
<b>INTELIGENCIA EMOCIONAL</b>		
14.-Se crea constantemente y se favorece el desempeño		
15.-Cuando existen conflictos, se negocian las soluciones y todos quedan contentos		
16.-En la organización se escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existen problemas.		
17.-Se consideran las diferencias personales para el logro de los objetivos		
18.-Se refuerza cuando existen errores		
19. Se vive un ambiente de respeto, cordialidad y tolerancia		
20.-Se aprende de todos		
<b>ERGONOMIA</b>		
21.- ¿El respaldar de su silla es correcto para realizar sus tareas?		
22.- ¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?		
23.- Los equipos de trabajo que utiliza garantiza su salud física		
24.- ¿Su escritorio/ mesa de trabajo le resulta cómodo?		
25.- ¿El soporte del ratón facilita su trabajo y evita malestares musculares?		
26.- ¿Su pantalla está a la altura adecuada para usted?		

PREGUNTAS	ACUERDO	DESACUERDO
<b>SUSTENTABILIDAD</b>		
27.-En la cafetería se sirven alimentos nutritivos.		
28.-Tiene programas de actividad física.		
29.- Tiene campañas por un mejor ambiente.		
30.-Se fomenta el deporte.		
<b>LA ORGANIZACIÓN</b>		
31.-¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la organización?		
32.-¿Le gusta su organización?		
33.- ¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en la empresa, hubiera entrado en ella?		
34.-¿Es usted consciente de lo que aporta a la organización?		
35.-¿Si se le presentara la oportunidad de un nuevo trabajo, usted renunciaría inmediatamente?		
36.-¿Se siente identificado con la empresa ?		
<b>JEFES Y SUPERIORES</b>		
37.- Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?		
38.-¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?		
39.-¿ Tiene usted comunicación efectiva con su jefe?		
40.-¿Considera que su jefe es participativo?		
41.-¿Considera que tiene usted un jefe justo?		
42.-¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?		
43.-¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?		
44.-Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?		
<b>RECONOCIMIENTO</b>		
45.-¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?		
46.-¿Recibe incentivos en su trabajo?		
47.-Me gustaría seguir laborando en mi área de trabajo		
48.-¿Conoce sus tareas en su área de trabajo, lo suficiente para apoyar a otros compañeros?		
49.-¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, hacia el futuro?		
<b>EQUIDAD</b>		
50.-¿Cree que los sueldos de hombres y mujeres están en consonancia con los sueldos que hay fuera de la organización?		
51.-Bajo las mismas circunstancias y condiciones se perciben diferencias en las cargas de trabajo.		
52.- ¿Cree usted que en la organización, existe una igual de oportunidades entre los empleados?		
53.-¿Considera que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración dentro de la empresa?		
56.-Es posible la promoción laboral para hombres y		

mujeres por un buen rendimiento laboral		
57.-¿Existe igualdad entre hombres y mujeres, a la hora de ocupar puestos de trabajo?		
<b>PUESTOS DE TRABAJO</b>		
58.-¿Existen posibilidades reales de movilidad en su empresa?		
59.-¿Se considera usted valorado(a) por el puesto de trabajo que ocupa?		
60.-Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional trabajo.		
61.-¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la organización?		
62.-¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?		
63.-¿Sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?		
64.-Tengo la flexibilidad de cómo hacer mi trabajo siempre y cuando llegue a los mejores resultados.		
65.-Tengo las competencias y conocimientos que el puesto requiere.		
66.-¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?		
67.-¿El puesto que ocupa en la organización está en relación con la experiencia que usted posee?		
68.-Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades		
69.-Se siente limitado en su área de trabajo		
70.-Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes/ proveedores		
71-Recibe por parte de la Empresa "en forma oportuna" la información que requiere para su trabajo.		
<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>		
72.-¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?		
73.-Hay evidencia de que en mi área se trabaja en equipo exitosamente		
74.-Considero que mis compañeros necesitan capacitación en ciertas áreas importantes para este trabajo		
75.-¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?		
76.-Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro cliente final		
77.-¿Se lleva usted bien con sus compañeros?		
78.-¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros?		
79.Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo en mi área		
80.-¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?		
81.-.Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de mi organización		
82.-Conozco las responsabilidades y funciones del personal de otras áreas o departamentos		